

A tökéletes minőség modellje és a közpénzügyek minősége

Csorba László¹

Összefoglalás

A tanulmány a tökéletes minőség modellezésére vállalkozik annak érdekében, hogy világosabbá váljon a minőségfejlesztés alaplogikája. A modellt a stakeholder nézőpont, illetve a Total Quality Management filozófiája alapján határozza meg a követelményrendszert, melynek a tökéletes minőségű termék lehet képes maradéktalanul megfelelni. A fő akadálya az lehet, hogy a stakeholderi követelményrendszer szinte mindig belső ellentmondásokkal terhes. A már összhangba hozott követelményrendszer elkerülhetővé teszi a minőségfejlesztés tradicionális módját, nevezetesen a követelmények fontossági rangsorolását, és ilyen módon számos figyelmen kívül hagyását. Az összhang megteremtése elsősorban a felek oktatása, tájékoztatása, illetve lobbizás által történhet. A hazai közpénzügyi szervezetek egy része jogorvoslati eljárásokban ismerheti meg közvetlenül a nem hatalomgyakorló érintettek részleges követelményrendszerét, de sokak számára ez sem lehetséges. A hatalomgyakorló szervezetek felé is kevés közpénzügyi szervezetnek van formális hatásgyakorló csoportja, így az Állami Számvevőszéknek és a Magyar Nemzeti Banknak, akik az oktatás és tájékoztatás terén is messze a többi szervezet előtt járnak.

KULCSSZAVAK: tökéletes minőség, stakeholder, közpénzügyi rendszer, számvevőszék

JEL-KÓDOK: C50, D82, D86, G21

DOI: https://doi.org/10.35551/PFQ_2023_2_3

Bevezetés

A modern piacgazdaságokban a kormányzati szerepvállalás, ha változó mértékben is, de jelentős. E szerepvállalásnak nemcsak a mértéke, hanem a módja is eltér, így egyes országok kormányzata jobban képes elősegíteni a gazdasági megfelelő működését, másoké kevésbé. A közpénzügyi rendszer forrásokat von el a privát szférától,

¹ Dr. Csorba László az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Gazdálkodástudományi Intézetének az adjunktusa. csorba.laszlo@uni-eszterhazy.hu.

de ezeket fel is használja, kedvező esetben a gazdaságpolitikai célkitűzésekkel teljesen összhangban, hatékony, eredményes, s nem utolsó sorban jogszerű módon. A gazdaságpolitika és a vonatkozó jogszabályok által támasztott követelményeken túl viszonylag kevés figyelmet kapnak az egyéb követelmények, és az azoknak való megfelelés. Hiszen a közpénzügyi rendszernek a működése során a jogszabályokkal összhangban nemcsak a kormányzati elvárásoknak, hanem a működés valamenyny érintettje elvárásainak is minél inkább meg kell felelni. Különösen a termelő vállaltoknál, de évtizedek óta már a szolgáltatást nyújtóknál is természetes, hogy a minőségügyi tevékenység nemcsak a minőségbiztosításra, hanem a folyamatos minőségfejlesztésre is fókuszál. Eközben a kormányzati, a közpénzügyi tevékenység minősége, minőségfejlesztése talán némileg aránytalan módon inkább politikatudományi kérdéssé vált, illetve az is maradt. A tudományos szempontból pozitív elemzések bizonyos demokratikus, intézményi alapelvekhez, jellemzőkhöz kapcsolják a jó kormányzást, a normatív elemzések pedig meghatározott demokratikus és intézményi alapelveket, jellemzőket kérnek számon (Rothstein, 2021; Mungiu-Pippidi, 2021, Kirby és Wolff 2021, Wedel, 2021). Viszonylag kevesen nyúlnak kifejezetten a minőségügy cél- és eszközrendszerének alkalmazási szándékával a témához (Cole, 2011; Olander, 2021).

Márpedig a minőségügy a kielégíteni kívánt követelmények kapcsán vevőközpontú ugyan, de fel kívánja tárni valamennyi érintett releváns követelményét. Ezt követően tesz kísérletet az ellentmondó követelmények egymással való összhangba hozására, de jellemzően kielégíthetőség szempontjából rangsorolja azokat, hogy végül arra tehesen erőfeszítéseket, hogy a rangsorban elől elhelyezkedőket minél inkább kielégítse. A fontossági rangsor elkészítése során nagyfokú figyelmet kell szentelni az egyes követelmények összefüggéseire, a követelmények közötti átváltások lehetőségeire is, ami a legtöbb esetben nagyon komplex feladat, miközben az összefüggések feltárásához sokszor nincs kellő információ. Az e tanulmányban tárgyalt – elméleti – tökéletes minőség modellje elkerülhetővé teszi a rangsor készítését, s az ezzel járó – sokszor szubjektív elemekkel terhes – döntéshozatalt. A követelményrendszerben rejlő belső ellentmondások feloldásával ugyanis lehetőség nyílik valamennyi releváns követelmény egyidejű kielégítésére.

A tanulmány elsőként az „általános” minőségügy kapcsolódó elméleteit, majd a kormányzathoz, közpénzügyi rendszerhez kötődőket mutatja be. Ezt követően a tökéletes minőség formalizált modellje kerül tárgyalásra. Végül a modell közpénzügyek terén való alkalmazási lehetőségeiről esik szó.

A stakeholder-szemlélet térhódítása a minőségügyben

A minőség meghatározásának többféle változata inkább kiegészíti egymást, mintsem ellentmondana a másoknak. Az eltérő hangsúlyok oka az eltérő alkalmazási feltételekben keresendő. Mint majd látni fogjuk, az ún. tökéletes minőség az, amely bármely minőségfogalom-meghatározás szerinti összevetésben magasabb minőséget képvisel.

Curry (1985) az ár- és a minőségverseny összefüggéseit tanulmányozva úgy találta, hogy azok a vállalatok válhatnak tartósan piacvezetővé, a legnagyobb piaci részesedés birtokosaivá, akik a vevők számára kellően magas minőséget folyamatosan a lehető legalacsonyabb áron képesek kínálni a fogyasztóknak. Ez verhetetlen ajánlatot jelent, így garancia a vezető szerepre. A legjobb, azaz legalacsonyabb ár mellett a vállalat ugyanakkor csak úgy tarthatja fenn, vagy teremtheti meg hosszabb távon a profitabilitást, ha a költségek is ennek megfelelő mértékben alacsonyan tarthatók, csökkenthetők, vagy idővel lehetőség kínálkozik majd az árak emelésére. Feltételezve, hogy a jóságok előállítására terén nagyon hasonló költségekkel működtek a vállalatok, Deming (1986), a minőségre – a jóságot előállító termelő szempontjából – főként úgy tekintett, mint a jóság vevő számára való megfelelő specifikációjára. Figyelemreméltó módon Deming (1986) a minőség iránti erőfeszítések kiinduló és végpontjának a képzést tekintette, és nem kizárólag a vállalati dolgozók, vezetők, hanem a beszállítók és a vevők viszonylatában is. Smith (1993) hangsúlyozta, hogy egy adott jóság többféle szükségletű, preferenciájú fogyasztót is kiszolgál, így nehézséget okoz egy kizárólagos minőségi követelményrendszer meghatározása a felhasználói nézőpontból. Másrészt a felhasználónak sokszor hiányzik a tudása ahhoz, hogy felismerje a saját valódi szükségleteit, preferenciáit, különösen, ha nem rövidtávra tervezne. Mindezekért azt javasolja Smith (1993), hogy a jóság vonatkozásában valamennyi érdekelt személy, szervezet releváns érdekét, szükségleteit figyelembe kell venni, s a jóság előállításakor a valamennyi érdekelt számára az összességében és hosszabb távon a legkedvezőbb specifikációt kell választani. Ez nyilvánvalóan legtöbbször nagyon komplex, igen nehéz feladat, hiszen az ellentmondó követelmények közül választani szükséges, melyek, milyen mértékben kerülhetnek kielégítésre.

Noordhulzen és szerzőtársai (2008) szerint egyes követelményeknek való nagyobb mértékű megfelelés úgy, hogy ennek következtében valamely más követelménynek kevésbé felel meg a szereplő, méghozzá úgy, hogy ezzel összességében növeli kockázati kitettségét, nem eredményezhet ténylegesen magasabb minőségű jóságot, még akkor sem, ha a vevő – a korábbiakhoz képest – ezt érzékeli.

Edward Freeman a „stakeholder-ek” szerepét minden vállalati döntés vonatkozásában meghatározónak tartja (Freeman 1984). Mitchell és szerzőtársai (1997) szerint ahhoz, hogy valaki stakeholder legyen, három feltételnek kell együttesen megfelelnie. Legyen a vállalat működése által érintett, ez az érintettség legyen valamilyen szempontból fontos számára, és legyen valamilyen hatalma a vállalat működésére hatást gyakorolni. Donaldson és Preston (1995) rámutattak arra, hogy a stakeholderek révén határozódik meg a vállalat költségszintje csakúgy, mint bevételei, azaz profitabilitása. A stakeholderek által befolyásolt módon jön létre tehát általában a vállalat, illetve az általa előállított termékek, szolgáltatások konkrét konfigurációja. Az olyan országokban, ahol a vállalatok jobban ügyelnek stakeholdereik érdekeire, a velük való együttműködésre, a vállalatok értéke is szignifikánsan magasabb (Allen et al. 2008).

Feigenbaum (1983) a Total Quality Control elméletében rámutat arra, hogy a vállalat minden tagjának tennie kell a magasabb minőség elérése érdekében. A belső érinettek teljes mozgósítása szempontjából fontos, hogy nemcsak a vevők, hanem az

ő termék minőségével kapcsolatos követelményeik is feltáráásra kerüljenek, s amennyire lehet, a termék minősége ezekkel is összhangban álljon. A Total Quality Management irányzat (*Charantimath 2017*) nagy hangsúlyt helyez a tudásmenedzsmentre, akár a vállalati dolgozókról, vezetőkről, akár a beszállítókról, vagy éppen a vevőkről legyen szó. Ez részben a külső és belső érintettek által rendelkezésre álló tudás megszerzését, azaz összegyűjtését és feldolgozását jelenti (*Kozák 2019*). Ugyanakkor az is fontos feladat, hogy az érintettek mindazon pótlólagos tudás birtokába is jussanak, amely ahhoz szükséges, hogy megfelelő módon tudják támogatni a vállalatnak a lehető legmagasabb minőség létrehozására irányuló tevékenységét. Chen és Su (2006) rámutatnak arra, hogy nagyon lényeges a vevői megelégedettség szempontjából, hogy a vevők a vállalat által megfelelő információkhoz jussanak, azaz a vállalat megfelelően képezze is a saját vevőit.

A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó minőségirányítási rendszerszabvány, az ISO 26000:2018 verziójának 2.20 pontja a stakeholder fogalmát úgy határozza meg, hogy ők azok az egyének, vagy csoportok, amelyek érdekeltek egy szervezet bármely döntése, illetve bármely tevékenysége vonatkozásában. Ebből a meghatározásból azonban kimaradt az, hogy a stakeholderek az érdekeltségükön túl valamilyen mértékű hatást is képesek – közvetve vagy közvetlenül – gyakorolni a vállalat működésére. A számítástechnikai rendszerek és szoftverek minőségi követelményeire, illetve azok értékelésére vonatkozó minőségügyi keretrendszerre vonatkozó ISO 25030:2019 szabvány kifejezetten a stakeholderek által támasztott követelmények megismerésére, illetve az azoknak való megfelelésre összpontosít. Nagy előrelépés, hogy ez a szabvány már a követelmények termékfejlesztést megelőzően való megismerését, majd a termékfejlesztési eljárás közbeni, illetve utáni aktualizálását kívánja meg az alkalmazótól.

Végül lássuk, hogy mindezekhez képest hogyan szól az ISO 9001:2015 minőségirányítási rendszer szabványához kapcsolódó minőségmeghatározás. E szerint – 3.6.2 pont – a minőség annak a mértéke, hogy a jószág természetéből adódó jellemzőinek halmaza egészében mennyire felel meg a vele szemben támasztott követelményeknek. Megjegyzendő, hogy korábban – az ISO 8402:1994 szabvánnyal bezárólag – nem követelmények és az azoknak való megfelelés szerepelt a meghatározásban, hanem a kifejezett és látens igények és azok kielégítése. Sokak számára túlságosan általánosnak tűnhet az ISO 9001:2015 minőségmeghatározása, azonban a korábban ismertett minőségfogalmak fényében nagyon is sokat mondó. Ugyanis annak ellenére, hogy a minőségirányításra vonatkozó ISO szabványok a kezdetektől a vevőközponúságot követelik meg, azonban a minőség vonatkozásában támasztott követelmények esetében nem nevesítik sem a vevőket, sem más olyan csoportokat, melyek a termék minőségi jellemzői tekintetében érdekeltek lennének. Pontosan a minőségirányítási rendszer szabványát alkalmazó vállalatnak kell meghatároznia – a termék természetéből adódó jellemzőinek kategóriáján túl – azt, hogy melyik érdekeltcsoport milyen követelményeinek, milyen mértékben való megfelelés a cél.

A kormányzati és kormányzási minőség

A szolgáltatások alapvetően különböznek a termékektől Foster (2013) szerint abban, hogy nem kézzelfoghatóan, fizikailag léteznek, sokkal változékonyabb, heterogénabban a minőségi jellemzőik, már csak abból adódóan is, hogy a szolgáltatást igénybe vevő szükségszerű közreműködése is befolyásolja azt. A heterogenitáshoz az is nagymértékben hozzájárul, ha a szolgáltatás a szolgáltató részéről emberi közreműködéssel valósul meg, amelynek jellemzői közel sem biztosíthatók olyan mértékben, mint egy sokszoros előzetes rostan átesett berendezés, gépi technológiai folyamat esetében. Az úgynevezett HIPI-elv szerint (Parasuraman - Zeithaml - Berry, 1988) a szolgáltatások négy fő eltérése a termékektől – a minőségmenedzsment nézőpontjából – az, hogy egy adott szolgáltatás is heterogénabb, nem kézzelfogható, nem raktározható, és elválaszthatatlan attól az időtartamtól és helytől, amikor és ahol a vevő számára nyújtásra kerül. Ez utóbbi következtében a szolgáltatások maguk nem, csak a következményeik javíthatók. A szolgáltatásminőség tíz dimenziója (Parasuraman - Zeithaml - Berry, 1988): eredmény „kézzelfoghatósága” (egyértelműsége), megbízhatóság (kiegyensúlyozottság), ügyfél egyedi igényeihez való alkalmazkodóképesség, szakértelem, udvariasság, hitelesség, biztonság, hozzáférhetőség, kommunikáció, az ügyfél megértése.

Alapvető jelentőségű a közigazgatás minőségügyi tekintetű tárgyalásakor az, hogy meghatározásra kerüljön az, hogy a számos érintett közül mely stakeholder(ek) képezi(k) a „vevői” oldalt (Nabatchi - O’leary, 2005). A különböző közigazgatási irányzatok esetében mindig változik a „vevői” oldalra vonatkozó koncepció. Mivel a közigazgatás a végrehajtói hatalom részét képezi, az soha nem lehetett vitás, hogy a vevői, megrendelői követelmények esetében elsődlegesen a végrehajtó hatalomnak, a kormánynak kell megfelelni. Az, hogy a közigazgatás ügyfelei, vagy a belső stakeholderok is vevőnek minősülnek-e, az már irányzat-függő (Nabatchi - O’leary, 2005). A közigazgatás, illetve az annak hatékonyságát javító számvevőszéki tevékenység – minőségmenedzsment szempontból – a szolgáltató szektor része (Dooren - Thijs - Bouckaert, 2018), hiszen a hatalomgyakorlás nem jár tényleges termékellátással. Ugyanakkor a közigazgatási határozatok már egyértelműen termékszerű jellemzőkkel rendelkeznek, hiszen „raktározhatók”, az előállításukat követően később is visszamezírehető jellemzőkkel rendelkeznek, illetve javíthatók (Dooren - Thijs - Bouckaert, 2018). A közigazgatási döntésektől elvárható, hogy az eset összes lényeges körülményeit vegyék figyelembe a megfelelő jogszabályok alkalmazása során, tehát legyenek olyan értelemben minőségiek, hogy figyelembe veszik az egyes ügyek eltérő lényeges sajátosságait (Dooren - Thijs - Bouckaert, 2018).

Az úgynevezett New Public Management irányzat elégedetlen volt a szereppel, amelyet a kormányzat betöltött az 1970-es évekig Nyugat-Európában. Az a bürokrácia nem segítette elő kellőképpen a gazdasági növekedést és fejlődést (Barzelay, 2001). Olcsóbb, költség- és időhatékonyabb, értékteremtő közigazgatásra volt igény mind a gazdaság, mind a társadalom részéről (Rosta, 2015). A New Public Management irányzat összességében nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket (Rosta, 2015). A közigazgatás decentralizációja, a dereguláció és a gazdaság számára való értékteremtés hozott részeredményeket, azonban a 2007-2009-es pénzügyi válság is

rámutatott arra, hogy mennyire törekenyek ezek az eredmények. Mindeközben az info-kommunikáció hatalmas fejlődésével lehetőség nyílt az újbóli centralizációra anélkül, hogy le kellett volna mondani a korábbi decentralizáció nyújtotta információs előnyökről is. A nehezen betartatható, jogalkalmazási nehézségekkel küzdő jogszabályokban foglaltaknak – ha egyáltalán ez lehetséges – nagy nehézségek árán, sok konfliktussal tud érvényt szerezni a közigazgatás. Mindez lerontja a vele szemben támasztott követelményeknek való megfelelés szintjét még akkor is, ha egyébként minden téren kimagasló minőséget lenne képes nyújtani a közigazgatás (Rosenbloom – Kravcuk – Clerkin, 2015).

A közpénzügyi rendszernek a következő követelményeknek kell minél teljesebb mértékben megfelelni ahhoz, hogy erősödjön annak minősége (Afonso et al. 2005, 7. o.):

1. olyan intézményi környezetet fenntartani, mely támogatja a gazdasági növekedést és a kiegyensúlyozott pénzügyi gazdálkodást;
2. elkötelezettség az állami szerepvállalás korlátok közé szorítása iránt a javak és szolgáltatásokról való gondoskodás vonatkozásában;
3. mind a privát szektor, mind a közpénzügyi szektor megfelelő ösztönzése a hatékony forrásfelhasználás iránt;
4. egy olyan hatékony és stabil adórendszert működtet a kormányzati források biztosítása érdekében, mely a privát szektort is a gazdaságpolitikai célok teljesülése érdekében is szabályozza;
5. a stabil és fenntartható közpénzügyi gazdálkodáson keresztül támogatja a makroökonómiai stabilitást is.

A Világbank, a Nemzetközi Valutaalap, az Európai Bizottság és néhány európai állam által létrehozott Public Expenditure and Financial Accountability bizottság 2011-ben olyan, 28 indikátoron alapuló keretrendszert alakított ki, mely alkalmas a közpénzügyi gazdálkodás teljesítményének mérésére (PEFA, 2011). Az indikátorok a pénzügyi gazdálkodás jellemzőire – így kiemelten a pénzügyi fenntarthatóságra – fókuszálnak, az eredmények vizsgálata is a közvetlen pénzügyi eredményekre szorítkozik, a közpénzügyi rendszer működése által generált nemzetgazdasági, illetve társadalmi hasznot, a gazdaságpolitikai célok teljesülését nem mérik. A gazdaságpolitikai célok teljesülésének számbavétele különösen komplex probléma, kiváltképp, hogy ezek a célok nem azonosak sem térben, sem időben, így ha lennének is eredmények, azok nehezen lennének értelmezhetőek. Más modellek a fenti, PEFA-modellhez képest több, a közpénzügyi rendszer működése általi nemzetgazdasági hatásgyakorlást kívánnak számszerűsíteni, így az ún. közpénzügyi gazdálkodás értékfa-modellje (Pulay – Simon, 2020).

A végrehajtó hatalomtól elkülönülten tevékenykedő számvevőszék tevékenysége akkor tekinthető hatásosnak – azaz tanulmányunk szempontjából magasabb minőségűnek – ha annak következtében a közpénzek felhasználásának szabályossága és eredményessége javul (Domokos 2019). A számvevőszéki tevékenység azonban nem merül ki csak ellenőrzésben, hiszen véleményező, javaslattevő szerepet is ellát az Országgyűlés felé a központi költségvetésről szóló törvény vonatkozásában, de egyéb – közpénzügyekkel kapcsolatos – jogszabályok módosítása tekintetében is élhet javaslatokkal. Tehát nemcsak az ellenőrzött, közpénzt felhasználó szervezet szintjén

beszélhetünk a felhasználás szabályosságának és eredményességének kívánatos javulásáról, hanem közvetett módon is, azaz a költségvetési törvény és más közpénzügyekkel kapcsolatos törvények a közpénzek felhasználásának szabályosságának és eredményességének javulását kívánatosabb mértékben való támogatása kapcsán. Az Európai Számvevőszék tevékenységi minősége is jelentős mértékben – a mikroszintű hatásgyakorlás javulásán túl – azon múlik, hogy értékeléseivel, javaslataival miként képes hozzájárulni az Európai Bizottság és az Európai Parlament jogalkotói, jogalkalmazói, döntéshozói munkájának eredményességéhez (Stephenson, 2015).

A kormányzat egészének a minőségét rendkívül nehéz, talán lehetetlen is egzakt módon meghatározni (Rothstein, 2011). A kormányzat minőségét gyakran olyan tényezőkkel kötik össze, mint a gazdasági fejlődés, növekedés, az emberek jóléte, boldogsága, vagy a jogállamiság, demokrácia kérdése. Rothstein (2011) szerint a magas minőségű kormányzat – beleértve a közpénzügyi rendszert is – tárgyilagos, pártatlan, nem helyezi sem önmaga, sem senki már érdekét általában a közösség, a társadalom érdeke elé. A korrupció minimális mértékű és elszigetelt jelenség. A kormányzatnak magas az együttműködési készsége minden érintettel, azokkal is, akik bármilyen kisebbségben is vannak. A kormányzat tehát többsége birtokában is törekszik a kisebbségi vélemények és érdekek becsatornázására, a konszenzus alapú döntéshozatalra (Mallory, 2018). Ennek eredményeképpen, vagy oda-visszacsatolásként a gazdaságban és a társadalomban is magas az együttműködési készség, képesség, nagymértékű – a kormányzat irányába is – a társadalmi bizalom. Mindez mérsékeltebb egyenlőtlenséggel jár együtt gazdasági, társadalmi tekintetben.

A minőségi kormányzás lényegében azt jelenti (Löffler, 2002), hogy a kormányzat kevés hibát vétve magas szintre juttatja, illetve megőrzi a tevékenysége iránti közbizalmat, fenntartja és fejleszti a polgárok együttműködési hajlandóságát a kormányzattal, miközben érvényt szerez a hatályos jogszabályokban foglaltaknak. Más irányzat hangsúlyosabban kezeli azt, hogy a kormányzás értékalapú legyen, azaz a jogszabályokban foglaltaknak úgy szerezzen érvényt, hogy eközben a gazdaság és társadalom fejlődéséhez szükséges értékek intézményesüljenek a kormányzati szervezetekben (Paanakker – Masters – Huberts, 2020). Ezen, a kormányzás minőségét meghatározó értékek nevesítésre is kerültek (Paanakker – Masters – Huberts, 2020 5-6. o.):

1. Fogékonyság a társadalom preferenciáira
2. Demokratikus, részvételalapú rend
3. Elszámoltathatóság és átláthatóság
4. A jog uralma
5. Pártatlanság és korrupcióellenesség
6. Hatékonyság általában, illetve az eljárások hatékonysága
7. Nagyfokú szakmaiság és kulturáltság
8. Stabilitás, de ugyanakkor nyitottság az innovációkra

A minőségi kormányzás, minőségi közpénzügyek olyan irányzatai, mint Rothstein (2011, 2021), vagy Mallory (2018) inkább általános politikatudományi jellegű alapelveket fogalmaznak meg, kevésbé vannak jelen náluk a kifejezetten gazdaságtudományi szempontok. Természetesen a politika nem választható el a gazdaságtól, a két terület összefonódik, azonban nehéz helyzetbe kerül az a közpénzügyi

minőségfejlesztési szakember, aki politikatudományi alapon kívánja a kormányzat, vagy közpénzügyi rendszer egészét, vagy valamely alrendszerét, szervezeti egységét fejleszteni. A tényleges minőségfejlesztés közgazdasági, gazdaságtudományi cél- és eszközrendszer követel meg, amelynek alkalmazása során természetesen ügyelni kell a politikai szempontokra is. Jelen tanulmány témája szempontjából tehát meghatározóbb a Paanakker-Masters-Huverts féle megközelítés, de még inkább azok a megközelítések, amelyek a minőségfejlesztés megvalósítására, annak mikéntjére helyezik a hangsúlyt, nem pedig politikatudományi alapelvekre. A minőségügy, a minőségfejlesztés ugyanis a műszaki, a „mérnöki” és a közgazdasági tudományok közös területe, amelynek így sokkal egzaktabbnak, mérhetőbbnek, kalkulálhatóbbnak kell lennie, mint ami a politikatudományokban elfogadott és megszokott (Cole 2011). A Lean-Six Sigma modell alkalmazás a közpénzügyekben ugyanis egyrészt megköveteli azt a mérnöki nézőpontot, hogy csak az létezik, amit mérni lehet, másrészt ténylegesen megköveteli, hogy valamennyi stakeholdernek – akár belső, akár külső – egy irányba kell húznia, amihez elengedhetetlen követelményeik pontos feltárása és azok egymással való összeegyeztetése (Cole 2011). Az egzakt módon meghatározott cél- és eszközrendszer már sokkal inkább lehetővé teszi a minőségfejlesztést a kormányzati, közpénzügyi rendszerben is, mint különböző deklarált alapelveknek való megfelelés szándéka, ahogy ezt már nemzetközi példák is mutatják (Weare, 2020; Abaidoo - Blankenberger, 2022).

A tökéletes minőség és modellje

A tökéletes minőség – mint azt majd látni fogjuk – többnyire egy gyakorlatban megvalósíthatatlan, elméleti konstrukció. Elsősorban nem is abból az okból, hogy mindig lehet a korábbinál fokozottabb követelményekkel fellépni, hanem a probléma komplexitása miatt. Lényegében Taguchi (1993) már definiálta a legmagasabb minőséget, amely a természeti környezeten túlmenően – egy olyan személynek sem okoz veszteséget, akit a termék, szolgáltatás elállítása, felhasználása érint. A veszteség alatt Taguchi (1993) a feláldozott hasznot is értette, ilyen módon tehát lényegében közvetve a tökéletes minőséget határozta meg.

Természetesen, a termék, illetve szolgáltatás mibenlététől függ az, hogy melyik csoport milyen módon és mértékben érintett. Ettől azonban eltérő módon határozódik meg az, hogy melyik érintett csoportnak milyen lehetőségei vannak az érdekvérvényesítése vonatkozásában.

Mivel a stakeholderek érintve érzik magukat a vállalat működése révén, így követelményekkel is rendelkeznek – ha nem is mindannyian teljes körűen – a vállalat által előállított termékek, vagy nyújtott szolgáltatások vonatkozásában.

Adott tehát egy X termék, illetve szolgáltatás. Az X terméknek s számú stakeholderje (ST) van. Stakeholder alatt nem a stakeholderek egy-egy típusát, hanem különböző személyeket, vagy egységesen fellépő csoportokat értjük.

$$ST = [st_1, \dots, st_s] s > 1 \quad (1)$$

Az X terméknek n számú mérhető tulajdonsága (CH) van, amely részben az előállító termékspecifikációja alapján – azon túlmenően pedig részben a stakeholderek önállóan létrehozott követelmény-kategóriáin keresztül – határozódik meg. A termék ára is egy terméktulajdonság. Az n számú tulajdonságkategóriához t számú névleges teljesítményértéket tudunk hozzárendelni a szerződéskötés – kiindulásnak tekintett – időpontjában. Amennyiben a termék-előállító nem alkalmaz a terméktulajdonságok tekintetében senkivel szemben sem diszkriminációt, úgy minden stakeholder azonos névleges teljesítményű termék által válik érintetté.

$$CH_{kiindulasi} = \begin{bmatrix} ch_{(1,1,1)} & \cdots & ch_{(1,s,1)} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ ch_{(n,1,1)} & \cdots & ch_{(n,s,t)} \end{bmatrix} \quad n, s, t > 1 \quad (2)$$

Az n számú mérhető tulajdonság között ugyanaz az f számú ft függvényszerű kapcsolat áll fenn mind rövid, mind hosszú távon. Az egyes ft függvények az n számú terméktulajdonság összes nem ismétlődő kombinációja között állapíthatnak meg függvényszerű kapcsolatot. Az ft függvények maximális száma az f , a binomiális tétel alapján adódik, feltételezve, hogy egy függvény minimum két terméktulajdonság közötti kapcsolatot írhat le.

$$FT_{kiindulasi} = \begin{bmatrix} ft_{(1,1)} & \cdots & ft_{(1,f)} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ ft_{(n,1)} & \cdots & ft_{(n,f)} \end{bmatrix} \quad 1 \leq f \leq (2^n - n) \quad (3)$$

Az egyes terméktulajdonságok összefüggésrendszerére az idő múlása változással lehet. Megváltozhat az egymással összefüggő terméktulajdonságok tulajdonság-összetétele, másrészt – amennyiben nem változik az egymással összefüggésben lévő terméktulajdonságok köre – megváltozhat maga a kapcsolat. A kiindulási FT függvény-kombináció tehát időszakról-időszakra átalakulhat, ami hatást gyakorol az aktuálisan fennálló CH termékjellemző-kombinációra is.

$$FT_t = \begin{bmatrix} ft_{(1,1,1)} & \cdots & ft_{(1,f,1)} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ ft_{(n,1,1)} & \cdots & ft_{(n,f,t)} \end{bmatrix} \quad 1 \leq f \leq (2^n - n) \quad (4)$$

Az s számú stakeholder mindegyikének külön-külön n számú követelménye (RQ) van, minden egyes terméktulajdonság kategóriára vonatkozóan – elvileg – minden t időtávra vonatkozóan. Minden egyes követelmény egy nemnegatív számérték, vagy egy egyenlőtlenség, attól függően, hogy az értékkövetelmény maga a követelmény, vagy annál kisebb érték, vagy annál nagyobb érték.

$$RQ_t = \begin{bmatrix} rq_{(1,1,1)} & \cdots & rq_{(1,s,1)} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ rq_{(n,1,1)} & \cdots & rq_{(n,s,t)} \end{bmatrix} \quad rq \geq 0; \quad n, s, t > 1 \quad (5)$$

Követelménykategóriánként a névleges teljesítményértékkel kerül(nek) összemérésre a stakeholderek követelményértékei. Nincs tehát szerepe annak, hogy a névleges teljesítményt miként érzékelik a stakeholderek. A követelmények nem ideális esetre, hanem a megfelelőnél jobb, azaz a kiváló esetre vonatkoznak.

Tökéletes minőségű a termék akkor, ha az önmagában ellentmondásmentes stakeholderi követelményrendszer nincs ellentmondásban a terméktulajdonságok között érvényesülő függvényszerű kapcsolatokkal sem, és a t időpontban a termék névleges teljesítménye minden tulajdonság esetében teljes mértékben kielégíti a vele szemben támasztott összes stakeholderi követelményt.

$$CH_t - RQ_t \geq 0 \begin{bmatrix} ch_{(1,1,1)} & \cdots & ch_{(1,s,1)} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ ch_{(n,1,1)} & \cdots & ch_{(n,s,t)} \end{bmatrix} - \begin{bmatrix} rq_{(1,1,1)} & \cdots & rq_{(1,s,1)} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ rq_{(n,1,1)} & \cdots & rq_{(n,s,t)} \end{bmatrix} \geq 0 \quad (6)$$

A követelményrendszer ellentmondásosságának okai, és a szükséges összhang rövidtávon (1-3):

1/a Egy adott stakeholder követelményeinek önmagukkal való belső ellentmondása, mely arra vezethető vissza, hogy nem tartja tiszteletben a terméktulajdonságok logikai összefüggésrendszerét.

1/b Függvényszerű termékjellemző érvényesülése a stakeholder követelményrendszerein belül akkor valósul meg az adott függvény változóira vonatkozó követelmények esetében, ha a követelmények nominális értékei, vagy értékintervallumai közötti kapcsolat leírható az adott függvény által is. Amennyiben a stakeholder adott függvény által érintett követelményei között van értékintervallum módjára meghatározott is, úgy a követelmények közötti összhang abban az esetben biztosított, ha a terméktulajdonság-függvény független változó(i)hoz kapcsolódó követelmény(ek) által meghatározott értelmezési tartománya mellett van a függvény függő változó(i) hoz kapcsolódó követelmény(ek) által meghatározott értékkészlet halmazból megoldása.

$$rq_{(n,s)} := ft_{(f)}(i, j, \dots), \text{ ahol } n \in \{1, \dots, n\}; s \in \{1, \dots, s\}; i, j, \dots \in (\{1, \dots, n\} - \{n\}) \quad (7)$$

2/a Két különböző stakeholder követelményeinek egymással való, külső ellentmondása, mivel egy-egy adott termékjellemző esetében t időpontban egymással nem összeegyeztethető a követelményük.

2/b Két stakeholder adott termékjellemző szerinti követelményei között t időpontban akkor van összhang, ha az egyik legalább értékintervallum meghatározottságú és van közös értékeleme a másikkal, vagy ha mind a kettő nominális érték meghatározottságú és az értékek egybeesnek.

$$rq_{(n,i)} = rq_{(n,j)} \text{ ahol } i, j \in \{1, \dots, s\}; \text{ és } rq_{(n,i)}, rq_{(n,j)} \in R^+$$

$$[rq_{(n,i)}, rq_{max}] \leq [rq_{(n,j)}, rq_{max}] \text{ ahol } i, j \in \{1, \dots, s\}; \text{ és } rq_{(n,i)}, rq_{(n,j)} \in R^+$$

$$rq_{(n,i)} \in [rq_{(n,j)}, rq_{max}] \text{ ahol } i, j \in \{1, \dots, s\}; \text{ és } rq_{(n,i)}, rq_{(n,j)} \in R^+ \quad (8)$$

$$[rq_{min}, rq_{(n,i)}] \leq [rq_{min}, rq_{(n,j)}] \text{ ahol } i, j \in \{1, \dots, s\}; \text{ és } rq_{(n,i)}, rq_{(n,j)} \in R^+$$

$$rq_{(n,i)} \in [rq_{min}, rq_{(n,j)}] \text{ ahol } i, j \in \{1, \dots, s\}; \text{ és } rq_{(n,i)}, rq_{(n,j)} \in R^+$$

Összefoglalva:

$$rq_n^* := \{rq_{(n,1)}\} \cap \{rq_{(n,2)}\} \cap \dots \cap \{rq_{(n,s-1)}\} \cap \{rq_{(n,s)}\} \text{ ahol } rq_{(n,s)} \in R^+ \quad (9)$$

3/a Amennyiben egyes stakeholderek hiányos követelményrendszerének belső összhangja ugyan külön-külön a terméktulajdonsági függvények tiszteletben tartásával biztosított, miközben az összes stakeholder követelményeinek összhangja is valamennyi termékjellemző esetében fennáll, ugyanakkor az így létrejött összhang – csak szükséges, de nem elégséges feltételként – lehetséges, hogy egy-egy adott termékjellemző pár esetében nem tartja tiszteletben a terméktulajdonságok logikai összefüggésrendszerét.

3/b Egy adott terméktulajdonsági függvényhez kapcsolódó követelmények esetében amennyiben követelményenként külön-külön a 2/b pont szerint biztosítható az összhang az összes stakeholder tekintetében, úgy ezen felül ezen kapcsolódó követelmények között érvényesülnie kell az 1/b pont szerint értelmezési tartomány és értékkészlet közötti megfelelésnek is.

$$rq_n^* := ft_{(f)}(i, j, \dots), \text{ ahol } n \in \{1, \dots, n\}; s \in \{1, \dots, s\}; i, j, \dots \in (\{1, \dots, n\} - \{n\}) \quad (10)$$

A követelményrendszer ellentmondásosságának okai, és a szükséges összhang dinamikus szemléletben (4-5):

4/a Egy-egy terméktulajdonság között ellentmondás van attól függően, hogy rövid távra, vagy hosszú távra, későbbi időszakra vonatkoznak. Az ellentmondás abból adódik, hogy az egyes, későbbi t időpontokban majdan fennálló termékjellemzőkre vonatkozóan a szerződéskötés – kiindulási – időpontjában meghatározódott értékek nem teljesültek a t időpontban, mivel az aktuális termékjellemzőket meghatározó függvényszerű kapcsolatok eredményeképpen eltérő értékek határozódtak meg.

$$ch_{kiindulási(n,s,t)} \neq ft_{(1 \rightarrow f, n, t)}(ch_{(n,s,t)}) \quad (11)$$

4/b Az előzetesen a szerződésben meghatározott érték akkor válik az adott t időpontban tényleges termékjellemző értéké, ha a tervekhez képest nem torzulnak el a t időpontban fennálló függvényszerű kapcsolatok, azaz betartásra kerül az eredeti szerződés, az nem kerül e vonatkozásban sem módosításra, sem megsértésre.

$$ch_{kiindulási(n,s,t)} := ft_{(1 \rightarrow f, n, t)}(ch_{(n,s,t)}) \quad (12)$$

5/a Egy adott stakeholdernek a rövid, vagy hosszú távon önmagában belső ellentmondásmentes követelményrendszerének egy-egy adott termékjellemzőre vonatkozó követelményei a különböző időtávokat tekintve állnak egymással ellentmondásban. Ebben az esetben a különböző t időpontokra vonatkozó követelmények összessége tekintetében nincs egymás közötti átfedés.

$$\{rq_{(n,1)}\} \cap \{rq_{(n,2)}\} \cap \dots \cap \{rq_{(n,t-1)}\} \cap \{rq_{(n,t)}\} = 0 \text{ ahol } rq_{(n,t)} \in R^+ \quad (I3)$$

5/b Elfogadható, hogy egy adott stakeholder egy adott termékjellemző tekintetében különböző t időpontokban egymástól eltérő követelményt fogalmaz meg. Azonban ezek legalább annyiban legyenek összhangban egymással, hogy legalább egy érték bármely t időpont követelményébe beilleszthető legyen. Amennyiben a követelmények egy adott érték megadása által határozódnak meg, úgy az összhang csak úgy biztosítható, ha minden számérték azonos, időszaktól függetlenül. Amennyiben intervallum megadásával – is – határozódnak meg egyes t időpontok követelményei, úgy a különböző intervallumoknak kell legalább egy azonos értékelemének lennie az összhang biztosítása érdekében.

$$\{rq_{(n,1)}\} \cap \{rq_{(n,2)}\} \cap \dots \cap \{rq_{(n,t-1)}\} \cap \{rq_{(n,t)}\} := 0 \text{ ahol } rq_{(n,t)} \in R^+ \quad (I4)$$

A tökéletes minőség létrehozása tehát egy nagyon komplex feladat. A megvalósítás igen nagy mértékben azon múlik, hogy a stakeholderek követelményrendszere egyrészt mennyiben van összhangban a termékjellemzők összefüggésrendszerével, másrészt saját magával. Ameddig ezeket az összehangoltsági problémákat nem sikerül kiküszöbölni, addig lehetetlen megfelelni az ellentmondásokkal terhes követelményrendszer egészének. Másrészt természetesen a termékjellemzők, a közöttük fennálló összefüggésrendszer sincsen kőbe vésvé. Ebből adódóan jöhet létre az alkalmazkodás a követelményekhez, de a termékjellemzők változtatásával is csökkenthetők a követelményrendszer fentebb említett ellentmondásai.

Következtetések

A közpénzügyi rendszer működésének, tevékenységének a minőségét sok esetben nehéz megítélni. Talán a legkönnyebb a releváns jogszabályoknak való megfelelés megítélése lenne, de tudjuk, a jogi természetű viták a közpénzügyi rendszert sem kerülik el. A hatékonyság és eredményesség megítéléséhez viszont pontosan meg kellene határozni a közpénzügyi rendszerrel támasztott követelményeket, amely még a gazdaságpolitikai követelmények esetében sem könnyű feladat, és akkor még nem is beszéltünk a gazdaság, illetve a társadalom által támasztott igényekről, követelményekről.

A közpénzügyi rendszer elsődlegesen elsődlegesen azok követelményeinek kíván megfelelni, akik a hatalmat képesek rajta gyakorolni, így lényegében a Kormánynak, a törvényhozásnak, illetve az igazságszolgáltatásnak. A választók, az ügyfelek támasztotta követelményeknek sokszor csak – jó esetben is – közvetve felel meg, vagy felelne meg a közpénzügyi rendszer. Ez az, amin a „jó kormányzat” irányzat változtatni szeretett volna (Rothstein, 2021). A közpénzügyi rendszerrel szemben támasztott stakeholder-i követelmények azonban – a társadalmi érintettség okán – szükségszerűen sokszínűbbek, a követelmények ellentmondásokkal terhesebbek. A

közpénzügyi rendszerben rendszerint nincs mód arra, hogy az ügyfelek követelményei közötti ellentmondást piacszegmentációval oldják fel, vagy egyes ügyfélcsoportokról lemondjanak (Olander, 2021).

Annak ellenére, hogy az állami hatalmi ágakon kívüli érintettek által a közpénzügyi rendszerrel szemben támasztott követelményeket a hatalmi ágak hivatottak közvetíteni a közpénzügyi rendszer felé, a közpénzügyi rendszer szervezetei nem mondhatnak le arról, hogy maguk is erőfeszítéseket tegyenek ezen érintetti követelmények megismerésére, illetve ezeknek a hatalmat gyakorlók felé való továbbítására, megfelelési javaslatokkal való kiegészítésére. A közpénzügyi rendszer a hatalmi ágak, elsősorban a kormányzat „front office” része, nem nélkülözhető ezáltal az által elérhető információ az érintettek követelményeire vonatkozóan. Rendkívül lényeges, hogy be legyen informatikai szempontból csatornázva az érintettek önkéntes, követelményeiket feltáró véleménynyilvánítási lehetősége is a közpénzügyi szervezetekhez (Carlitz, Lust, 2021).

A megismert teljes érintetti követelményrendszer nagy valószínűséggel számos ellentmondással terhes, ezek feloldásának hiányában a követelményeket fontosságuk szerint rangsorolni szükséges, amihez fel kell tárni összefüggérendszerüket is, illetve az átváltási lehetőségeket. Mindez – szakszerűen elvégezve – rendkívül idő-, költség-, illetve információ és tudásigényes feladat, nagyfokú bizonytalansággal is terhes, így várhatóan szubjektív szempontok is jelentős szerepet játszanak a rangsorról szóló döntés meghozatalakor, és nyilvánvaló elsőbbséget élveznek majd a hatalmat gyakorlók által támasztott követelmények. Ebből a sok szempontból csapdahelyzetből kínál kiutat a tökéletes minőség modellje, mely alkalmazása esetében szükségtelen a rangsor, hiszen első lépésként az összes érintetti követelményt összhangba kell hozni egymással. Az összhang megteremtése során kiemelt fontosságú az érintettek követelményeinek befolyásolása oktatással, vagy akár lobbizással is. Ez valójában nem feltétlenül egy reménytelen feladat. Edvardsson és Enquist (2009) szerint a különböző, s kiindulási alaphelyzetben egymásnak ellentmondó követelmények közötti összhang megteremtésére kiváló példa a svéd IKEA lakberendezési vállalat, amely a jószág-előállítás és a beszállítói követelményeknek való minél nagyobb mértékű, prioritást élvező megfelelés érdekében még a fogyasztók követelményrendszerének jelentékeny módosulását is elérte, ugyanakkor célcsoportjai ezt a helyzetet nemcsak elfogadják, de kifejezetten elégedettek is ezzel.

A közpénzügyi rendszerben a közigazgatási, bírósági és ügyészégi szervezeteknek van arra lehetőségük Magyarországon, hogy határozataik ellen benyújtott fellebbezésekből közvetlen módon tájékozódhassanak a fellebbező felek követelményrendszereiről – azok akár összhangban vannak a releváns jogszabályokkal, akár nem. Az Állami Számvevőszék széleskörű ellenőrzései esetében az ellenőrzött szervezetek által benyújtott intézkedési terv nyújthat hasonló információkat. Azonban, míg az Állami Számvevőszéknek a jogszabályi követelmények vonatkozása tekintetében javaslatok és észrevételek megtételére formális kapcsolata van a törvényhozással, addig ez a többi közpénzügyi szervezetről általában nem, csak legfeljebb a minisztériumokról mondható el. Ilyen módon az államhatalom gya-

korlátnak követelményeire – a teljes követelményrendszerben jelen levő ellentmondások kiküszöbölése kapcsán – való ráhatás, azok megváltoztatási szándéka csak korlátozottan lehet sikeres.

A teljes követelményrendszer ellentmondásokkal való terhelessége úgy is kiküszöbölhető, ha nem a formális hatalom követelményei, hanem a többi érintetté módosulnak. A költségvetési szervek tevékenységük által a többi ügyfelet egyfajta szocializációnak vetik alá, azonban ennek hatása csak hosszabb idő alatt jelentkezhet olyan formában, hogy nemcsak az érintettek magatartása, tevékenysége alakul a kívánatos irányba, hanem a tényleges követelményeik is. Nem mindegy, hogy az érintettek csak szabálykövetővé válnak, vagy – elkötelezett és őszinte módon – magukévá is teszik a szabályrendszert. Ezért van kiemelt szerepe az oktatásnak a követelményrendszer harmonizációja vonatkozásában. Az oktatás ezen a téren arra vonatkozik, hogy az érintettek ilyen módon ismertetik meg a többiekkel elsődlegesen a saját, valamint más érintettek követelményrendszerét, annak összetevőit, kialakítását, illetve legfőképpen az indokoltságát. Ilyen módon tudják egymást esetlegesen meggyőzni az érintettek arról hogy módosítva saját követelményeiket, más érintettek követelményeihez hasonlóbbat, kevésbé ellentmondót, vagy éppenséggel azonosat állítsanak a közpénzügyi rendszer felé. Ebben az értelemben válik még fontosabbá a költségvetési szervek működésének átláthatósága, hogy az érintettek megérthessék az ott zajló folyamatok mögötti követelményeket, azok ésszerűségét, jogszerűségét és indokoltságát. Az oktatás terén a közpénzügyi szervezetek nem állnak túlságosan kedvezően, hiszen a közigazgatásban érdemi tájékoztatási tevékenységet csak az országos adóhatóság folytat. Ebből a szempontból is kiemelkedik azonban az Állami Számvevőszék és a Magyar Nemzeti Bank, akik kifejezetten azzal az igénnyel folytatnak – közvetlenül, illetve az oktatási szervezeteken keresztül közvetve – tényleges oktatási tevékenységet, hogy az államhatalmon kívüli érintettek követelményrendszere fejlődjön, a teljes követelményrendszer ellentmondásmentesebbé váljon, harmonikusabban működve a közpénzügyi rendszer minőségfejlesztését is támogatva ezzel. ■

Irodalom

1. Abaidoo, K. Blankenberger, B. (2022) Lean and Public Organization Performance: The Wisconsin Lean Government Initiative at the Wisconsin Department of Health Services, Public Performance & Management Review, 45:3, 706-736, [DOI: 10.1080/15309576.2022.2040038](https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2040038)
2. Afonso, António; Ebert, Werner; Schuknecht, Ludger; Thöne, Michael (2005) : Quality of public finances and growth, ECB Working Paper, No. 438, European Central Bank (ECB), Frankfurt a. M. <http://hdl.handle.net/10419/152872>
3. Allen, F. et al. (2008): *Stakeholder Capitalism, Corporate Governance and Firm Value*; (EUI Working Papers ECO) 2009/10, Firenze, European University Institute, Department of Economics, 39. p.
4. Berzelay, M. (2001) *The New Public Management Improving Research and Policy Dialogue*; University of California Press, Berkeley

5. Carlitz, R. Lust, E. (2021) Governance Beyond the State: Social Institutions and Service Delivery; In: Bagenholm, A. Bauhr, M. Grimes, M. Rothsteint, B. (eds.) The Oxford Handbook Of The Quality Of Government, Oxford University Press, Oxford, UK. pp. 620-640.
6. Charantimath, P. M. (2017): *Total Quality Management*; Pearson, London
7. Chen, Y. H. Su, C. T (2006): *A Kano-CKM model for customer knowledge discovery*; Total Quality Management & Business Excellence, 17 (5), pp. 589-608. <https://doi.org/10.1080/14783360600588158>
8. Cole, B. (2011) *Lean-Six Sigma for the Public Sector Leveraging Continuous Process Improvement to Build Better Governments*; ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin
9. Curry, D. J. (1985): *Measuring price and quality competition*; Journal of Marketing, 49. (2) 106-117. p. <https://doi.org/10.1177/002224298504900209> Letöltés ideje: 2020. november 16.
10. Deming, W. E. (1986): *Out of the crisis*; Cambridge MA, Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study,
11. Domokos László (2019) Miként támogatja az Állami Számvevőszék a jó kormányzást a közpénzügyek területén? Polgári Szemle, 15. évf. 1-3. szám, 2019, 46-64., [DOI: 10.24307/psz.2019.0904](https://doi.org/10.24307/psz.2019.0904)
12. Donaldson, T. Preston, L. (1995): *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and implications*; Academy of Management Review, 20. (1) 65-91. p. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992> Dooren, W. Thijs, N. Bouckaert, G. (2018) Quality Management and Management of Quality in European Public Administration; In: Löffler E. Vintar M. (eds.) *Improving the Quality of East and West European Public Services*; Routledge, London, pp. 91-106.
13. Edvardsson, B. Enquist, B. (2009): *Values-based Service for Sustainable Business Lessons from IKEA*; London -New York, Routledge
14. Feigenbaum, A. V. (1983): *Total Quality Control*; McGraw - Hill, New York
15. Foster, S. T. (2013): *Managing Quality - Integrating the supply chain*; Pearson, New York
16. Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management - A Stakeholder Approach*; London, Pitman Books
17. Kirby, N. Wolff, J. (2021) "Quality of Government": A Philosophical Assessment; In: Bagenholm, A. Bauhr, M. Grimes, M. Rothsteint, B. (eds.) The Oxford Handbook Of The Quality Of Government, Oxford University Press, Oxford, UK. pp. 42-62.
18. Kozák, Anita (2019) *Vezetés és szervezés*; Líceum Kiadó, Eszterházy Károly Egyetem, Eger
19. Löffler, E. (2002) *Defining and measuring quality in public administration*. In J. Caddy & M. Vintar (Eds.), *Building better quality administration for the public: Case studies from Central and Eastern Europe* (pp. 15-34). Bratislava, H.
20. Mallory, R. E. (2018) *Quality Standards for Highly Effective Government*; Routledge, New York

21. Mitchell, R. K. et al. (1997): *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*; *The Academy of Management Review*, 22. 853-886. p. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
22. Mungiu-Pippidi, A. (2021) *The Universalization of Ethical Universalism*; In: Bagenholm, A. Bauhr, M. Grimes, M. Rothsteint, B. (eds.) *The Oxford Handbook Of The Quality Of Government*, Oxford University Press, Oxford, UK. pp. 25-41.
23. Nabatchi, T. O'Reary, R. (2005) *The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government*; *Public Administration Review*, 65(5), pp. 547-558, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>
24. Noordhulzen, J. et al. (2008): *Applying HACCP-based Quality Risk Management on dairy farms*; Wageningen, Wageningen Academic Publishers, 311. p.
25. Olander, P. (2021) *Economic Diversification, Homogeneity of Interests, and the Impartiality of Government*; In: Bagenholm, A. Bauhr, M. Grimes, M. Rothsteint, B. (eds.) *The Oxford Handbook Of The Quality Of Government*, Oxford University Press, Oxford, UK. pp. 378-398.
26. Paanakker, H. Masters, A. Huberts, L. (2020) *Quality of Governance – Values and Violations*; In: Paanakker, H. Masters, A. Huberts, L. (eds.) *Quality of Governance – Values and Violations*; Palgrave – Macmillan, Cham, Switzerland
27. Parasuraman, A. Zeithaml, V. A. Berry, L. L. (1988): *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*; *Journal of Retailing*, 64 (Spring), pp. 12-40.
28. PEFA (2011) *Public Financial Management Performance Measurement Framework, Revised January 2011*; Public Expenditure and Financial Accountability Secretariat, Washington DC USA https://europa.eu/capacity4dev/macro-eco_pub-fin/BS-PEFA
29. Pulay Gyula, Simon József (2020) *A közpénzügyi gazdálkodás makrogazdasági teljesítményének mérése; Pénzügyi Szemle, Különszám*, pp. 23-43. https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_k_1_2
30. Rosenbloom, D. H. Kvarcuk, R. S. Clerkin, R.M (2015) *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*; McGraw-Hill, New York
31. Rosta Miklós (2013) *Az új közszolgálati menedzsment és a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program viszonyáról*; *Polgári Szemle* 8(3-6), pp. 32-65.
32. Rothstein, B. (2011) *The Quality of Government – Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*; The University of Chicago Press, Chicago
33. Rothstein, B. (2021) *Quality of Government: Theory and Conceptualization*; In: Bagenholm, A. Bauhr, M. Grimes, M. Rothsteint, B. (eds.) *The Oxford Handbook Of The Quality Of Government*, Oxford University Press, Oxford, UK. pp. 3-24.
34. Smith, G. F. (1993): *The meaning of quality*; *Total Quality Management*, 4. (3) 235-244. p. <https://doi.org/10.1080/09544129300000038>
35. Stephenson, P. (2015) *Reconciling Audit and Evaluation? The Shift to Performance and Effectiveness at the European Court of Auditors*; *European Journal of Risk Regulation*, Volume 6, Issue 1, March 2015, pp. 79 – 89 DOI: <https://doi.org/10.1017/S1867299X0000430X>

36. Taguchi, G. (1993): *Taguchi on Robust Technology Development - Bringing Quality Engineering Upstream*; ASME Press, New York
37. Weare, C. (2020) Applying Performance Management Tools to Understand and Improve Rapid Re-Housing Program Outcomes; *Cityscape*, Vol. 22, No. 3, The Moving to Work Retrospective Evaluation (2020), pp. 269-296. <https://www.js-tor.org/stable/26967202>
38. Wedel, J. R. (2021) Shadow Elites: Beyond Institutional Corruption Theory and Ill-Conceived Anticorruption Regimes and Toward A New Research Agenda; In: Bagenholm, A. Bauhr, M. Grimes, M. Rothsteint, B. (eds.) *The Oxford Handbook Of The Quality Of Government*, Oxford University Press, Oxford, UK. pp. 63-92.