

Domokos László

Nagyobb hozzáadott érték teremtés fejlesztésének néhány aspektusa a közpénzt felhasználó szervezetekben: a menedzsment és a tanulás

Aspects of Enhancing the Creation of Greater Added Value in Organizations Using Public Funds: Management and Learning



Összefoglalás

Az üzleti világ gazdasági szervezetei és a nyugati világ egyetemei rendkívül hatékony menedzsment rendszereket építettek ki, amelyek Magyarországon is elterjedtek. Azonban a közpénzügyi gazdálkodó szervezetek működésének hatékonysága és integritás elvére épülő elfogadottsága lényegesen eltér az üzleti világ gyakorlatától. Mi lehet az oka a különbözőségnek? Ennek okát az eltérő létezési feltételekben lehet keresni. És vajon mit és hogyan lehet fejleszteni a magyar közpénzzel gazdálkodó szervezetekben? A szervezeti képesség talán legbefolyásosabb fordulatot hozó sarokpontját, a humán tényezőt: a menedzsmentet és a munkatársak képességét szükséges fejleszteni. A kulturális szerveződés általános fejlődési modelljére alapozva társadalmi innovációt ösztönözni a közösségi szervezetek szintjén, amelytől a vállalkozó és a munka kultúra minőségi jellemzőire lehet hatást gyakorolni. Jelentős tere van még a közpénzzel gazdálkodó szervezetek menedzsment képességének és tudásának, valamint a stratégiai alapú vezetés fejlesztésének.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: H61, H72, M40, M42

Kulcsszavak: közpénzügyi menedzsment, stratégia alapú vezetés, társadalmi innováció, közösségi művelődés fejlesztési modellje, fenntarthatóság

DR. DOMOKOS LÁSZLÓ, címzetes egyetemi tanár (dr.domokoslaszlo@gmail.com).

Summary

The economic organizations of the business world and the universities of the Western world have built extremely efficient management systems, which are also widespread in Hungary. However, the effectiveness of the operation of public financial organizations, as well as their acceptance based on the principle of integrity, is significantly different from the practice of the business world. What could be the reason for this difference? The reason can be found in the varying conditions of existence. In addition, what and how can be improved in organizations managing Hungarian public funds? It is necessary to develop perhaps the most influential turning point of organizational capability, i.e., the human factor: management and the capability of the employees, along with encouraging social innovation at the level of community organizations, based on the general development model of cultural organization, which can influence the quality characteristics of entrepreneurial and work culture. There is still considerable room for the improvement of management skills and knowledge of organizations managing public funds, as well as strategic management.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: H61, H72, M40, M42

Keywords: public financial management, strategic leadership, social innovation, development model of community education, sustainability

BEVEZETÉS

Az üzleti világ szervezetei rendkívül hatékony irányítási vezetési rendszereket építettek ki a tudomány és a gyakorlat szintjén is. A profitorientált társaságok sikeres vezetői és szakértői, amikor az állami, illetve a helyi önkormányzati szervezetekben helyezkednek el a korábban bevált vezetői rutin alapján kezdik el munkájukat és sok esetben kudarcot vallanak.

Lehetnek alkalmasak az üzleti receptek a közpénzügyi világban. Csak a környezet és annak kihívásai mások. A törvényesen működés jóval nagyobb hangsúlyt kap a közbeszédben az állam közfeladat-ellátása során, mint az üzleti szervezetek tevékenysége során. Így a két szféra vezetői is eltérő nézőpontot képviselnek irányítási munkájuk során. Ez a tapasztalati háttér különbség alapozza meg a vezetési nehézségeket a közszféra szervezeteiben, amikor egy üzleti vezetői ismeretekkel rendelkező szakember közpénzt felhasználó szervezet munkáját ítéli meg, vagy éppen el. Véleményem szerint a vállalkozói és a közpénzügyi szervezeti szétválasztás hazai értelmezése megtévesztő a közvélemény fórumain. Tévútra viszi a szakmai, jellemzően üzleti környezetből érkezők, múltbeli tapasztalatukra épülő értelmezési keretet adó nézőpontja, amikor a közpénzügyek menedzselésében vállalnak szerepet, estleg éppen csak szakmailag értékelni próbálják a közpénzt felhasználó szervezeteket.

Miért szükséges különbséget tenni az üzleti és közszféra között? Mi magyarázza az alapvető különbözőségét az üzleti és a közszféra működésének és megítélésének? Véleményem szerint a létükben ragadható meg a különbözőségük oka. Az alapításkor még sok esetben nagyon azonos körülmény lehet az, hogy néhány embernek szüksége van valamilyen igénye

kielégítésére, és ezért összefognak egymással, vagy éppen akár csak egy – esetleg több – ötletgazda keres egy közösségi, önkormányzati partnert miközben a vélelmezett emberi igényt kielégíti. Amennyiben visszaigazolódik a vélelmezett igény, akkor az igénybe vevők fizetőképességének megítélése döntő tényezővé válik. Egyrészt az (igénybe)vevők a felkínált terméket, vagy szolgáltatást tudják-e, hajlandók-e megfizetni. Másrészt „közügyként” tekintenek-e a visszaigazolt igény kielégítésére. Így vállalhat egy hagyományosan üzleti szférába tartozó munkahelyteremtés (például a közfoglalkoztatás, vállalkozásfejlesztés stb.) közszféra ügyévé. Ekkor a közszféra egy szervezete, így az önkormányzat, az állam nevében eljáró beszáll a megrendelők közé, vagy éppen a kiadásokból magára vállal egy részt (például helyet biztosít, vagy közmunkás munkaerejét adja át a tevékenység folytatásához). Majd egyik megoldásként, az idő múlásával, a közpénz felett rendelkező a bevált terméket vagy szolgáltatást beemeli valamely szervezete tevékenységei közé. Másik megoldásként szerződést köt az ellátására és a finanszírozást emeli be a költségvetésébe először esetileg, majd pedig később folyamatosan, évről-évre finanszírozza. Harmadik megoldás, amikor a jogszabály alkotó közfeladattá nyilvánítva általános kötelezettséget vállal a tevékenység felvállalói számára. Negyedik megoldásként felvásárolja a tevékenység ellátót, esetleg (kár)térítés nélkül átveszi a tevékenységet állami, önkormányzati kezelésbe. Ennek a folyamatnak köszönhetően a mai helyzetben nemzetgazdasági szinten állandósult a közfinanszírozási igény magas szintje: évről-évre eléri a nemzeti jövedelem mintegy 50%-át. Külön vizsgálandó másik, ezen cikk kereteit túlfeszítő témakör az, hogy mi ösztönzi szinte megfelfekeszhetetlenül a közfinanszírozás bővülését.

ÖNÁLLÓ CSELEKVÉSRE KÉPES KÖZÖSSÉG A TÁRSADALOMBAN ÉS A GAZDASÁGBAN

„A közösségi művelődésnek alapcélja, hogy a közösségeket képessé tegye az önálló cselekvésre, ehhez tudást, mintákat és jó gyakorlatokat mutasson. A közösségi cselekvés bármilyen területen elindulhat: akár egy közösségi hiány kielégítésére, akár hagyományok, értékek továbbmentésére, akár az önkifejezés művészeti eszközökkel történő megvalósítására.” - fogalmazza meg Závogyán Magdolna a Nemzeti Művelődési Intézet (NMI) egykori igazgatója. Egy üzleti vállalkozás alaptevékenysége vagy alapoz a helyi hagyományokra, értékekre vagy éppen alapul az emberi kreativitás és innováció vívmányaira, amelyet az üzleti szervezés leg-sikeresebb elveit, eszközeit felhasználva tartós jövedelmező, piacképes megvalósítást eredményez. A közösségi művelődés létével párhuzamban kérdezem én a gazdaságfejlesztés területén is mondhatjuk-e azt, hogy a vállalkozás támogatás, a kisvállalkozások közpénzzel való támogatása folyamatában egy üzleti vállalkozás esetében, hogy létre jön egy releváns gazdálkodó szervezet „egy közösségi hiány kielégítésére”?

A fenti közösségi művelődés létrejöttének alapfolyamata kiterjeszhető egy általános társadalmi fejlődésmodellként. Így az általános társadalmi fejlődés szerveződési kereteinek felépülése hasonlóságot mutat a közösségi művelődés fejlődés szerveződési kereteinek felépülésével. A vállalkozási szerveződés fejlődése szervezeti kereteinek felépülése is hasonló mintázatot mutat a közösségi művelődés, és tágabb értelemben a közösségi tevékenységek fejlődési képével, így ezek alakulása is párhuzamba állítható egymással.

Gondoljunk a vállalkozások életciklusának jellegzetes fejlődési folyamatára:

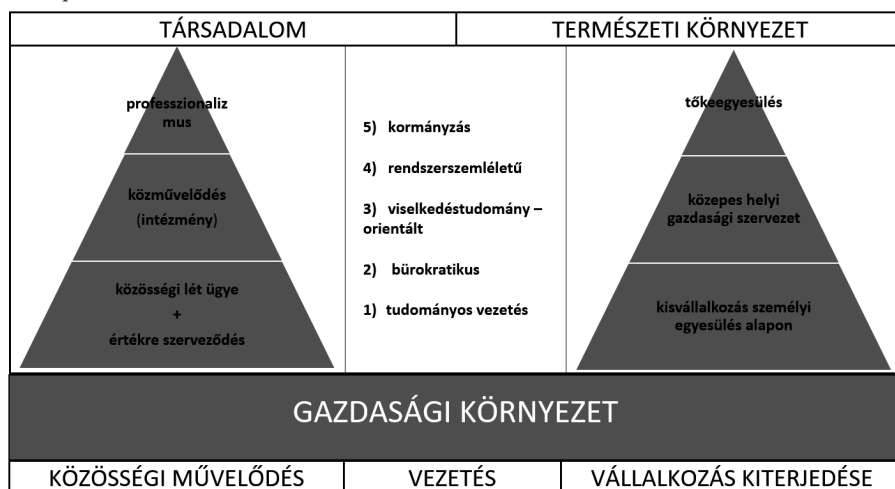
- Megszületik egy jó üzleti ötlet, amely értéket hordoz – ezt a fizetőképes piaci kereslet visszaigazol – és ezzel néhány, azonos célokért tenni akaró ember elkezd együtt cselekedni. Hívhatjuk őket kisvállalkozónak vagy kézművesnek.
- Majd megnövekednek azáltal, hogy újabb és újabb munkavégző, alvállalkozó kerül bevonásra, egyre specializáltabb munkamegosztásban vállnak még sikeresebbé, valamint a néhány termék és szolgáltatás eladása mellett a vevők tudatos szükségleteinek kielégítésére való fejlesztés kap egyre nagyobb figyelmet. Az így kialakuló szervezeteket nevezhetjük már üzemszerűen, értéket tömegesen előállító üzleti vállalkozásnak, ahol a munkavégzők és belső csoportjaik a munkamegosztás folyamataiban tartják fenn személyes kapcsolataikat egymás között.
- Végül, amikor már a személyes kapcsolatok elidegenednek, több együttműködő gazdasági társaság közös stratégiával, a profitjuk és tőkeerejük optimalizálása mellett nemzetköziesednek. Ekkorra érnek be, mint professzionális működésű holdingok, ahol már a piaci jelenlét fenntarthatósága kapja a legnagyobb figyelmet.
- Az általánosnak tekinthető társadalom-fejlesztési modell lényegét a párhuzamba állított közösségi művelődés fejlesztése, valamint a vállalkozás fejlesztés életciklus párhuzamba helyezésével az alábbi három részre fókuszáló szerveződési jellemzőkkel bíró módon ragadható meg:
 - az első, alapállapotban egy közösségi létigényt felismerve, arra valamilyen érték felhasználásra közösség szerveződik (egyesület, vagy éppen üzleti együttműködés, kisvállalkozás);
 - a második, terjeszkedő állapotban egy közművelődési intézményesülés vagy éppen üzleti tőkeegyesülés jön létre a szakmai igényre, az egyedi művészi érték felmutatására, vagy éppen a tömeges vevői visszaigazolásra alapozva (intézmény, gazdasági társaság);
 - a harmadik, a professzionalizáció állapota, ahol széleskörű fizetőképes fogyasztói igényre alapuló kulturális tevékenységet vagy éppen az üzleti, globális értékláncban sikeresen beintegrálódó tőkeegyesüléssé fejlődik az üzleti tevékenység (gazdasági társaságok, alapítványok, befektetési alapok, holdingok).

A párhuzamba állítása a közösségi művelődési és a vállalkozási szerveződések három jellegzetes fejlődési állapotával, nagyon sok hasonlóságot mutat az egyes tükörállapotok között a két egymástól nagyon eltérő megközelítésű tevékenység szerinti szakmai kategorizálásában. Hiszen közös bennük az emberek csoportjának együttes aktivitásának értéktéremtő, de más-más szervezetségi szinten történő alkotása. A közös felület a két kategória között a célirányos közös aktivitása a csoportok tagjainak. A csoport célhoz kötött együttesen végzett tevékenységét szervezni szükséges, amely szervezés hatékonyságát döntően alakítja a csoport tevékenységének irányt adó vezetési tevékenység és maga a vezető. Tudatos vezetői tevékenység nélkül nincs tartósan fenntartható csoportos értéktéremtés. Vagyis a vezetői tevékenység fejlesztése nélkül nincs sem kulturális, sem gazdasági fenntarthatóság!

Mit is értünk fenntarthatóság alatt?

Ebben nyújt segítséget Lentner „Önkormányzati pénz- és vagyongazdálkodás” címmel 2019-ben megjelent könyvébe, miszerint a *fenntarthatóság* nem más, mint „Annak érdekében, hogy az Európai Unió felé tett vállalások teljesüljenek, pénzügyi szempontból a költségvetéseknek fenntarthatóknak kell lenniük, tehát a következő költségvetési év-évek költségvetési pozíciójának fenntarthatóságát, pénzügyi kapacitását is biztosítani kell (Lentner, 2019). A fenntarthatóság nem kizárólag környezeti vonatkozású, a fenntarthatóságon alapuló megközelítésnek egyszerre kell figyelemmel lenni a gazdasági, a környezeti és a társadalmi kérdésekre is (Gyulai, 2013). Magyarországon az ÁSZ elnökeként a fenntarthatóság szemszögét is figyelembe véve a jó kormányzás átfogó újragondolását modellbe foglaltam könyvemben¹ és ennek gyakorlati alkalmazását példaként az akkor általam vezetett szervezet gyakorlatában mutattam be (Domokos, 2019). A közszférában nem kell és nem is szabad a fenntarthatóságot alárendelni a rövid távú jövedelmezőségnek. Azonban a fenntarthatóságot a középpontba helyező stratégiai gondolkodásra a közpénzt felhasználó szervezetek körében nagy szükség van (Domokos, 2023).

1. ábra – A közösségi művelődés és a vállalkozás szerveződés fejlesztés, valamint a vezetéstudományi irányzatok párhuzama



Forrás: saját szerkesztés

Vitathatatlan, hogy az üzleti szféra menedzsment eszközei a gazdálkodó szervezetek környezeti kihívásaira széles kiterjedésű, a szervezetek átfogó stratégiai megoldásoktól a vezetés egyes speciális funkcióinak és az üzemvitel operatív tényezőinek egy, a gyakorlatban alaposan kidolgozott, de elméleti modellekre alapozott vezetést támogató elemző, tervező, koordináló, értékelő és ellenőrző eszközöket, technikákat és technológiákat hozott létre. A közpénzügyi szférára kevésbé jellemző a saját területre kifejlesztett vezetési modellek, eszközök. Igaz, a Weber-i bürokratikus vezetés és a jó kormányzás (good governance) irányítási modelljét tekintjük közpénzügyre fejlesztett modelleknek.

A közpénzügyi szféra jellemzően adaptálni igyekezett az üzleti modelleket, mint a tudományos vezetés vagy a teljesítmény elvű menedzsment megoldásait. De ebbe a sorba tartozik a 2004-ben és utána az Európai Unióhoz csatlakozó országok államigazgatásában egyféle csatlakozási feltételként szabott a trösztí irányításra az USA-ban kifejlesztett COSO modell adaptált változatának alkalmazása. Az elmúlt 20 évben Magyarországon a belső kontrollrendszerként jogszabályba foglalt irányítási szabályok és irányelvek gyakorlatban történő alkalmazása az igen nagymértékben kifejezett adaptációs erőfeszítések ellenére is teret hagyott a jelenlegi fejlesztéseknek.

A belső kontrollrendszerre alapuló vezetés, más rendszerszemléletet közvetít és a stratégiai tervezés alkalmazásával egy hosszútávon is fenntartható pénzügyi helyzet jó alapját teremti meg a közpénzügyi szféra intézményei és a többségi állami gazdasági társaságok vezetése számára.

A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ JÓ GYAKORLATA: A KÖZÖSSÉGI MŰVELŐDÉS MINTAPROGRAMJA

A Szín-Közösségi Művelődés országos közművelődési folyóirat cikkei alapján kerültek kiemelésre tallózásom alapján az alábbi, a kulturális menedzsment fejlesztéséhez megítélésem szerint közelebről és távolabbról kapcsolódó gondolatok: „Az elmúlt 10 év művelődéstörténeti jelentőségű volt a magyar közművelődésben. Ennek során számos szakmai kihívással néztünk szembe és megannyi eredményt, innovációt és fejlődést valósítottunk meg és értünk el együttes erővel, a Nemzeti Művelődési Intézet (továbbiakban NMI) kezdeményezésére és szervezésében (Závogyán, 2022:4). Hazánkban a kultúra más területein is, de különösképpen a közművelődés terén nagyon jelentős az állam szerepe egy olyan kulturális intézményrendszert felépítve, amely a nemzet újraébredését és versenyképessé téételét szolgálta Európában (L.Simon, 2022). Paradigmaváltás következett be a közművelődési szakterületen, amely mérföldkő is volt, mikor egy országos szintű állami közfeladatot ellátó intézményt államháztartáson kívülre szerveztek (Kárpáti, 2022).

A kultúrának számosértelmezése és definíciója ismert, melyek más-más szemszögből írják körül azt. Az utóbbi időben számomra az a meghatározás jelképezi leginkább a fogalmat, amely szerint az a bizonyos természeti ember, azaz a homo sapiens a civilizációk létrejöttével, valamint az urbanizáció hatására elvesztette közvetlen kapcsolatát a természettel, a számára igazán biztonságos életet adó környezettel. Ekkor egyfajta szorongás lett rajta úrrá, melynek következménye gyakorlatilag a kultúra és az ezáltal létrehozott intézmény hálózat, amely gyakorlatilag azt jelenti, hogy a kultúra az ember természetes környezete (Molnár, 2022). Nagyobb hangsúlyt fektetni a hosszútávú gondolkodásra, a pro-aktivitásra (Hoppál, 2022). A közművelődés több mint kultúra-közvetítés, hiszen a nemzeti jólét eszköze, a tehetséggondozás terepe. Jelentőségét – a nemzethez hasonlóan – személyiség-formáló, identitásképző erőként is jellemezhetjük (Novák, 2024).

A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és közművelődésről szóló törvény² nevezi meg a közművelődési alapszolgáltatások között a kulturális alapú gazdaságfejlesztést, emellett az EMMI rendelet³ megadja a fogalom tartalmát közvetlenül. Azonban közvetetten a gazdaságot, illetve annak egyéb - elsősorban a gazdálkodó szervezetek - humán erőforrásának minőségét igazítja a közművelődési alapszolgáltatásként megnevezett jogszabály alábbi paragrafusában:

- A közösségi és társadalmi részvétel fejlesztése (6. §);
- Az egész életre kiterjedő tanulás feltételeinek biztosítása (7. §);
- A hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése feltételeinek biztosítása (8§);
- A tehetséggondozás és -fejlesztés feltételeinek biztosítása (10. §).

Ezek a közvetett feladatellátások formálják a gazdaságban munkálkodók munka-, illetve viselkedéskultúráját. Így például különböző kulturális háttérű emberek együttműködési képességét alakítja. Vagy hozzájárul az ismereteik bővítéséhez, amely a gazdasági értékteremtés képességét fejleszti. A gazdaságban munkálkodónak nevezzük a befektetőt, a vállalkozás vezetőjét, alkalmazottjait vagy a beszállító szakembereket. Akár a népi iparművészet szakmai fogásainak gyakorlása is olyan tudást hordoz, amely fejlesztő hatással van a szellemi és manuális készségek jelenlegi munkavilágában is, valamint a gazdasági tevékenységek minőségorientált gyakorlására. Egyéni és közösségi tudást és kreativitást, mint erőforrást használó vállalkozásfejlesztést is motivál.

A kulturális turizmussal kapcsolatos programokat, tevékenységeket, szolgáltatásokat szervez, amellyel már közvetlen piacot épít és bővülő vásárlóerő vonzásával többlet munkalehetőséget és így többletjövedelmet állít elő. Ugyanilyen hatással jár a kulturális szolgáltatások üzleti alapú, közvetlen fizetős piacra vitele, legyen az kiállítás, előadás, bemutató, koncertesemény szervezése, de ilyen a könyv-, lemez-, festmény-, filmkiadás vagy -forgalmazás stb. A kreatív ipar széles skáláját is idesorolhatjuk. Csath Magdolna tanulmányában⁴ a kultúra fogalmát kiszélesíti a tartalom mellett a kultúrával foglalkozó intézményrendszerrel, de a kultúra megbecsülésének képességét is a kultúra fogalmába sorolja. Álláspontja szerint a nemzeti versenyképességbe beletartozik „a gazdag kulturális közeg”, vagyis ami „miatt jó dolog itt élni”. Véleménye szerint „...a kultúra erősíti a nemzeti identitást, a nemzethez való kötődést, ami stabilitást ad a közösségnek..., válságos időkben a kulturális terület a legstabilabb, mert az erős gyökerek, a hagyományok, a kötődés segíti a válságok kezelését”. A kreatív ágazatokban - megítélése szerint - a nagy tudástartalmú outputjával, nagy hozzáadott értéket lehet létrehozni annak piacon való értékesítése során.

Káel Csaba tapasztalata szerint „...a befektetők számára, akik a sikert tartják szem előtt nagyon fontos, hogy milyen kulturális környezetben dolgoznak, és ... az átlagnál műveltebb szakemberek jelenléte. Ez egy olyan érték, amit segíteni, támogatni kell, ahogy azt is, hogy a befektetők és a szakemberek egymásra találjanak. Az egymásra találásokra remek alkalmat biztosítanak a kulturális fórumok.” (Káel, 2023) – hangsúlyozza a MŰPA vezérigazgatója. Szerinte a természeti, a gazdasági, a társadalmi fenntarthatóságra hatással van a kultúra, hiszen nem is olyan régen a magyarországi falvakban „a kultúrát nem fogyasztották, hanem művelték azt. Ebből eredt az ő (szerk: a falu lakóinak közössége) önazonosságuk, az, hogy tisztában voltak az értékeikkel”. (Káel, 2023).

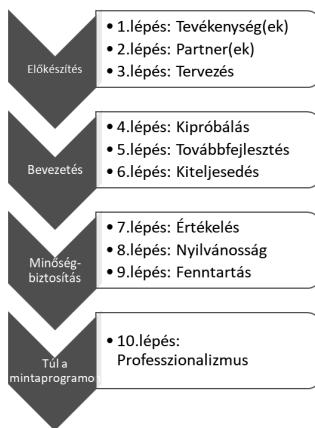
A kulturális alapú gazdaságfejlesztéshez a közösségi művelődés szerveződései hatékonyan tudnak hozzájárulni. Ezért ezen tevékenységek, közösségek fejlesztése olyan társadalmi innováció, amelynek előmozdítása a gazdaság versenyképességének alapját is képezheti. Így a kultúrafejlesztést, közösségi művelődés-fejlesztést és a vállalkozás-fejlesztést egyaránt a közösségi önszerveződés minősége határozza meg.

2022 novemberében a SZÍN Közösségi Művelődés Folyóiratban, Závogyán Magdolna, mint az NMI akkori igazgatója is a múlt gyakorlatából vezeti le a kultúra fejlesztésének perspektíváját:

- „A magyar közművelődés története egészen a reformkorig nyúlik vissza. Az ekkor megalakított körök, egyesületek és tágabb értelemben a magyarországi civil társadalom létrejötte kiemelten fontos kultúra-, közösség- és társadalomszervező, valamint gazdasági érdekvédelmi szerepet töltött be.” (Závogyán, 2022).
- „Az NMI állami közfeladatokat ellátó közművelődési intézményként...lát el országos közművelődési szakmai szolgáltató és módszertani feladatokat, ...küldetésének tekinti a kulturális alapellátás kiterjesztését, a magyar nemzeti értékeinek és erőforrásainak közösségekben történő hasznosulásának elősegítését, tudatos érték- és közösségalapú társadalom, illetve gazdaságfejlesztés elősegítését, valamint a közösségi együttműködések és a személyes felelősségvállalás, kreativitás fejlesztését. A kisközösségek és önszerveződések, olvasóköri, művészeti csoportok támogatása, a helyi kezdeményezések felkarolása és ösztönzése, valamint ezek által erős identitástudattal rendelkező polgárok, közösségek és nemzet kovácsolása szintén jelentőségteljes, melyben kulcszerepe van a közművelődésnek.” (Závogyán, 2022).
- „Kiemelt cél a közösségi művelődést visszavezetni a reformkorig nyúló gyökereihez, hiszen csak ebben található meg hiteles önmagát. A közművelődés felelőssége éppen abban áll: kovásznak lenni a Kárpát-medence magyarságában, hiszen összetartozásunkat, nemzeti értékeinket, kultúránkat az eleink eredményeit megélt és továbbadó közösségek teszik élővé.” (Závogyán, 2022).

A közösségi művelődés fejlesztését az NMI stratégiai céljai megvalósítása érdekében a mintaprogramokat rendszerbe foglalva szervez. Závogyán Magdolna vallja, hogy „a mintaprogramok révén bármilyen közösségi cselekvés megalapozását elvégezhetjük. A mintaprogram azt a célt szolgálja..., hogy egy -egy közös(ségi) cselekvést lemodellezzünk, gyermekbetegségeit kiszűrjük, tökéletesítsük a programot három-öt helyszínen szakmailag, módszertanilag, hogy el tudjuk utána terjeszteni széleskörben, ezáltal támogatva az óhajtott közösségi tevékenység fennmaradását, megerősítését.” (Závogyán, 2022). A közösségi művelődés fejlesztésének modellje a társadalmi innováció egyik rendszermodellje.

2. ábra: A mintaprogram módszertani folyamata



Forrás: Závogyán, 2022

A mintaprogramok folyamatát áttekintve látható, hogy a tíz lépésből az első három egyfajta előkészítő tevékenység, a következő három a mintaprogram bevezetésére koncentrálnak, míg az utolsó három a mintaprogram minőségbiztosítását segíti. A tizedik lépés pedig már túl a mintaprogramon egy lehetséges továbblépés felé vezet. Mintaprogram fogalma a közösségi művelődésben mindezek alapján egy olyan tevékenységet takar, amely során egy, a közösség által igényelt új vagy megújult tevékenységet módszertani megalapozottsággal megtervezünk, kisszámú közösségen kipróbálunk és továbbfejlesztünk, majd széleskörben elterjesztünk annak érdekében, hogy egy értéket, egy hagyományt tovább éltsünk akár azzal a szándékkal, hogy az azt professzionálisan űzők alapsokaságát biztosítsuk.

Meggyőződésem szerint a mintaprogram fogalma, fejlődésmodellje és folyamata a teljes kulturális és talán nemcsak a kulturális (például sport) közösségi tevékenység állapotának strukturálásához, illetve fejlődési szakasza aktuális állapotának leírására alkalmas. Az aktuális állapotból való kiinduló fejlesztés vagy akár stratégiai tervezés mércéjeként alkalmazható a mintaprogramok fejlődésmodellje. Hiszen az adott aktuális állapot stabilizálásához világos eszközfejlesztési cél rendelhető. Amennyiben a döntéshozó stakeholderok fejlődési szint váltást határoznak meg egy adott szervezet stratégiájában, vagy akár az éves költségvetésének szakmai tervének elfogadásakor. Majd a szervezet vezetése a megfogalmazott direkt vagy indirekt célhoz hozzárendelhet professzionális változtatás menedzsment eszközök alkalmazását.

3. ábra: A kulturális szerveződés általános fejlődési modellje



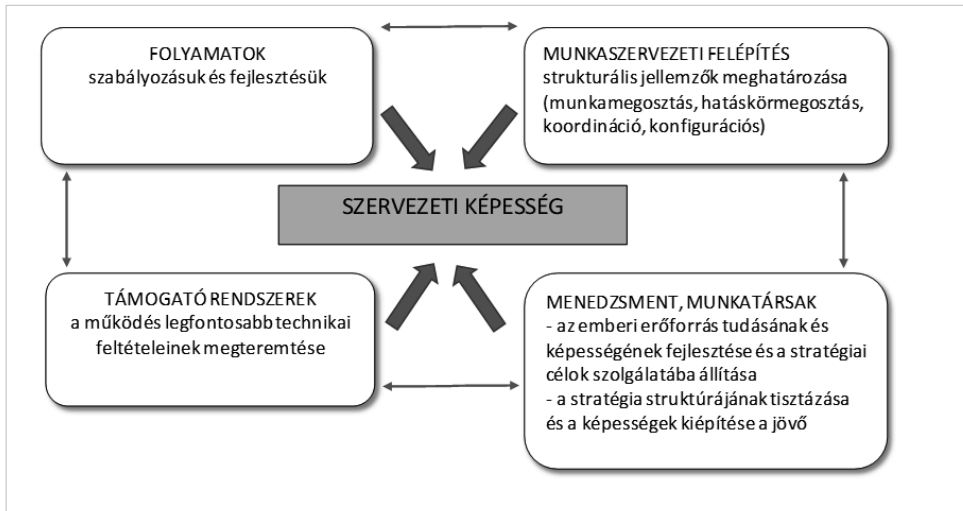
Forrás: saját szerkesztés

A kulturális szerveződés általános fejlődési modellje alapján egy irányítási modell is körvonalazható. Vagyis az, hogy egy átlagos környezetben milyen szervezeti működési feltételekre lehet szükség, mire is van szüksége egy adott státuszban levő szervezet irányítására a szerveződés fenntarthatóságához? Milyen minimális adottságokkal, ismeretekkel, készségekkel szükséges rendelkeznie a vezetőknek optimális esetben, a stakeholderok által elképzelt elfogadható állapotú szerveződés esetében. Ennek a vezetői minimum irányítási adottság, vezető ismeret és begyakorolt készség pontosabb beazonosítása további értékelésre érdemes. Hiszen ezekhez az eltérő szerveződési igényekhez jobban illeszkedő, felkészített vezető társítható. Kialakítható egy olyan vezetői felkészítési és vezetői fejlesztő-képző rendszer, amely optimális ráfordítás, minimum kritériumaival lehet kialakítani a társadalmi, kulturális, művelődési területen egy szolgáltatási, piacképes kínálatot.

A VEZETŐI MUNKA KULCSASPEKTUSA ANNAK ÉRTÉKTEREMTŐ EREJE

Az adott szervezet céljaihoz igazított „fejlődési szintjéhez” való vezetői igazítás hatásterületeit jól azonosítja be a szervezeti képesség dimenziói leírása, amelyet a 4. számú ábra foglal magában.

4. ábra: A szervezeti képesség dimenziói



Forrás: Veresné – Dr. Varga – Mihalik-Kucsma – Dr. Harangozó szerkesztése

Egy szervezet állapota, fejlesztése fenntarthatósága szempontjából kiinduló tényező -tápasztalom szerint – a stakeholderek döntése után - a menedzsment munkatársak szervezőképessége. Hiszen a munkamegosztást és a hatáskörök delegálását, vagy a működés legfontosabb technikai feltételeinek megteremtéséről és a (munka)folyamatok fejlesztéséről és le szabályozásáról is végső felelősként az első számú vezető rendelkezik.

A kulturális tevékenységek is valamilyen szervezeti keretek között valósulnak meg, legyen az egy laza klubélet vagy egy feszebb kereteket adó intézmény, esetleg gazdasági társaság. A szervezeti működés fenntartásának egyik alapfeltétele, hogy van vezetése, esetleg egy első számú vezetője.

A szervezeti életben a vezetés egy tudatosan cselekvő, irányító, koordináló szereplője a mindennapi, ott folyó tevékenységnek. A nem irányítás, a nem koordinálás is vezetés, csak legfeljebb igen kockázatos a működés fenntartásának szempontjából, hiszen a korábban kialakított rutinok külön-külön még egy időszakig élhetnek a szervezetben, de a szétartó érdekek válságot fognak előidézni, amelyet majd a szervezeten kívülről kényszerítik ki egy megoldandó ügy kapcsán (például a csődbiztos fizetésképtelenség esetén). Egy szervezet vezetése is egy szakmai feladat, amely a menedzsment tudományok ismereteinek alkalmazását jelenti a vezető számára.

Az NMI vezetőjeként Závogyán Magdolna így emlékezett vissza korábbi vezetői munkájáról 2022 decemberében: „Mindig is hangsúlyoztuk, hogy a legfontosabb az, hogy a megfelelő embereket találjuk meg az adott ügryhöz, hiszen így lehet előre haladni. Nem feltétlenül az a meghatározó, hogy kinek milyen végzettsége van, sokkal inkább egyfajta lelkeség és értékrend kérdése ez, a végzettséget már a munkavégzés közben is meg lehet és meg is kell szerezni.” (Závogyán, 2022). Másrészt a saját vezetői gyakorlatom során felismert döntési helyzet, hogy vezetőként csak olyan új témát vagy projektet szabad elindítani rám bízott szervezeten belül, amelyhez a megfelelő hozzáállású embert mellé tudom rendelni, aki képes végig vinni a folyamatot. Ezzel az újabb feladattal, megfelelő ember hiányában csak magamat terhelem túl.

Minden felelős vezetőnek fel kell tennie magának a következő kérdést: Tudatában vagyok annak, hogy én értéket teremtek? A szervezetek alapításakor, majd időről időre nagy kihívásokra adott szervezeti válaszok megfogalmazása esetén majd újra kell fogalmazni és vezetőként képviselni azt, hogy pontosan milyen értéket teremtek a rám bízott szervezet működésének irányítása során.

Egy közintézményben az Alaptörvény határozza meg az értékteremtésnek a filozófiáját, lényegét, tulajdonképpen a finanszírozási alapját. Ez az, ami az intézményvezetőnek biztosítja azt az alkotási, megvalósítási lehetőséget, amelyben valami jót tudok tenni, értéket tudok teremteni a közösség számára.⁵ Általánosan elterjedt vélekedés, hogy közügyek esetén sosem elég a pénz, viszont érdemes elgondolkodnunk ezen, hogy mennyi kompromisszumot kell kötni, és mennyi mindent kell ahhoz tenni, hogy fenntartható legyen egy szervezet gazdálkodása. Ez a kihívást két oldalról lehet megközelíteni. Az egyik szempont az, hogy milyen tapasztalatokat hozok magammal otthonról, az oktatásból, az egyetemről, valamint mit sajátítottam el a korábbi vezetőimtől, a munkatársaimtól. Vagyis milyen példákat és tudást gyűjtöttem össze eddig. A másik szempont az, hogy én személy szerint mit és hogyan tudok tenni vezetőként akkor, amikor rajtam múlik az érték teremtésről szóló döntés. Túl kell lépni azon, hogy csak az épületeink működjenek és az „így szoktuk meg” kényelmét tartjuk fenn, hanem a megújuló igényekkel összhangban mi magunk is megújított módon tegyünk a közösségünk részére. A változó körülményekhez igazodva kell irányítanunk a ránk bízott közpénzt és szervezetet!

Ennek megvalósításához rendszerben gondolkodó, célirányosan cselekvő vezetői szemlélet kell, amelynek nélkülözhetetlen garanciája, hogy stratégiával rendelkezzen a gazdálkodó szervezet, legyen az a kulturális ágazat irányítója, amely programokat irányít vagy éppen közpénzt felhasználó gazdálkodó, professzionális szervezet. Végző soron a releváns stratégiájához képest, az éves mérlegbeszámolóhoz kapcsolódó írásba foglalt előrehaladásról számot adva tudja az állami szervezet vezetése átláthatóan és elszámoltathatóan igazolni azt, hogy a szervezet feladat-ellátása az alapító szándékaival folyamatosan összhangban van, valamint azt, hogy az Alaptörvényben megfogalmazott, célszerű közpénz-felhasználás megvalósult.

A stratégia megvalósítása mellett igazoltan integritás elven kell működnie a közpénzt felhasználó, gazdálkodó szervezeteknek. A közszférában a vezetés számára az integritás egy különleges követelmény, hiszen lehetek én bármilyen jó szakember, ha nincs meg a bizalom köztem és a fenntartó vagy a finanszírozó között, hogy jól jól használom fel a rendelkezésemre álló pénzt, a megítélésem az lesz, hogy nem szabályosan gazdálkodom. Számtalan esetben

nagyobb energiát kell fordítani a vezetésnek arra, hogy valóban jónak is látszódjon, mint arra, hogy csak önmagában jót tegyen. Ehhez külön rendszerszintű vezetői döntések meghozatala és azok alkalmazása szükséges. Sokan ezeket a teendőket gyakran feleslegesnek, plusz adminisztrációnak vagy éppen terhelő bürokráciának tekinthetik. De mégis az alapkritériuma a mai modern állam- és szervezetmenedzsmentjének, hogy bizalmat erősítő módon kell jónak lenni.

A kormányzat és a gazdasági közvélemény gyakran azt is hangsúlyozza, hogy hatékonyan szükséges a közpénzt elkölteni. Ez egyáltalán nem egy könnyű feladat a rájuk bízott szervezetben a vezetőknek elérni. Ezért mindenekelőtt fontosnak tartom, hogy a hatékonyság fogalmát itt is rögzítsük, mivel gyakran tapasztaltam korábbi vezetői munkám során, hogy nem az értelmének megfelelően használták, illetve szereztek neki érvényt a felelős vezetők. Tehát hatékonyan akkor gazdálkodunk, amikor úgy működik a szervezet, hogy egy meghatározott összegből, erőforrásból, létszámból vagy éppen eszközparkból a lehető legtöbb értéket hozza létre. Tehát nem arról van szó, hogy több pénzből többet fogok létrehozni, hanem hogy a gazdálkodásom során a megadott kereten belül a legnagyobb értéket hordozó outputot tudom megteremteni. De emellett az elvégzett tevékenység végcélja az, hogy valamilyen kedvező hatást váltsanak ki az érintettek életében és hozzájáruljanak a társadalmi jól-élethez, hiszen ez erősítheti a társadalmi fenntarthatóságot.⁶ Jó néhány érték jelenhet meg, amelyet különböző módon, de egy vezetőnek mérlegelnie kell annak érdekében, hogy a megcélzott érték érvényesüljön és hasznosuljon. Nagyon fontos az, amit Káel Csaba fogalmazott meg, hogy „elment a világ abba az irányba, hogy a kultúrának fogyasztójává vált csupán”⁷ az ember. Ez így egy üzletté vált tevékenység, melyet sokan hajlandóak is meg fizetni, de emellett legalább ekkora, másfajta társadalmi és gazdasági érték rejlik a kultúra hordozásában, a megélésében, a cselekvő részévé válni az alkotásnak. Az ilyen professzionálisan vezetett szervezet élén viszont magas szintű készségekre és képességekre van szükség, amelynek való megfelelés megvalósítása már a vezetéstudomány világához kapcsolódik.

A vezető felelőssége döntései során, illetve a döntések elmaradásán keresztül válaszokat adni a felmerülő kihívásokra, kérdésekre. A vezető a helyzeténél, a felhatalmazásánál fogva minden percben példa adó helyzetben van. Kiemelt feladata minden vezetőnek abban, hogy tudatos irányítási folyamatként cselekedjen és utat mutasson a rábízott szervezet minden tagjának, felelősen vezesse őket.

Változókéony és bonyolult környezetben a megszokott, az állandó újragondolása szükséges. Egy vezető folyamatosan olvas, beszélget, információt gyűjt és kap, melyeket nagyon fontos, hogy tudatosan nyomon kövessen és ne csak véletlenszerűen kezeljen, hanem rendszerbe foglalva, mintegy monitoring tevékenységet, építsen fel. A vezető számára a monitoring és a hozzá szorosan kapcsolódó kockázatelemzés eredményes működtetése az egyik legnehezebb dolog és legnagyobb napi kihívás.

Vezetőként az időm több mint húsz százalékát töltöttem azzal, hogy ezt tudatosan végezzem és figyeljem a körülöttem zajló történéseket. Hiába bíztam meg ezzel egy kollégámat és figyeltem mondjuk a sajtóssal vagy a gazdasági felelőssel az eseményeket, mert ők a saját maguk szemszögéből nézték a tényeket és nem tudtak ezen felülemelkedni. A napi dolgokban ők azt keresik, hogy mi az, ami az ő munkájukhoz köthető, amivel foglalkozniuk kell, érinti őket, például valamiről kell-e sajtóanyagot írni vagy a számviteli rendben valamilyen változást

elvégezni. Egy vezetőnek olykor külső szemmel is tudnia kell látni a környezete eseményeit, majd ezeket a jelzéseket értékelve a legfontosabb még is csak az, hogy célirányosan tudja működtetni az adott szervezetet. Véleményem szerint a célszerű működés megszervezésének az alapja az, hogy folyamatosan megfigyeljem mind a külső, mind a belső környezetemet. Ez bizony már egy külön szakma, hiszen ezeket a jelenségeket át kell kódolni, és strukturálni egy kezelhető fogalomrendszerbe, illetve mérni azt, hogy az adott tényező milyen szempontok alapján releváns a szervezet szempontjából és mennyire hangsúlyos, meghatározó. Rangsorolni kell valamilyen módon, mert nem csak a pénz, hanem az időm is korlátozott. Lényeges, hogy minden vezetői döntést egy mérési koncepció előlegezzen meg, így a válasz során erre vissza tudok utalni, valamint már akkor, amikor az adott döntést előkészíttem a kollégáimmal ennek a szempontrendszerét tudom tükröztetni, jelezni számukra. Tudnillik ez határozza meg, hogy egy vezető fenntartható módon, eredményességben gondolkodjon, hogy az aktuális környezetben stratégiát valósítson meg és az ügyfeleinek értéket teremtsen. Tudatosan át kell gondolni azt, hogy milyen szempontok szerint készítem elő és értékelem a helyzetet, amely alapján valamilyen döntést meghozok. Úgy gondolom, éppen ezért fontos az, hogy egy vezető teremtsen meg a cselekvése szabadságfokát, szükség esetén a visszavonható döntések lehetőségét is.

A VEZETŐI MUNKA TÁMASZA: A STRATÉGIA TERVEZÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA A SZERVEZETEK FENNTARTHATÓSÁGÁNAK ÉS A JÓL KORMÁNYOZHATÓSÁGÁNAK A GARANCIÁJA

„A szervezetfejlesztésről minden kiskönyv azt a sorrendet állítja fel, hogy mindenekelőtt meg kell fogalmazni egy küldetéstudatot, amire létrejön az adott intézmény. Ez egy látomás tulajdonképpen arról, hogy milyenek akarunk mi lenni. Az értékrendek kialakításánál ki kell jelölnünk, hogy a kitűzött célokat milyen értékek és sarokkövek mentén, illetve milyen mezsgyék határain belül valósítjuk meg. Kellene rövid- és hosszútávú célok, amik elérhető és megvalósítható tevékenységeket tartalmaznak, valamint jó a módszereket és eszközrendszert, melyek a célok megvalósításához szükségesek.”⁸

Minden gazdálkodó szervezet célra tartott vezetéséhez szükséges jó stratégia, mivel azt mondja meg, hogy hogyan szándékozik értéket teremteni az ügyfeleinek:

- az alapítóinak (tulajdonosainak, tagjainak)
- a vevőinek (résztvevőinek)
- a polgároknak (társadalom, stakeholderek)

A jó stratégiának választ kell adni arra, hogy a legnagyobb hatás (eredményesség) elérése érdekében miként tartja valószínűnek a jövőbeni, fenntartható érték teremtését. Ezért szükséges mérni a szervezet kulcs feladatainak az ellátást. Visszajelzést lehet adni a megfogalmazott célok előrehaladásáról azok számára, akik fizettek/nek:

- alaptőkét vagy tagdíjat, részvételi díjat, belépőt, esetleg olyan járulékos befizetéseket, mint támogatást, adományt vagy jelen volt az eseményen;
- érték befolyásolókat/hatást elvárókat/ közönségnek, potenciális vásárlóknak, jövőbeni támogatását nyújtóknak;

- saját értékállóságukba befektetőknek, legyen az nemzet, közösség, egyén, vagyis akiknek hosszabbtávú megtérülési igényük van;
- önfenntartást, napi megélhetést teremtők (például a kényszer vállalkozók) – azonnali megtérülési igényűek.

„Ha egy szervezet értékének több, mint 75%-át adják az immateriális javak, akkor stratégiájának alakítását és végrehajtását, kifejezetten az immateriális eszközök mozgósításának és összehangolásának kell szentelni.”⁹ Ebben az esetben a Balance Scorecard nagyhatású vezetési eszköz felhasználása tud érdemi támaszt adni a gazdálkodó szervezet számára. A stratégiai célok mérése azért szükséges, mivel képes mindenki figyelmét odavonzani, ezáltal hatást gyakorolni az érintettekre.

Kaplan, R.S. és Norton, D.P. meg vannak győződve arról, hogy a szervezetek életében a tudásalapú eszközöknek egyre fontosabb a sikerük elérésében, mivel az alkalmazottak és a vezetők inkább arra fordítanak figyelmet, amiről visszajelzést kapnak a mérés alapján. Ennek megfelelően az immateriális javak mérése kínál jó lehetőséget az értékteljesítés növelésére. Az a javaslatuk, hogy a hagyományos pénzügyi mutatók mellett legyen nem pénzügyi mutató, amely a választék, a belső folyamatok, illetve a tanulás és a fejlődés nézőpontjából eredeztethető. Véleményük szerint a gazdálkodó szervezetek sikere abban rejlik, hogy a társadalmi csoportok, piacok és ügyfelek mélyebb megértése alapján képesek egyedi szolgáltatási megoldásokat nyújtani számukra (Kaplan-Norton, 2005).

A szervezet irányításának alapkérdése az, hogy miképp teremtenek értéket az őket választók, illetve az érintettek számára. Ez kettős kihívást jelent a vezetők számára. Egyrészt miképp mozgósítsák a rendelkezésre álló emberi tőkét és információs erőfeszítéseket? Másrészt mi módon képezzék le az új stratégiák szervezeten belül? Az egész szervezet számára kihívás az új stratégia sikeres végrehajtása.

A Kaplan és Norton szerzőpáros válasza a Balance Scorecard (BSC). A kiegyensúlyozott mutatórendszer szerepe pedig az összhang és összpontosítás biztosítása a gazdálkodó szervezet számára rendelkezésre bocsájtott erőforrás. A felelős vezetés feladata a menedzsment öt alapelvét a stratégiára alapuló változáshoz megvalósítani:

- stratégia lefordítása az operatív működés számára
- stratégia és szervezet összehangolása
- mindennapi munka része minden alkalmazott számára
- stratégia-alkotás megszakítás nélküli folyamat
- a változást a felső vezetés indítja el (Kaplan-Norton, 2005).

A szervezet vezetése számára operatív feladat olyan mérőeszközök kiválasztása, amelyek több jelentést hordoznak mind a vezetők, mind a beosztottak számára. Hiszen a mérés erőteljes ösztönző minden érintett számára. A stratégia megvalósításának a kulcs-eleme a szervezet céljainak és hozzá tartozó mutatók összhangjának megteremtése.

A kiegyensúlyozott mutatórendszer készítése során a célok megfogalmazása a BSC négy nézőpont mentén (pénzügyi, vevői, belső folyamatok, tanulás), amellyel növelhető a megcélzott felhasználóknak kínált értékek és ezáltal növelik az elégedettséget és a partnerek és a fogyasztók megtartását eredményezi (Kaplan-Norton, 2005).

A kiegyensúlyozott mutatórendszer a kulturális menedzsment számára is nagyhatású

vezetési eszköz lehetne a jövőben, mivel az emberi tényező és az úgynevezett immateriális javaknak döntő szerepe van művelődési és kulturális professzionális gazdálkodó szervezetek sikerességében. Esetükben is nyilvánvaló lehet egy-egy stratégiai érték hangsúlyozása úgy mint:

- az alapítói/tulajdonosi (részvényesi) érték,
- a közösség elismerése (ügyfélmenedzsment),
- a (minőség) igényes produktum,
- az(innováció) alkotás.

Gyakorló irányítási tapasztalattal bíró vezetőként számomra nyilvánvaló az, hogy holisztikus keret kell a hatásos vezetéshez. „A menedzsment elméletek vezető gondolkodói fókusz területeit vizsgálva a stratégia mellett még további hat doktrínát azonosított a Kaplan – Norton páros: folyamatmenedzsment, alapvető képességek, emberi erőforrások, információtechnológia, szervezettervezés és a tanulás (Kaplan-Norton, 2005).

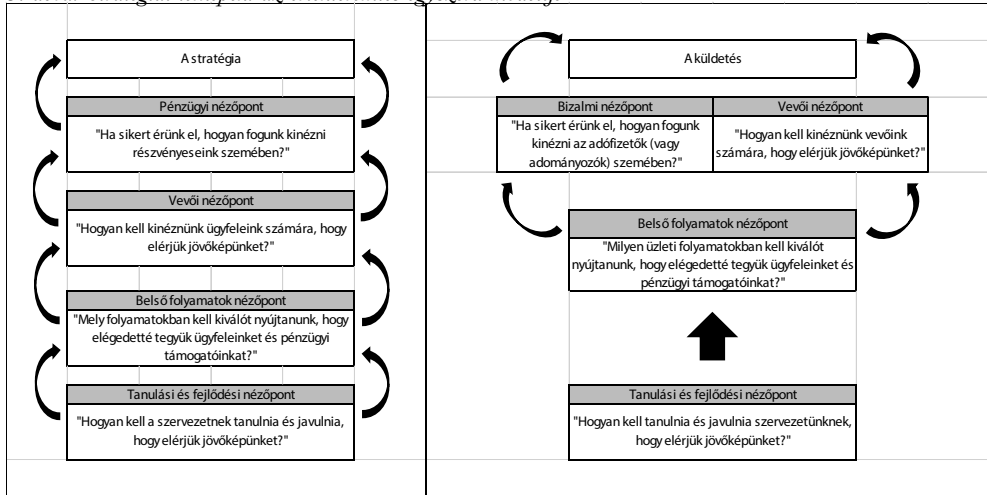
Az már egy művelődési szervezet tudatos irányítási szándékát jelzi, ha a fentiek egyike a stratégiában rögzítésre kerül. Amennyiben már az ehhez a stratégiai fókuszhoz mérést is szerveztek, az már a stratégiai vezetés megalapozását jelzi. És amennyiben ezek az adatok értékelése és az azokból való következtetés levonása is beépül a szervezet első számú vezetője döntési mechanizmusába, akkor stratégiai menedzsment meglétéről beszélhetünk az adott szervezet működése során.

Egy szervezet vezetője hatékony tevékenységéhez nem egy-egy szakterületen való elmélyedés, fókuszálás szükséges, hanem átfogó, integrált nézőpontokat nyújtó stratégiai leírás, annak kiterjedt mérése és annak átfogó következtetésre alapozó döntési és irányítási gyakorlatra. A stratégiai átfogó leírása teremti meg a feltételét, hogy a vezető széleskörben érthetően kommunikáljon, így teremtsen meg a szervezet működésében résztvevők körében. A vezető a stratégia közös és egyöntetű megértése nélkül nem képes összhangot teremteni szervezetében.

Kaplan – Norton szerint az immateriális javak a fenntartható értékteremtés végső forrásai. Ez a nézőpont (tanulás, fejlődés) azt írja le, miképpen kombinálhatók az emberek, a technológia és a szervezeti légkör a stratégia megvalósítása érdekében. A tanulási mutatókban elért javulás irányadó mércéi a belső folyamatok, a vevői és a tulajdonosi nézőpontok teljesítményének. Az immateriális javak fokozása és összehangolása a folyamatok eredményeit javítják, ami tulajdonosok és a vevők számára hoz sikert.

A stratégiai térkép (négy nézőpont – bizalmi, vevői, belső folyamatok és tanulási ok-okozati kapcsolatainak sorozata) a szervezeti stratégiájának alkotóelemei között fennálló kapcsolatok ábrázolása. A stratégia leírásának egységes, következetes módját biztosítja, lehetővé téve a célok és a mércék felállítását és kezelését. Így a stratégiai térkép szolgáltatja a stratégiaalkotás és annak megvalósítása közötti kapcsolatot (Kaplan-Norton, 2005).

5. ábra: Stratégiai térképek: az értékteremtés egyszerű modellje



Forrás: Kaplan-Norton

A tanulási nézőpont a legrelevánsabb a kulturális és a művészeti tevékenység ellátása során, amely a szervezet immateriális eszközeit és annak stratégiában betöltött szerepét írja le.

„Az immateriális javak három csoportba sorolhatók:

- emberi tőke: az alkalmazottak (szervezet tagjai) készségei, tehetsége és tudása;
- információs tőke: adatbázisok, információs rendszerek, hálózatok és technológiai infrastruktúra;
- szervezeti tőke: kultúra, vezetés (résztevői) alkalmazotti összhang, csapatmunka, tudásmenedzsment.

Értékük abból származik, hogy képesek a szervezet segítségére lenni stratégiájának végrehajtásában.

Kaplan – Norton szerint veszélyt jelent az IT és a HR befektetések pozitív megtérülésének, mivel a szervezet nem teremt kellő összhangot stratégiája, illetve az emberi erőforrásokkal kapcsolatos (HR) és az információs technológia (IT) programjai között.

Az immateriális javaknak a szervezet stratégiájához való kapcsolódásából egyet emelek ki, a szervezeti változás ütemtervét, amely integrálja és összhangba hozza a szervezeti tőkét a folyamatos tanulással és fejlődéssel.

Az immateriális tényezők összhangja a stratégiával: „képes mozgósítani és fenntartani a szervezet stratégiájának végrehajtásához szükséges változási (változtatási) folyamatokat.” (Kaplan-Norton, 2005).

„A kultúra, a vezetés, az összhang és a csapatmunka megerősítik a stratégia végrehajtásához szükséges változásokat a szervezeti légkörben.” -állítja Kaplan és Norton (2005) szerzőpáros.

KONKLÚZIÓ A KÖZPÉNZÜGYI MENEDZSMENT ESZKÖZEINEK FEJLESZTÉSÉRŐL

A korábbi vezetői és legutóbb az Állami Számvevőszék elnökeként közpénzügyekkel kapcsolatos harminc éves irányítási tapasztalatom szerint a menedzsment eszközök fejlesztését alapjaiban határozza meg a környezet, pontosabban a szervezet környezete, illetve az egyes szervezeteket érő kihívások és jelentős befolyással bíró erők, amelyeket stakeholderként is megnevezhetjük. A stakeholder „azon személyek és szervezetek összessége, amelyek valamilyen módon befolyásolják vagy befolyásolhatják a vállalat (itt: szervezet) célkitűzéseinek realizálódását” (Freeman 1984). Ezek a stakeholderek sokszor rejtve maradnak a nyilvánosság számára, folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a vezetőnek kommunikációjukat és álláspontjuk változását. Emellett a vezetőnek szervezete környezetéből szükséges gyűjtenie információkat és adatokat, amelyeket azután folyamatosan értékel, hogy van-e és ha igen, milyen hatással van a jelenlegi és a jövőbeli tevékenységére, valamint a szervezet outputjára. Azokat az érintetteket is vizsgálni szükséges, akik ugyan nem versenytársai a szervezetnek, de ellentéteket generálhatnak a működésük során. A közpénzek felhasználása jellemzően hatalmi környezetben zajlik, amely által kiváltott kihívások kezelése szintén alapvető vezetői feladat. A szervezeten belül lényeges tényezők beazonosítása és jellemző adatainak rendszerszerű gyűjtése és kiértékelése, arról való döntés, valamint a döntés végrehajtása is következetes, szakszerű vezetői magatartást megújuló fejlesztését igényli az első számú vezetőtől.

Napjaink nagyon turbulens és felgyorsult aktivitást hordó környezetében egy megfelelő reagálóképességet, mondhatjuk rezilienciát követel meg szervezetek működésétől és így természetesen menedzsmentjétől is. A sok környezeti szereplőtől, sokféle, összetett hatás a korábbiakhoz képest is szélesebb körű és hatékonyabb vezetői munkát vár el, amely jobb döntéshozó és végrehajtó, de elemző és tervező képességet is feltételez a szervezetek irányítása során.

Az üzleti és a közpénzügyi környezet versengésre készítet minden gazdálkodó szervezetet. A közpénzügyi stakeholderek, de a választásokon időről időre értékelésre kerülő választott politikusok szempontjai kikerülhetetlenek a közpénz felhasználásán alapuló feladat teljesítése közben. Mondhatjuk, ma már nem elég csak szakmailag mestere lenni valaminek, hanem tudni kell célszerűen felhasználni a szakmai feladat ellátására biztosított közpénzt, sőt, a befolyással bírók szempontjai szerint is célszerűen szükséges felhasználni. Ehhez kapcsolódik a vagyon, közvagyon fenntarthatóságával összefüggő egyre összetettebb kihívások (például adatvagyon).

Az összetett működési környezet magas szintű vezetői munkát követel meg a közpénzt felhasználó szervezetek vezetőitől, amely befektetést igényel az alkalmazott vezetői képességek és tudás területén.

A szervezeti képesség fejlesztésének legfőbb beavatkozási területe a menedzsment emberi erőforrás tudásának és képességének fejlesztése és azoknak az alapító által elfogadott stratégiai célok szolgálatba állítása. A közpénzt felhasználó szervezetek jó, alkalmas stratégiája struktúrájának letisztázása, előkészítése, majd átlátható és eredményes megvalósítása az állammenedzsment minőségű áttörésének a kulcsterülete Magyarországon.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Csath Magdolna (2023): Kultúra és versenyképesség. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVIII. évfolyam 1. szám
- Domokos László (2019): *Ellenőrzés - a fenntartható jó kormányzás eszköze*. Budapest, Akadémia Kiadó
- Domokos László (2023a): Érték és hozzáadott érték teremtése a vezetői munkában. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVI-II. évfolyam 1. szám
- Domokos László (2023b): A fenntartható államnedzsmenetet támogató intézményi vezetés. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, XX. évfolyam 1. szám
- Gyulai Imre (2013): Fenntartható fejlődés és fenntartható növekedés. *Statistikai Szemle*, 91. évfolyam 8-9. szám
- Interjú dr. Hoppál Péterrel (2022): *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVII. évfolyam 4. szám
- Kaplan Robert S – Norton David P. (2005): *Stratégiai térképek*. Budapest, Panem Kft.
- Kárpáti Árpád (2022): Államháztartáson innen és túl. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVII.
- Káel Csaba (2023): Megnyitó. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVIII. évfolyam 1. szám
- Lentner Csaba (2019): *Önkormányzati pénz- és vagyongazdálkodás*, Budapest, Dialóg Campus Kiadó
- L. Simon László (2022): A magyar közművelődés szerepe a kultúrában. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVII. évfolyam 4. szám
- Molnár Lajos Milán (2022): Az Agóra-műhely országos hálózata. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVII. évfolyam 4. szám
- Novák Irén (2024): Megtérülő kultúra. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXIX. évfolyam 1-2. szám
- Polyák Albert (2022): Nemzetben gondolkodni. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVII. évfolyam 4. szám
- Veresné dr. Somosi Mariann – Varga Krisztina – Mihatek-Kucsma Daniella –Harangozó Zsolt (2024): *A HELL szervezeti tanulási modellje*, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, kézirat
- Závogyán Magdolna (2022): A közösségi művelődés korszaka. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVII. évfolyam 4. szám
- Závogyán Magdolna (2022): A magyar kultúra szolgálatában. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVII. évfolyam 3. szám (A)
- Závogyán Magdolna (2022): A mintaprogramok rendszere és módszertana a közösségi művelődésben. *SZÍN -Közösségi művelődés*, XXVII. évfolyam 3. szám (B)

JEGYZETEK

- ¹ Domokos László: Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze
- ² 1997. évi CXL. törvény 76. § (3) bekezdés g) pontja
- ³ 20/2018 (VII.9) EMMI rendelet 11§ 1. pontja
- ⁴ SZÍN XXVIII/1. Kultúra és versenyképesség
- ⁵ SZÍN XXVIII/1: Érték és hozzáadott érték teremtése a vezetői munkában
- ⁶ SZÍN XXVIII/1: Érték és hozzáadott érték teremtése a vezetői munkában
- ⁷ SZÍN XXVIII/1. Megnyitó
- ⁸ SZÍN XXVII/4: Nemzetben gondolkodni
- ⁹ Kaplan-Norton: Stratégiai térképek pp. 22.