

Sipos Zoltán

Recenzió a *Vezetés a közjó szolgálatában* című könyvről

Review of Book Entitled *Management for the Benefit of the Public*

ÖSSZEFOGLALÁS

A recenzió a *Vezetés a közjó szolgálatában. Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment* című, közelmúltban megjelent szakkönyvet ismerteti. A kötetnek számos ismert közgazdász szerzője van. A recenzió kiemeli, hogy nemcsak hézagpótló, innovatív szakkönyvről van szó, hanem célját tekintve kiváló tankönyv is a közszolgálatban dolgozó szakemberek és az ilyen feladatokra készülő pályakezdők számára. A könyvismertetés hangsúlyozza a magyarországi gazdaságpolitikai fordulat jelentőségét, valamint az új közszolgálati vezető szakembertípus iránti igényeket. Rámutat arra, hogy más szakmai ismeretek és tudás szükségesek a közszférában, mint a versenyszférában. Sorra veszi a könyv fő részeit, és mindegyikből kiemel néhány előremutató tanulmányt és megállapítást.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: Y3, E6, H41, H83

Kulcsszavak: közszolgálati menedzsment, közpénzügyek, közjavak

SUMMARY

The handbook entitled *Management for the Benefit of the Public. Public Finance Administration and Management* includes studies by well-known Hungarian authors, mainly economists. The book review emphasizes that in addition to being a gap filler innovative reference work, but it is an excellent textbook for public service experts as well as specialists in the early stage of their careers. The significance of the economic policy reforms and the specific need for a new type of public service managers are highlighted. The author of the review points out that the professional methods, needs, required knowl-

edge differ in the public and the private sectors. The reviewer lists the main parts of the book and highlights the most innovative studies, quoting their conclusions.

Journal of Economic Literature (JEL)

codes: Y3, E6, H41, H83

Keywords: public finance management, public finances, public goods

Ismert paradigma a közgazdászok körében a „mainstream economics”, a közgazdasági elmélet főáramlatú elméletének kettőssége. A két, egymással lényegében ellentétes közgazdasági meggyőződés, amelyeket akár „vallások”-ként is felfoghatunk, a szabadpiac mindenhatóságában hívő liberalizmus és az állami beavatkozásban hívő neo-keynesiánus irányzat. A 2008-as világválság elég meggyőzően bizonyította a liberalizmus elveinek jelenlegi tarthatatlanságát. A világ országai, köztük a liberalizmus elveit erősen hangoztatók is, óriási összegekkel szánalták állami költségvetésükből a csőd felé csúszó bankokat. Az állami beavatkozás, ily módon legalábbis, ismét elfogadott, de facto elismert gyakorlattá vált.

Magyarországon a rendszerváltás előtt, annak folyamata idején és utána kibontakozott fejlődés a közgazdaságtani paradigmák átalakulásában sajátos irányt vett. A korábbi egységes marxista „államvallás” szakmai, közgazdasági elméleti képviselői, nagyrészt egy szélsőségesen liberális, monetarista ideológia jegyében, a piac mindenhatóságát kezdték hirdetni, és az állam mint rossz gazda szerepét hangsúlyozták. Ez egybecsengett a Nemzetközi Valutaalap és a Világbank hitelezési elvárásaival is, és ezt a hazai pénzügyi és elméleti közgazdasági elit zöme is teljes erővel támogatta. (Mindezt nagyon

plasztikusan és őszintén írta le Szerdahegyi István *A sosem létezett szocializmus* című tanulmányában. Kézirata nem közöl évszámot, de a források alapján 2006 körülre datálható.)

Másfelől azonban, a jóléti államok fejlődését látó és azok hibáiból is okulni próbáló egyes közgazdászaink inkább a főirányú közgazdaságtan áramlatain kívül, az úgynevezett institucionalista (intézményi) közgazdaságtan elmélete felé fordultak. Ez volt az az elmélet, amely egy fokkal jobban leírta a világgazdaságban látható helyzetet és versenyviszonyokat. Azt, hogy csak olyan országok képesek felzárkózni, akár ideig-óráig is, a nemzetközi fejlődés élvonalához, amelyek céltudatosan fejlesztett intézményi rendszerrel és erőteljes, tudatos állami gazdaságpolitikával rendelkeznek, és következetesen ennek végrehajtásában is, keveset bízva a piac véletlen hatásaira. Az intézmények rendszerének legalábbis nem szabad gátnia a technológia és a gazdaság fejlődését. A multinacionális vagy más néven transznacionális vállalatok sikere is azt mutatta, hogy a gazdasági siker döntő mértékben azon múlik, hogy a gazdaság szereplői mennyire tudják ellenőrzésük alá vonni a környezetet, akár a kultúrát vagy a politikát is.

Sajnos, hazánkban nem voltak komoly hagyományai a Keynes nevével fémjelzett állami intervenció elméletnek és az állami aktivista gazdaságpolitikának a magyar nyelvű közgazdasági elméleti vonulatok főáramlataiban. A neo-keynesiánus elméletek híres „bűvös háromszögéből” a hazai pénzügyi vezetést sokáig egyedül csak az infláció féken tartása érdekelte. Az állam sajátos gazdasági szerepvállalását nálunk sokan a központi tervirányításos gazdaság modelljével tekintették azo-

nosnak, vagy az egységes állami tulajdon rossz emlékü jelenségét kapcsolták hozzá. Mások a monetarista irányzat platformján állva utasítottak el minden intervenciót és minden érdemi gazdaságpolitikai lépést, a monetáris politika, vagyis a forgalomban lévő pénzmennyiség szabályozása kivételével. Ennek is csak a kamatláb szabályozása és az állam ügynevezett nyílt piaci műveletei lehettek volna az eszközei.

Az állam sajtóságos gazdasági szerepének különböző platformokról való tagadása, elutasítása többek között azt eredményezte, hogy nem alakult ki a kutatások és az elméletek szintjén sem az állami intervenció hatékonyságának vizsgálata, a gazdasági szerepvállalás, a vegyes gazdaság, a közszolgálati menedzsment módszereinek kutatása, oktatása és más hasonló témák szakirodalmi megjelenítése. A felsőoktatás is nagyobb részben és sokáig adós maradt a közszolgálat gazdasági és menedzselési módszereinek oktatásával.

Ma, amikor gazdaságunkban minden másnál fontosabb a nemzeti versenyképesség javítása (és lehetőleg már nem a bérek leszorításával kellene ezt végrehajtani, hanem inkább a szellemi tőke erejének felszabadításával), most égető szükség van a közpénzügyek és ezek szabályainak vizsgálatára, az etikai korlátok meghatározására, az állami intervenció optimális mértékének és területének meghatározására. Elsősorban ez adja az új szakkönyv szakmai indokoltságának alapját és hiánypótló jellegét.

Ezenkívül vannak még nyilvánvaló további indokoltságok is. A közpénzügyi vezetés és gazdálkodás szakirodalma magyar nyelven erősen hiányos. Ezért, mint Domokos László, az Állami Számvevőszék elnöke az előszavában leírta, „Az Állami

Számvevőszék... szorgalmazta, majd támogatva egy olyan könyvnek az összeállítását, amelyet kifejezetten a közszféra szervezeteit vezetőik részére írnak kiváló szakemberek. A versenyszféra menedzserei számára rengeteg könyv készült, de az üzleti vállalkozásokra kidolgozott vezetési elveket és módszereket nem célszerű egy az egyben alkalmazni a közszféra intézményeiben. A versenyszférában ugyanis a teljesítmény mértéke a profit. Ezzel szemben a közszféra szervezeteinek a küldetése a közjó szolgálata. Egy olyan könyvre volt tehát szükség, amely a közjó szolgálatát tekinti alapnak, és erre építi rá azokat az ismereteket, amelyeket egy vezetőnek tudnia kell ahhoz, hogy a szervezeti integritást a középpontba állítva eredményesen vezesse a rábízott intézményt, gazdasági társaságot.”

Ennek a gondolatnak megfelelően, a könyv szakkönyv is, mert sajtóságos, széles körű alapvetése a remélhetőleg várható további kutatási eredményeknek a közjavak, a közpénzügyek, a közjó etikus szolgálata és a közszolgálati menedzsment szakterületein. Ugyanakkor már tankönyvnek is készült, éppen a közszfé-
ra jelen és jövőbeli menedzserei számára. A kiadvány egészében véve nagyon didaktikus, jól értelmezhető, oktatható, tanulható ismereteket tartalmaz.

Matolcsy György, a Magyar Nemzeti Bank elnöke előszavában hasonló módon indokolja meg a könyv időszerűségét. „A Magyar Nemzeti Bank meggyőződése, hogy hazánk versenyképességének növelésében döntő szerepe van a közszféra hatékonyságának, s ebben a közszféra vezetőinek. A Magyar Nemzeti Bank ezért kiemelt feladatának tekinti a korszerű, minőségi és versenyképes tudás gyarapítását és megosztását, valamint a közjó

szolgálatára iránti elkötelezettség megerősítését a közsféra számára, amelynek közvetlen hatása van a gazdasági és a társadalmi környezetre, a vállalkozásokra és a polgárok életére.”

Nem vitás, hogy Magyarország 2010-ben eredményes költségvetési reformot, majd strukturális reformot és erőteljes intézményi átalakítást hajtott végre. Ezt követően sor került, a Magyar Nemzeti Bank tevékenység irányításával és támogatásával, egy monetáris politikai fordulatra is, amelynek eredményeképpen 2013-ban növekedési fordulat következett be a gazdaságban. A gazdaságot hosszú idő után sikerült egy új növekedési pályára állítani. Mindezt reálisan, szakmai oldalról értékelve, nem túlzás egy sajátos magyar New Deal-ről beszélni. A jelen írás szerzője 44 éve van jelen a közgazdasági szakmai közéletben és a felsőoktatásban, de nem emlékszik hasonló áttörésre ezen időtartam alatt. (Annál több ígélet hangzott el azonban erre vonatkozóan az eltelt évtizedek során.) Valóban új minőségű eredmény tehát ez, és valóban értéket alkotott az az intézményrendszer, ami ezt segítette, lehetővé tette, és értéket alkottak azok a személyek is, akik ezt előidézték.

Fontos kiemelni a piacgazdaság sikeres működésének általános, alapvető feltételrendszerét a könyv értékeinek objektív vizsgálata érdekében. *A piacgazdaság nem valósulhat meg sikeresen a magántulajdon és a köztulajdon feltétlen tisztelete nélkül.* Ez azonban szűkös „erőforrás” a poszt-szocialista, új piacgazdaságokban. A kapcsolatokon alapuló elosztás, a kivételezett hozzáférés az erőforrásokhoz, a viszontszívességeken és ezek hálózatán alapuló gazdasági rendszer a magántulajdont kevésbé tiszteli, a szabályokat általában „rugalmasan” kezeli. Ez a korábbi erőtel-

jes redisztribúciós kultúra és szabályozás, valamint a szocialista tervgazdaságban uralkodó társadalmi és csoporttulajdon kísérőjelensége. Ismert a régi kiszólás, hogy „ami közös, azt haza is lehet vinni”. Nem a gazdasági válságok jelentik tehát a legnagyobb veszélyt az új piacgazdaságok számára, hanem a fenti jelenségek okozta morális lazulás, ami sok-sok éven át erősödött a társadalmunkban. Széles körben elfogadottá váltak az olyan jelenségek, mint a megbízhatatlan és megszegett ígéretek, az inkorrekt és késedelmes elszámolás, a csúszópénzek és a korrupció. Pontosan ezek azok a gazdasági jelenségek, amelyeket nem is mindig értenek meg a Magyarországra látogató vagy itt rövidebb ideig dolgozó nyugati menedzserek sem.

Mindezek az externális feltételek gyakorlatilag lehetetlenné teszik a piacgazdaság megfelelő hatékony működését, a „láthatatlan kéz” érvényesülését. Már csak ezért is utópia jelenleg minden szabadpiaci filozófia érvényesülése a kelet-közép-európai országokban. Igenis szükség van az állam mint a cseregazdaság felügyelője látható kezére ahhoz, hogy a piac működni tudjon, és a közérdek, valamint a közjó etikája is érvényesülhessen.

A könyv öt fő részből áll. Az első részben a közjó szolgálatával foglalkoznak a szerzők. Kocziszky György és Szegedi Krisztina egy-egy, míg Pulay Gyula öt fejezetet jegyez ebben a részben. Az első rész a közjavak elméletéből kiindulva határozza meg a közjó fogalmát és a kapcsolódó elméleti kérdéseket. Pulay Gyula a közjó elvi meghatározását a következőkben adja meg: „Azoknak a céloknak összessége, amelyeknek a megvalósítására egy közösség tagjai közösen törekednek, és együtt érik el a gondolataik megosztásával és közös munkával”.

A közjavak pedig a definíció szerint: „Azok a termékek, szolgáltatások, amelyeknek a fogyasztása során nincs rivalizálás (a közjószág használata nem csökkenti a közjószág mások általi fogyasztásának lehetőségét), és senki sem zárható ki a fogyasztásukból (pl. világítótorony)”. Bevezeti az úgynevezett intangible (eszmei) közjavak fogalmát is: „Olyan elvek, értékek, jogosultságok, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a közjó a gazdaság és a társadalom működése során érvényesülhessen. Ilyen például az igazságosság, tisztesség, méltányosság”. Meghatározása szerint az úgynevezett civilizációs közjavak, mint pl. az egészségügyi ellátás, a következőképpen definiálhatók: „A javaknak az a csoportja, amelyek természetüknél fogva nem lennének közjavak (esetükben létezik a kizárás és az oszthatóság), de a társadalom által méltányosnak tartott mennyiségű és minőségű termelésük és elosztásuk érdekében azokat közjószágként biztosítják a társadalom tagjai részére”. (Kiemelés – S. Z.)

Különösen érdekes és előremutató fogalom az állami intervenció hatékonyságának formálódó elmélete szempontjából az úgynevezett Pareto-javítás bevezetése, amely szerint: „A gazdaságban a javak elosztásának olyan változtatása, amely legalább egy szereplő fogyasztásának hasznosságát növeli anélkül, hogy bármely más szereplő hasznossága csökkenne”.

Fontos rámutatni, hogy a közjavak nem szükségszerűen ingyenesen használhatók. Társadalmi újratermelésük éppúgy erőforrásokat igényel, mint a kereskedelemben kapható termékeké és szolgáltatásoké. A közszolgálati szektor úgy is értelmezhető, mint a gazdaságnak azon ágazata, amely részben előállítja, részben

elosztja a közjavakat, elsősorban vagy növekvő mértékben a gazdasági fejlődés során.

Rendkívül érdekes a kötet legelső, programadó tanulmánya, Kocziszky György professzor tollából. A *Közpénzügyek etikája* című írásban az alábbiakban határozza meg a fogalmat: „Közpénzügyi etika: olyan alapelvek megfogalmazása és rendszerezése, amelyeket a közpénzekkel, illetve közvagyonnal való foglalkozás (céljainak meghatározása, tervezése, elosztása, felhasználásának ellenőrzése) során kell érvényesíteni. Az alkalmazott etika része.” A fejezetben bemutatja az etika kultúrtörténeti előzményeit, az erkölcs, etika és értékrend viszonyát, az etikus közpénzügyi rendszer modelljét és a sajátos közpénzügyi közzéadások elemzésének és kezelésének kérdéseit. Helyesen mutat rá arra a lényeges összefüggésrendszerre, ami vélhetően a morális rend alapproblémája. „A morál (éppúgy, mint a föld, a tőke, a munkaerő stb.) önálló és szűkös erőforrás, azaz nem egy esetben korlátozottan áll rendelkezésünkre... A szűkösség miatt a morál és az etika felértékelődött, áruk van, amit valójában az adófizetők fizetnek meg, amikor ezek hiánya miatt »károk« keletkeznek”. Véggkövetkeztetése ugyanitt rendkívül figyelemreméltó: „...az értékrend és az erkölcs sajátos erőforrás, mert szűkössége technológiai, technikai újításokkal csak korlátozottan mérsékelhető. Javításához ehelyett prudens, preventív és integratív intézményi és szervezeti célokra, eszközökre és módszerekre van szükség”.

A második fő rész tartalma az erőforrásokkal való gazdálkodás, amelynek négy fejezete a közpénzekkel való gazdálkodást, a vagyongazdálkodást, az adatvagyonnal való gazdálkodást és az emberi

erőforrás-gazdálkodást járja körül. A rész szerzői Orosz Diána (két fejezet), Péterfalvi Attila, Sziklay Júlia, Poór József és Karoliny Mártonné. A közpénz fogalmát Orosz Diána úgy határozza meg, mint az állami közfeladatok ellátásával kapcsolatos közkiadások alapvető finanszírozásának forrását. Tanulmányában bemutatja a közpénzek magánjogi és közjogi bevételi forrásait, az államháztartás alrendszerét és a központi költségvetés kialakításának folyamatát, valamint az ellenőrzés rendszerét a jogszabályok alapján.

Sajátos maximalizmus jelenik meg a költségvetési szervek vezetőinek követelményrendszerében. A szerző megfogalmazása szerint: „...a költségvetési szervezet vezetőjének jogszabályi kötelezettsége olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. Ezeknek a folyamatoknak ki kell terjedni a költségvetési szerv valamennyi tevékenységére, akár a közfeladat ellátására vonatkozzon, akár a gazdálkodási tevékenységre”. A tanulmány leginkább aktuális vonatkozása az, amikor felhívja a figyelmet az államháztartás gazdálkodásának szoros jogszabályi meghatározottságára: „Az Alaptörvény rendelkezései szerint az államadósságot a bruttó hazai termék (GDP) 50 százaléka alatt kell tartani, illetve ameddig ez a cél nem valósul meg, addig a GDP-arányos államadósságot évről évre mérsékelni kell”.

Poór József és Karoliny Mártonné munkája nagyon alaposan mutatja be az emberierőforrás-gazdálkodás és -menedzsment fontos területeit, úgymint a tervezést, a kontrollingot, a munkakör-

és kompetenciaelemzést, a kiválasztást és az erőforrások biztosításának feladatait, a teljesítmény menedzselését, bérezést, jutalmazást stb. Nagyon érdekes a magán- és a közszféra szervezeteinek eltéréseit elemző alfejezet, amely ráirányítja a figyelmet a közszféra jelentős sajátosságaira.

Érdemes kiegészítésként kiemelni a közszolgálati menedzsment két eltérő elvi és gyakorlati modelljét is: a centralizált (karrierrendszer) és a decentralizált (állásrendszer) lényegét és eltéréseit a nemzetközi mezőnyben. A karrierrendszerben magas szintű speciális szaktudást várnak el a közszolgálati hivatást választóktól, versenyvizsga alapján választva ki őket. A szükséges végzettséget pontosan előírják, de a pályaut is jogszerűen garantált a közszolgálati kar tagjai részére. Az állásrendszerben rugalmasabb az alkalmazás, lényegében csak egy állásra választják ki a jelentkezőt. Alkalmazásáról a költségvetési szerv vezetője dönt. Mindkét formának jelentős előnyei és hátrányai is vannak a másik modellel szemben. A karrierrendszer előnye például a kiszámíthatóság, a magas szintű szaktudás, de hátránya például a kisebb rugalmasság és a teljesítmény esetenkénti háttérbe szorítása. (Minderről bővebben olvashatunk Balázs István [2014] tanulmányában.)

A harmadik, leginkább terjedelmes és komplex rész az irányítás és menedzselés témaköreit vizsgálja meg igen tartalmas módon. A rész nyolc fejezetet tartalmaz, amelynek szerzői sorrendben Barakonyi Károly, Szabados György Norbert, Berde Csaba, Garaj Erika, Tóth Antal, Domokos László, Nyéki Melinda, Jakovác Katalin, Németh Erzsébet (két fejezetben is szerző), Hatvani Csaba, Horváth Margit, Lentner Csaba és Parragh Bianka.

Barakonyi Károly igen érdekes módon hangsúlyozza a stratégiaalkotás és a stratégiai menedzsment szerepét a közszférában és a közpénzügyek területén. Véleménye szerint a világot időnként megrázó válságok sok esetben elkerülhetők vagy legalább enyhíthetők lennének megfelelő stratégiai módszerek alkalmazásával. Gondolatai rendkívül elgondolkodtatóak és figyelemre méltóak. A gazdaságpolitika legjobb változata valószínűleg nem a defenzív védekezés minden káros külső és belső hatás ellen, hanem az offenzív, proaktív stratégiai gazdáságirányítás a kijelölt, eldöntött célok elérése érdekében.

Lentner Csaba és Parragh Bianka tanulmánya sajátosan egészíti ki az irányításról és a menedzselésről szóló írásokat. A fejezet bemutatja az érdekegyeztetés, konszenzuskeresés, participáció elméletét és az ezekhez kapcsolódó, korszerű elveket és szabályozást, valamint a társadalmi párbeszéd Magyarországon hatályos rendszerét. Bemutatja a munkaügyi kapcsolatok rendszerét, eszközeit, egészen a sztrájkig terjedően. Részletezi a Magyar Kormánytisztviselői Kar hivatásrendjét, feladatait, hivatásetikai kódexét és alapelveit. Végül felvázolja a gazdasági kamarák érdekérvényesítési és érdekképviseleti tevékenységét.

Az egyes tudományos eredmények és módszerek közszolgálati szektorra való kreatív alkalmazására és egyben alkotó továbbfejlesztésére az egyik legjobb példa talán a Domokos László és szerzőtársai által jegyzett fejezet, amely a kockázatkezelés és kockázatmenedzsment kérdéseiről szól. Igen érdekes és újszerű a kockázatkezelés szervezeti, folyamatszabályozási, döntéshozatali és monitoringszabályozásának leírása és

bemutatása. Ez a tanulmány jelentősen gazdagítja a téma hazai szakirodalmának forráskészletét.

A könyv negyedik része a *Folyamatos megújulás* címet viseli, és lényegében a szervezeti magatartási sajátosságok, a folyamat- és minőségmenedzsment, valamint több aspektusból is vizsgálva, a közszféra innovációs tevékenysége az elemzés tárgya. A fejezetek szerzői Bakacsi Gyula, Tóth Antal, Farkas Ferenc, Makó Csaba, Illésy Miklós és Veresné Somosi Mariann. Bakacsi professzor gazdag elméleti eszköztár birtokában, jó szemmel meglátva a lényegyet, írja le a közszolgálati szervezeti viselkedés lényegi sajátosságait. Mint írásában rámutat: „A közszolgálati menedzsment egyik legnagyobb kihívása abból adódik, hogy egyfelől magasan képzett és magasrendű motivációkkal jellemezhető munkavállalók lényegében önálló problémamegoldóként képesek munkájukat végezni, másfelől a szervezet céljainak kívülről-felülről való meghatározottsága miatt a vezetés feladatorientáltsága nem nélkülözhető”. Továbbá: „A közszolgálatnak a maga felelősségi szintjén mindvégig meg kell maradnia a megvalósító menedzser szintjén, különben átlép a politikai térbe”.

Igen érdekes végső következtetéssel zárja Makó Csaba és Illésy Miklós az *Innovációmenedzsment* című fejezet érvelését. Felhívják a figyelmet arra, hogy Magyarországon a munkavállalók sokkal kisebb százaléka vesz részt innovációk fejlesztésében, mint akár átlagosan az Európai Unióban, vagy akár a posztoszocialista országokban. Véleményük szerint azonban: „A közhiedelemmel szemben a közszféra innovációs aktivitása figyelemre méltó, azonban a kiaknázatlan lehetőségek változatlanul bőségesek”.

Az ötödik rész, melynek címe *A vezetői munka hatékonysága*, három fejezetet tartalmaz, amelyek szerzői Nagy József, Király Gyula és Németh Erzsébet. Nagy József *Vezetési stílusok és szervezeti kultúra* című tanulmánya már a mottójával is nagyon frappánsan hívja fel magára az olvasó figyelmét. A Tonk Emiltől származó mottó így hangzik: „Akinak a tudás megszerzése drága, vajon számol-e a tudatlanság költségeivel?” A tanulmányban sorra követhetők a fő vezetéseméleti irányzatok és a vezetési stílusok. A szerző arra is rávilágít, hogy a legfontosabb vezetői képességek és készségek mind a piaci szférában, mind pedig a közszolgálatban egyaránt fontosak. Kitér a tanulmány a jelenlegi generációs diverzitásra is, a baby boomer, az X, Y és Z generáció sajátosságaira is a vezethetőség, irányíthatóság szempontjából. A tanulmány ilyen irányú észrevételei egyeznek a felsőoktatásban felhalmozódott empirikus tapasztalatokkal.

A tanulmány zárókövetkeztetése figyelemreméltóan mutat rá a szervezeti kultúra jelentőségére a közszolgálati menedzsmentben: „A közszférában az új közigazgatási kultúra a szolgáltató vállalatok értékrendje felé nyit. Az etikus viselkedéssel és a személyes integritással való törekvéssel jellemezhető erős szervezeti kultúra jelentheti az etikus cselekedetek legfőbb biztosítékát a kritikus helyzetekben”.

A minden szempontból figyelemre méltó könyv határozott kísérlet arra, hogy a közjavak és a közösségi érdekek elveiből kiindulva elkezdje felépíteni a közszolgálat és a közjó érvényesítésének hiányzó elméletét és alkalmazásának alapelveit. Az ebben a szférában kiemelten fontosnak tekinthető etikus magatartás magyar nyelven meglehetősen hiányos szakirodalmát

sok tekintetben jelentősen gazdagítja. Kiváló tananyagot ad a közszolgálati továbbképzés és szakképzés oktatóinak kezébe, és támogatást a szakma gyakorlóinak felelős döntéseihez. Nyilvánvaló a szándék a közjó hatékonyabb érvényesítésére és a közszolgálat tisztaságának védelmére, a közpénzek hatékony és optimális felhasználásának előmozdítására és a korrupció elkerülésére. Mindez alapvetően konstruktív, pozitív és tisztességes szándék. Elismerendő szakmai kísérlet, amelybe számos releváns szakma és foglalkozás legjobb képviselői kapcsolódtak be. A könyvet az új utak keresése és a továbblépés törekvése jellemzi. A fejezetek végén található összefoglalások, fogalomjegyzékek, ellenőrző kérdések és ajánlott olvasmányok, illetve a felhasznált irodalmak jegyzékei sokat segítenek a fogalmak értelmezésében, megtagulásában, alkalmazásában.

Kiemelendő a könyv egységes szemlélete a sok szerző részvétele ellenére, valamint szemléletformáló ereje, amely mindvégig jelen van a sorok között. Természetes, hogy egy ilyen nagyszabású, innovatív, hézagpótló szakirodalmi kísérlet és a benne szereplő egyes részek és tanulmányok kritikákat is kapnak. Megjelenését remélhetőleg szakmai, konstruktív, előremutató viták fogják követni, és nem ideológiai-politikai „beszólások”, ami ebben az esetben egyáltalán nem lenne helyénvaló, hiszen itt jelentős szakmai teljesítményekről van szó. Elismerendő a szerkesztő, Bábosik Mária kiváló munkája, ami egyáltalán nem lehetett könnyű, tekintetbe véve a szerzők nagy számát és a hatalmas, sokszínű anyagmennyiséget. A szerzők többsége számos innovatív gondolatot fogalmazott meg konzisztens módon, és hozzájárult a tudományos-szakmai terület fejlesztéséhez.

A mű olvasása során számos gondolat merül fel az olvasó fejében. Ha nem is a jelen munka kritikájaként kell a következő néhány észrevételt kezelni, de a konstruktív előremutatás szándékával értelmezhetők. Ezek a további kutatás következő lépései, soron lévő feladatai.

– Minden ilyen, enciklopédikus szakkönyv, amely széles területet ölel fel, pillanatnyi keresztmetszetet ad a tudomány és a szakmai fejlődés állapotáról. Ebben az esetben sincs ez másként. Az első részben a közjavak elmélete tekintetében megállapítható, hogy pontosabb fogalmi tisztázást érdemelnek az olyan közjavak, amelyek térítés ellenében vehetők igénybe, és megjelenik felhasználásukban a „potyautas” probléma. Talán célszerű volna jobban *elválasztani a szabadon igénybe vehető közjavakat és a térítéssel igénybe vehetőket*, amely utóbbiak gyakran nem is felelnek meg a közjavak eredeti definíciójának (kizárhatatlanság, korlátlan hozzáférés).

– A könyv alcíme *Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Jelentős ígélet ez, de ehhez képest a tanulmányoknak csak kis töredéke, huszonhétből két fejezet foglalkozik a közpénzügyi rendszerrel és annak sajátos, igen összetett struktúrájával és működésével. Nem esik szó a gazdaságpolitika, pénzügypolitika hatékonyságáról, annak méréséről sem, pedig ilyen mutatókat is használnak a nemzetközi országversenyképesség mérésére, pl. a WEF versenyképességi index kiszámításánál.

– A menedzsment mellett, akár annak részeként, általában megjelenik a marketing is. A közszolgálati tevékenység a közvélemény számára alig ismert, eredményei misztikus ködbe burkolóznak. A gyakran emlegetett ügyfélcentrikus köztisztviselői és közigazgatási magatartás kritériumait célszerű lenne összefoglal-

ni. A közszolgálati marketing segítheti a vezető- és a tisztviselő-utánpótlás javítását is. A közszolgálati munkának a közvélemény számára is, a lehetőségeken belül, átláthatónak és népszerűnek kell lennie. A marketingvonatkozások hiánya feltűnő egy vezetésről szóló szakkönyvben.

– Több olyan fejezet is van a könyvben, amely általánosan közelíti meg a témáját, és a közszolgálati vonatkozásokra, a sajátosságokra és ezek elemzésére és értékelésére csak a dolgozat végén, röviden kerül sor. Javasolható egy következő kiadványban a *közszolgálati tematika* következetesebb érvényesítése.

– Végül, de egyáltalán nem utolsósorban, javasolható a közszolgálat, közigazgatás, vezetés stb. kapcsolatrendszerében a *digitális világ, az alkalmazott informatikai rendszerek* biztosította módszerek és ezek fejleményeinek ismertetése, hiszen ezek nélkül már semmilyen közszolgálati rendszer nem működhet.

Ismételten hangsúlyozni kell, hogy ezek az észrevételek nem csökkentik a rendkívül innovatív, új értékeket alkotó, előremutató szakkönyv pozitívumait, inkább csak tanácsok a jövőre nézve. Ajánlom a könyvet mindazoknak, akik akár elméleti kutatásaikban, akár gyakorlati munkájukban a közszolgálattal kapcsolatba kerültek. Kiemelten ajánlom a közszolgálatban dolgozó szakembereknek és mindenkinek, aki erre készül. Rajtuk kívül is haszonnal forgathatja azonban minden jelen és jövőbeli közigazdász, jogász, menedzser és társadalomtudományi szakember.

Vezetés a közjó szolgálatában. Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. Szerk. Bábosik Mária, Állami Számvevőszék – Typotex Kiadó, Budapest, 2017, 764 oldal.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balázs István (2014): *Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest.
- Bara Zoltán – Szabó Katalin (szerk.) (2001): *Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba*. Aula Kiadó, Budapest.
- Lentner Csaba (szerk.) (2007): *Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején. Dr. Huszti Ernő professzor tiszteletére*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Lentner Csaba (szerk.) (2013): *Bankmenedzsment. Bankszabályozás – pénzügyi fogyasztóvédelem*. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó, Budapest.
- Matolcsy György (2015): *Egyensúly és növekedés*. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Palotai Dániel – Virág Barnabás (2016): *Versenyképesség és növekedés*. MNB, Válasz Könyvkiadó, Budapest.
- Poór József (2009): *Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest.
- Samuelson, Paul A. (1976): *Közgazdaságtan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Szerdahelyi István (é. n.): *A sosem létezett szocializmus*. Kézirat, Budapest.