

Üzleti menedzsment közszférabeli adaptációjának kihívásai

Challenges for adaptation of business management

D. KUCSMA

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, kucsma.daniella@uni-miskolc.hu

Absztrakt. Mind az üzleti menedzsment, mind a közszféra próbál, olyan munkahelyet biztosítani a munkavállalók számára, amit a munkaerő megbecsül, valamint ahol jól érzi magát, azonban a közmenedzsment meglehetősen nagy kihívásokkal néz szemben, ezen a területen. A tématerület kutatásának nehézségei ellenére, fontosnak tartom az adaptációs elemeket megvizsgálni. Érdeemes mélyebben belenézni abba, hogy a versenyszféra miért vonzóbb munkavállaló számára és ezeket a pozitív elemek milyen módon tudnak megjeleníteni a közszférában.

Abstract. Both the business management and the public sector try to provide employee with providing jobs, which are esteemed by the workforce and where employee has a good feeling. However the public management has a big challenge in this area, because the bussiness sector is more attractive, and competitive pay for employees. I tested the bussiness modell and look for their benefits and I saerch for connectivity points. This point will helps into the adaption to the non- bussiness sector.

Bevezetés

Az üzleti szektorban, általánosságban elfogadott feladat, a teljesítményértékelés, ezzel szemben a közszférában nem ennyire hangsúlyos. A közszolgáltatók hatékony működése egy kiemelten fontos terület, azonban a legnagyobb gondot az okozza, hogy külső szemlélő szemében produktumot nem eredményez, így az eredmények meglehetősen lassan és nehezen mérhetően realizálódnak.

Manapság, mind a versenyszférában, mind a közszférában való vizsgálatok, összehasonlítások egyre nagyobb szerepet töltenek be. A tématerület kutatásának nehézségei ellenére, fontosnak tartom az adaptációs elemeket megvizsgálni. Érdeemes mélyebben belenézni abba, hogy a versenyszféra miért vonzóbb a munkavállaló számára, és ezek a pozitív elemek, milyen módon tudnak megjeleníteni a közszférában.

Számos összehasonlító modell áll rendelkezésünkre, ami azt vizsgálja milyen előnyei és hátrányai vannak a közszférában való elhelyezkedésnek, azonban csak nagyon kevés esetben szolgáltatnak olyan adatot, ami megmutatja, hogy a versenyszféra mely területeinek elemei adaptálhatóak.

Kutatás első részében stratégia vezetési eszközök bemutatását fogom elvégezni, majd a cikkem további részében, ezen eszközök segítségével vizsgálom a két szektor sajátosságait, előnyeit,

hátrányait. Céлом olyan kapcsolódási pontok felfedése, melyek a későbbiekben illeszkedést mutathatnak.

Az adaptáció a közmenedzsment és a versenyszféra között nagyon szükséges, hiszen nemcsak az üzleti életben fontos a hatékony munka elvégzése és a jó munkaerő kiválasztása, hanem a közszférában is elengedhetetlenek ezeknek a feltételeknek a megléte. Feltételezésem között szerepel, hogy versenyszféra nagyobb előnyökkel indul ezen a területen, hiszen a szabályozottság nem úgy játszik szerepet, mint egy közszférabeli szervezetekben. A szabályozottság kérdése is több oldalról vizsgálható, hiszen eltérés mutatkozhat folyamatok szabályozottsága és rendje, a munkaköri kérdések szabályozottság és a bértáblák rendszere között is.

Mind az üzleti menedzsment, mind a közszféra menedzsmentje próbál olyan munkahelyet biztosítani a munkavállalók számára, melyet a munkaerő megbecsül, a munkaerő-piaci elhelyezkedése jó, és ahol a munkavállaló jól érzi magát. Azonban a közmenedzsmentnek meglehetősen nagy kihívással kell szembenéznie ezen a területen.

A versenyszférához kapcsolódóan számos kutatással találkozhatunk, a közszféra esetében azonban – jelentősége ellenére – ezek száma sokkal csekélyebb. Így megállapíthatjuk, hogy indokolt e terület kutatása és alaposabb tanulmányozása.

1. Teljesítményértékelés modelljei

Az üzleti menedzsment igyekszik, olyan módszereket alkalmazni, melyek segítségével hatékonyan tudja mérni a szervezeti teljesítményt és ezzel kapcsolatosan az egyéni teljesítménymérésre is hangsúlyt fektet. A közszolgáltató vállalatoknál is egyre hangsúlyosabb az erőforrásokkal való gazdálkodás kérdése és természetesen fókuszba kerül az a kérdéskör is, hogy a szervezet megfelelő mennyiségű és minőségű szolgáltatást nyújt vagy sem. Adódik a bevezetésben megfogalmazott kérdés, hogy az üzleti szférában alkalmazott módszerek mennyire alkalmasak arra, hogy a közmenedzsment is alkalmazni tudja azokat, illetve teljesítményértékelő rendszerek egyes elemei mennyire adaptálhatóak.

Elsődleges céлом feltárni azon modelleket, melyek az üzleti szektor mérésére a legalkalmasabbak így, e módszerek bemutatásával fogok kezdeni.

Már a módszerek kiválasztása sem egyszerű, hiszen számtalan kritérium alapján lehetséges a válogatás. Olyan kritériumokat fogalmaztam meg, amelyekről úgy gondolom, hogy az adaptálás során segítségemre lesznek.

A technikák kiválasztása során az elsődleges a **jövőorientáltság**, hiszen mind a verseny- mind a közszféra biztonságos, stabil és biztos jövőt kíván teremteni a munkavállalói és munkaadói oldal számára, illetve ezen igényeket hatékonyan kielégíteni. Második kritériumként az **integritást** emeltem ki. A harmadik prioritásként pedig, azt fogalmaztam meg, hogy az adott modell legyen alkalmas a **hatékonyság mérésére**. [1]

A megfogalmazott kritériumok alapján a választásom a Balance Scorecard-ra esett, mely a tématerület egyik legátfogóbb elemzési módszere. A módszer a Kaplan és Norton által végzett teljesítménykutatásokon alapszik. A módszer alapja, hogy a stratégiát célokká, a célokat pedig feladatokra intézkedésekre bontja, ami egy szervezetben belül felülről lefelé irányuló folyamat, melynek eredménye a stratégia konkrét mutatószámokra bontása. Tehát a stratégiai célkitűzéseket fordítja le mutatószámokra és több nézőpontból teszi lehetővé a megvalósulás követését. Azonban nem csak a pénzügyi eredményeket képes kezelni, hanem a hosszú távú növekedéshez a képességek kialakításának folyamatát is kezeli, illetve előirányozza.

Egy olyan keretet nyújt a vezetők számára, amely segít meghatározni a szervezet jövőképét, stratégiáját. A szervezetben kulcsfontosságú az értékék kommunikálása a munkavállalók felé, mely során küldetés megfogalmazása az elsődleges. A küldetés, olyan információkat tartalmaz, amelyek a szervezetben fontosak, illetve ennek alapján fogalmazhatók meg a vállalat célja is. [2]

A BSC modell alkalmazása a következőkben felsoroltak miatt népszerű:

- Segítségként szolgál a vízió és a stratégia megfelelő megfogalmazásában, és ezek könnyedén intézkedésekké alakíthatók.
- A stratégia célok és az elérésüket jelző mutatók összekapcsolása, melynek segítségével a mutatók kiértékelése során kap a szervezet visszacsatolást az egységes működéséről.
- Javítja az érdekeltségi rendszert, mellyel a vezetőket segíti a teljesítménymérésében.
- Kapcsolódik a modell a minőséghez, melyhez az EFQM, (European Foundation for Quality Management) modellt is meg kell említeni, ez a későbbiekben részletes bemutatásra kerül.

A továbbiakban a BSC nézőpontjai fogom bemutatni, ami az első számú ábrán is jól megfigyelhető.

A módszer négy nézőpontja:

- pénzügyi nézőpont,
- vevői nézőpont,
- működési folyamatok nézőpont,
- tanulási és fejlődési nézőpont.

Alapvető kérdés, hogy mit várnak el a tulajdonosok a szervezettől, tehát mit kell tenni annak érdekében, hogy a vállalat a tulajdonosok megítélése szerint sikeres legyen. Illetve a másik kérdés, hogy a vevők milyen teljesítményt várnak el a szervezettől, itt a vevők szemszögéből kell vizsgálni a sikerességet.

Tanulási fejlődési nézőpont sem elhanyagolható, hiszen fontos arra is hangsúlyt fektetnünk, hogy a vevői elégedettséget, hogyan tudjuk elérni, melyek azok a kulcsfolyamatok, amikben kiemelkedő teljesítményt kell nyújtania a szervezetnek, melyek azok a területek, ahol optimalizálásra van szüksége a szervezetnek. Illetve ezen nézőpont alatt értjük azt is, hogy a jövőben a fejlődés, hogyan tartható fent, tehát miben kell fejlődnie a vállalatnak, a szervezetnek mit kell tanulnia. A teljesítményjavulás és menedzselés hangsúlyos szerepet kap, hiszen ezen nézőpont segíti a szervezetet abban, hogy a többi szegmensben is kiváló eredményeket érjen el. Ezáltal nemcsak a szervezet szerepe kiemelt, hanem az

egyén is hangsúlyt kap, valamint a motiváció szerepe is kiemeltté válik, hiszen a szervezet hatékonyságot ez növeli.



1. ábra Balance Scorecard Modell

(Forrás: [10])

A BSC modell komplexitása a visszamérhetőségben és stratégiai célok meghatározásában rejlik. A későbbiekben az adaptáció során ezek az elemek fontos szerepet fognak jelenteni.

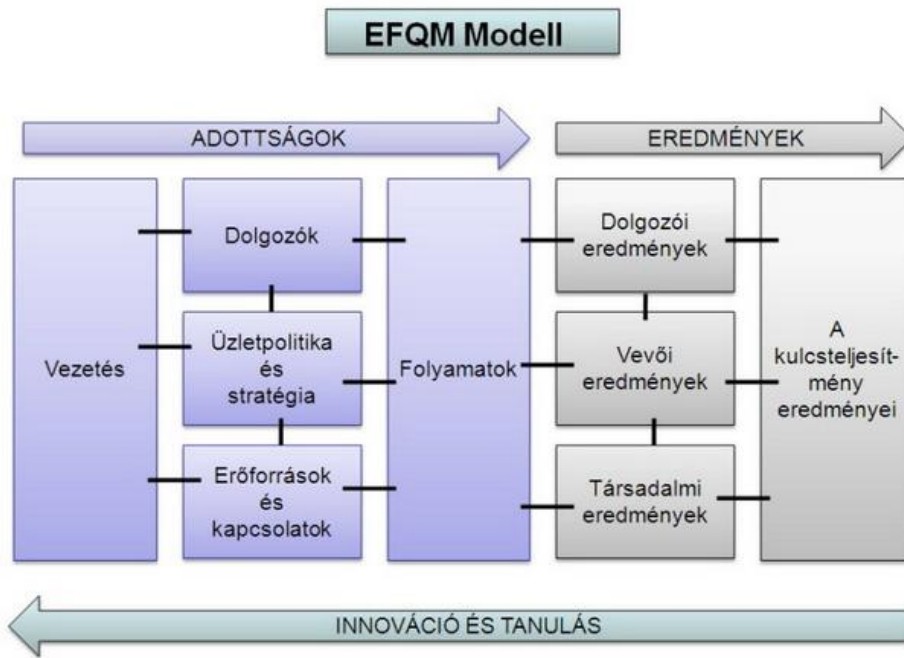
Már fent említettem a Balance Scorecard és az EFQM modell közös kapcsolódási pontját, mely a minőségbiztosítás kiemelkedésében rejlik, így mindenképpen ezt a teljesítményértékelési modellt, is szeretném részletesebben bemutatni.

A folyamatos fejlesztésben fogalmazódik meg a modell jövőképe. Mindig figyel arra, hogy a későbbiekben milyen elemek lesznek kulcsfontosságúak a minőségi teljesítményértékelésben. Strukturált szempontrendszer szerint méri a vállalat teljesítményét. A BSC modell csak négy nézőponttal rendelkezett, ezzel szemben ez a modell kilenc kritériumcsoportot fogalmaz meg, amelyek a szervezet adottságaira illetve jellemzőire szabottak. Ezeket a kritériumcsoportokat is két részre tudjuk választani, az egyik rész határozza meg, hogy mit tesz a vállalat a sikeres és eredményes működéséért; a másik oldal, pedig azt mutatja be, hogy milyen hatékonysággal működik a szervezetet a cél elérése érdekében, ez a második számú ábrán jól megfigyelhető.

Az EFQM modell 9 kritériumcsoportja:

- Vezetés
- Dolgozók
- Üzletpolitika és stratégia
- Erőforrások és kapcsolatok
- Folyamatok
- Dolgozói eredmények
- Vevői eredmények
- Társadalmi eredmények

- Kulcsteljesítmény eredményei



2. ábra EFQM modell

(Forrás: [3])

Az első öt kritériumcsoport a vállalat **adottságait** mutatja be, azaz azt, hogy mely kritériumokkal befolyásolható a hatékonyság. A további négy kritériumcsoport pedig az **eredményeket** állítja a középpontba, mellyel meghatározhatja a szervezet hosszú távú stratégiáját. Mind a két csoport, óriási hatással van a vállalatra és annak üzleti és társadalmi megítélésére. De ha egy hosszútávon jól működő szervezetet kívánunk megvizsgálni, fontos az egyes kritériumcsoportok eredményességének, elégedettségének a vizsgálata is, így az adaptálásnál is elsősorban a következő elemekre kell fókuszálni: dolgozói eredményekre, a vevők elégedettségére, a társadalmi eredményekre és a kulcsteljesítmény eredményeire. [3]

A dolgozói eredmények: az alkalmazottak is odafigyelést igényelnek, a cél olyan munkakörnyezet és munkahely biztosítása, ahol a munkavállaló szívesen dolgozik és a munkáját a környezeti tényezők, a felkészültség és a motiváció által hatékonyan tudja elvégezni, ezáltal olyan terméket vagy szolgáltatást tud nyújtani a vállalat, mely a mutatószámokban magasabb eredményeket hoz.

A vevői eredmények: az **ügyfelek** elégedettsége is kulcsfontosságú, hiszen a vállalat eredményességét a vevő elégedettsége határozza meg. Az általa választott termék vagy szolgáltatás választása minőségi vagy igény kielégítési alapon működik. Természetesen ezt befolyásolhatják más tényezők is, melyek már a marketing és reklám tevékenységbe tartoznak. Valamint a vevők érzékenysége egy termékre vagy szolgáltatásra, mely érzékenység alapjait jelentheti a megfizethetőség, a minőség, és a társadalmi megítélés.

A **társadalmi eredmények**: A közszolgáltató szervezeteknél, kiemelt szerepe van, mert ezt adott intézményt társadalmi megítéléséhez hozzájárul ez a kritériumcsoport is .

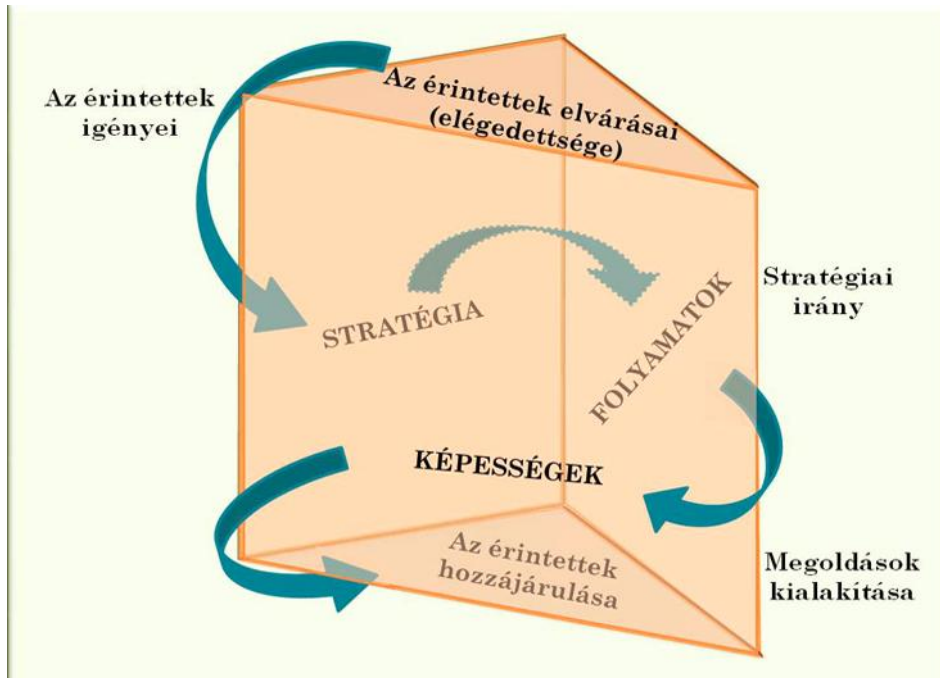
Végül a **kulcsfolyamatok** értékelésére térnek ki, hiszen ez a meghatározott stratégiai és operatív célokhoz kapcsolódik. Ezen elem vizsgálatával olyan átfogó képet kaphatunk, amely segítségével meghatározhatóak a teljesítmény javításának módjai az adott folyamatokon keresztül. [4]

Az EFQM minden szintje bekapcsolódik a szervezet teljesítményébe, így a vezetők és a dolgozók is könnyen tudnak azonosulni a szervezet célkitűzéseivel, és megfelelő motiváltsággal magukénak érezhetik a szervezet céljait. A modell egyik meghatározó folyamata az önértékelés végrehajtása. AZ értékelés során összegyűjtött információk allokációja, tehát jelenlegi és múltbeli teljesítmény összehasonlítása, illetve a fejlődési irány meghatározása. Lehetővé teszi a szervezet számára, hogy világosan le tudja írni az egyén erőseit, és azokat a területeket is bemutassa, amik fejlesztésre szorulnak. A felkínált lehetőséggel élni tudó szervezet létrehozhatja a saját és testreszabott fejlesztési rendszerét. [5]

A teljesítmény prizma modellje az érintettekkel való kölcsönös kapcsolatból indul ki. A prizma alsó részében az érintettek hozzájárulása van, a tetejében az érintettek igényeinek kielégítése, az oldalain a stratégiák, folyamatok és képességek jelennek meg. Ez a modell is a teljesítmény több szempontú megragadására törekszik. A modell újszerűsége abban rejlik, hogy szervezett valamennyi érintettjével való kapcsolatra törekszik. Fontos, hogy az érintettek mit várnak el egy szervezettől, de annak is súlya van, hogy ők, mit nyújtanak számukra. Ha egy példát szeretnénk hozni, akkor az érintettek oldalát bemutatni az alábbiak szerint tudjuk: ha egy munkavállaló szeretne jó környezetben, versenyképes fizetésért dolgozni, akkor a foglalkoztató cége jogosan várja el, hogy a munkáját hatékonyan és korszerű tudásával megalapozva lássa el, illetve az előírt stratégiához alkalmazkodjon, és ezen felül a XXI. században azonosulni tudjon a szervezet vízióival és missziójával. [4]

Itt meg kell említeni, valamennyi érintett esetében ez a kétoldalú kapcsolat értelmezhető, azonban ennek az egyensúlyban tartása sokszor gondot jelent a szervezet számára. A kialakított stratégia már választ ad arra, hogy a szervezetnek milyen kapcsolata van az érintettjeivel és környezetével, így kiindulópontként mindenképpen az érintettek elvárásai jelennek meg.

Fontos megemlítenem a 3 számú ábrán a prizma oldalainak a jelentőségét. Stratégia a mérésére azért van szükségünk, hogy vezetők visszajelzést kapjanak arról, hogy a meghatározott, kialakított stratégiák megfelelőek a szervezet számára vagy sem, ezen felül jelentősége van a szervezeten belüli kommunikációban is, hiszen ezen mérés szolgál alapjául az egyéni és szervezeti teljesítményértékeléseknek. Folyamatoknak azért van jelentőségük, mert ezt teszi a szervezetet működővé, itt a szervezet átláthatósága kiemelt, hiszen ebben az oldalban jelenik meg, hogy mikor, milyen feladatot hajtanak végre. Végül a harmadik oldal két főelemből épül fel a szervezeti és egyéni képességekből, ezen elemek segíti a legjobban a hatékony erőforrás felhasználást a szervezetben.

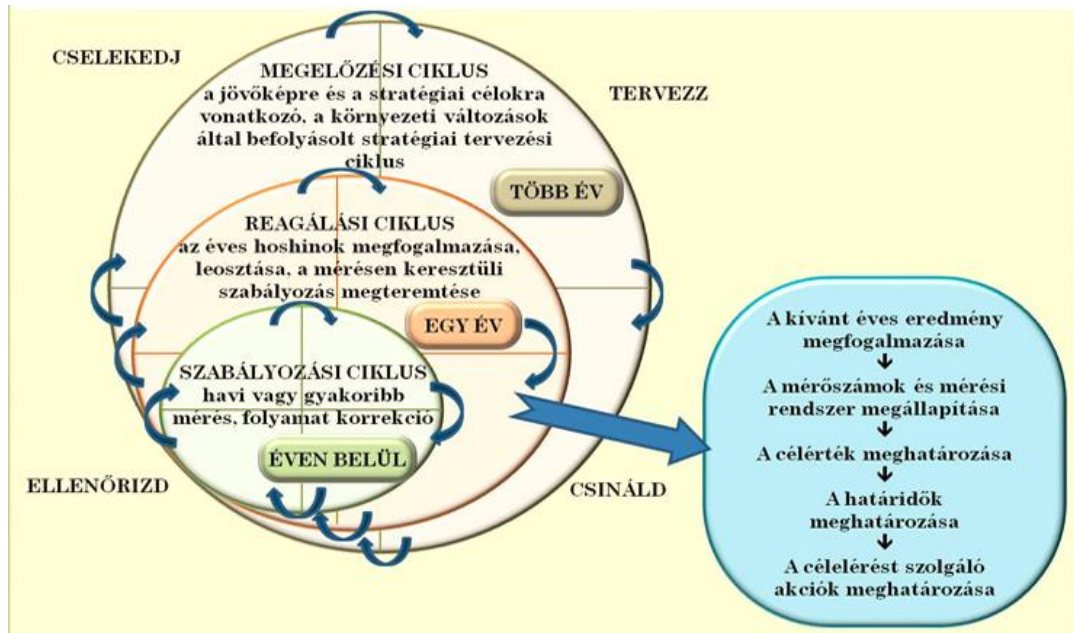


3. ábra: Teljesítményprizma

(Forrás: [4])

A modell leggyakoribb hibája, mikor az elvárások nem kielégítő módon kerülnek megvalósításra, teljesítménymutatók nincsenek összhangban azokkal a stratégiákkal, folyamatokkal, képesekkel, amelyet a szervezet nyújtani tud, illetve amit a szervezet meghatározott.

Minden modell, amit eddig vizsgáltam, a teljesítméymérés hatékonyságára törekszik, azonban az eddig bemutatott modellekben a reakció idő az adott folyamatokban nem játszott fontos szerepet, sőt tényként megállapíthatom, hogy említésre sem került. Így véleményem szerint feltétlenül szükséges egy olyan teljesítményértékelő modell bemutatása is, ahol a fő prioritást az időtényező kapja. Az időtényező figyelembevételét a Hosin menedzsmenten keresztül kívánom bemutatni, amit a 4 számú ábra mutat be számunkra részletesebben.



4. ábra Hosin menedzsment

(Forrás: [4])

A szervezet a modell használatával hármasszempontú célmeghatározást alkalmaz, úgymint a munkavállalók tevékenységeinek orientálása, másodikként megfogalmazódik a kulcsfontosságú célok elérése, valamint harmadikként a rövid reakció idő a környezeti változásokra. Ezen a három tényező meglétében definiálja a hatékonyságot a modell. Nagyon jó alapja annak, hogy a szervezet hosszú távú céljaival a munkavállalónak tisztában legyenek, illetve azokat elfogadják. A kitűzött célok monitorozása és a korrekciós beavatkozások pedig az alkalmazottak részvételével történjenek meg. A Hosin menedzsment három egymásba ágyazott PDSA (Plan, Do, Study, Act) ciklust feltételez, ahogy a 4 számú ábrán is látható. A legkülső ciklust megelőzési ciklusként értelmezi, ami valójában a jövőképet és stratégia tervezését is befolyásolja. A középső ciklus felelős az éves célok megfogalmazásért, ezt a szakirodalom reagálási ciklusként is említi. A legbelső ciklus pedig havi vagy annál is gyakoribb sok esetben napi méréseket végez, így készíti elő a folyamatok ellenőrzését, így törekszik a hatékonyságra. A Hosin menedzsment sikerének tényezői a következők:

- Épít a múlt tapasztalataira
- Rövid, illetve hosszú távú terveket határozz meg
- A folyamatos kontroll rendszer, tehát egyes folyamatok rendszeres ellenőrzése kiemelt szerepet kap.
- A kulcsfolyamatok fejlesztése.
- Az egyének fejlesztése, szervezeti tanulás támogatása.
- A környezethez kapcsolódik, annak változására nagyon gyorsan reagál.

A modellek bemutatását követően kapcsolódási pontokat szeretnék megállapítani, illetve olyan elemeket kiemelni, amik nem csak az üzleti menedzsment hatékonyságát növelik, hanem a közszférában való alkalmazhatóságot is feltételezik, illetve annak kihívásait is segítik megválaszolni.

Ahhoz, hogy a modelleket valamilyen módon össze tudjam hasonlítani, meg kell határoznom olyan elemeket, melyek megteremtik ennek a lehetőségét, ezért az összehasonlító adatok azonosítása, kiválasztása fokozott körültekintést igényel.

2. Kihívások, avagy az adaptációs elemek kiválasztása

Elsődleges szempont a közszférába való adaptálhatóság, így mindenképpen olyan kritériumrendszert kell felépíteni, ami az ehhez kapcsolódó elemeket tartalmazza. Azonban szükséges annak a tisztázása, hogy a közmenedzsment számára milyen tényezők a meghatározóak. Bármilyen ágazatról beszélünk, végső célként megfogalmazható a társadalmi szintű cél következetes megvalósítása. [6] Minden esetben fontos a mérhetőség, az, hogy a szervezet feladatait mennyire hatékonyan látja el. Nem utolsó sorban a gazdaságosság is lényeges. Igaz a közszféra bizonyos korlátokkal rendelkezik gazdasági tekintetben, de a kiadások mérhetősége meg kell, hogy jelenjen legalább a racionalizálás szintjén. Fontos kitérni arra, hogy ágazattól függetlenül mi nevezhető a hatékonyságnak a közmenedzsment területén. Alapvetően ez a megközelítés három részre bontható:

- A szolgáltatás hatékonysága, azt jelenti, hogy az adott szolgáltatás a szükséges, de a legkevesebb erőforrás felhasználásával kerüljön előállításra.
- Technikai hatékonyság: különböző normákat alkalmazva tudják, újszerű, technológiai megoldásokkal kifejezni.
- Allokáció hatékonysága, az jelenti, hogy amit az egyén vagy ebben a kontextusban a társadalom a legtöbbre értékel. Ez például akkor érvényesül, ha az ágazat a rendelkezésére álló erőforrások által maximalizálódik, társadalmi szinten az egészségjavulás. [7]

A hatékonyság minden szervezet esetében meghatározó, azonban míg az üzleti menedzsment területén viszonylag könnyű ezt meghatározni és mérni, addig a közszolgáltató vállalatok esetében nem egyértelmű. Ahhoz, hogy kicsit tisztábban lássuk, a képet egy egészségügyi intézmény hatékonyságára szeretnék egy példa erejéig fókuszálni.

- A szolgáltatás hatékonysága, a cél, hogy az intézményben egy szolgáltatás a szükséges legolcsóbb erőforrások alkalmazásával kerüljön felhasználásra. Például egy műtét elvégzésénél ügyelni kell arra, hogy milyen erőforrásokat használunk fel, mind humán tőke, mind pénzügyi tekintetben.
- Technológia hatékonyság, itt elsődlegesen olyan mutató számokra van szükségünk, hogy az adott osztályokon milyen gépek, hány órát üzemelnek, illetve, hogy ne csak technológiai értelemben vizsgáljuk ezen elemet, fontos az ápolói létszám mutatókkal kifejezve egy adott osztályon.
- Allokáció hatékonysága, ebben a tekintetben azt jelenti, hogy a kórház szolgáltatásokat nyújt, amit a közösség, társadalom a legjobban értékel. Például egy gyors ellátás vagy egy jól elvégzett beavatkozás, környezeti körülményekhez mérten. A négy modell összehasonlíthatóság vizsgálatánál fontos, hogy melyik modell tudja a legjobban ezen tényezőket mérni és melyik modell alkalmas ezen hatékonysági mutatóknak a meghatározására.

Tehát első elemként a **hatékonyságot** határoztam meg. Másodikként megemlítettem a **gazdaságosságot**, amihez rögtön hozzákapcsoltam korlátozásokat is. Kiadások és az input költségek mértéke az egészségügyben leginkább a racionalizálásban mérhető, amely során egyfajta költségtömeg, minél igazságosabb feloszlása történik meg a szervezeti intézkedésekben, például a

párhuzamosság megszűnése az intézményben. [8] A gazdaságosság és a javak elosztása nem szabadrendelkezés alapján történik, hanem egészségpolitika által meghatározott módon, ez azonban nem egyezik sok esetben az elvárásokkal. A takarékoság betartása érdekében sokszor fontossági sorrendet kell kialakítani, amely történhet sürgősség, diagnózis vagy életkilátások alapján.

Egy jól megválasztott teljesítményértékelési modellnél meghatározó, hogy milyen elemek kerülnek előtérbe, milyen a módszertan relevanciája, mik a kulcsfontosságú tényezők az adott folyamatokban, valamint arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy mire helyezi a hangsúlyt az adott rendszer.

Kiemelném a **modellek relevanciáját, és azt, hogy milyen középponti elemre épít.** [1] Minden teljesítményértékelésnek célja van, ami viszonylag egyértelműen megfogalmazható és leírható, hiszen ez nem más, mint az, hogy a szervezet teljesítménye a lehető legjobban megfeleljen a társadalmi igényeknek, valamint a munkavállalók céggel szemben támasztott követelményeinek, és nem utolsósorban a szervezet ezt úgy teljesítse, hogy a gazdaságosságra is ügyeljen. E tényezők ismeretében kijelenthető, a teljesítménymérés népszerűségűsége, azonban egy új dolog bevezetésnek nem csak előnyei, hanem hátrányai is lehetnek, illetve, ami az üzleti menedzsmentben jól működik, nem feltétlenül alkalmazható hatékonyan a közmenedzsment területén. Egy alapos átgondolás eredményeképpen fontosnak tartom a **modellek alkalmazhatóságát** vizsgálni, hiszen ami az elméletben működik, nem feltétlenül működik a gyakorlatban. A másik oldal tekintetében pedig, ami a versenyszférában alkalmazható az nem biztos, hogy a közszféra sajátosságait is kezelni tudja. Továbbá fontosnak tartom, hogy egy rendszer mindenki számára legyen egyértelmű és következetes így erre az elemre is időt kell szánni, hogy alkalmazottak számára mennyire értelmezhetőek az adott munkafolyamatok és célkitűzések, illetve az értékelés mennyire következetes és tartható. **Egyértelműség és következetesség** a következő összehasonlíthatósági szempontom. A következetesség kérdésből adódik a **modell korlátainak** a megléte, így mindenképpen ezt a szempontot is fontos bevonni, milyen kijátszhatósága van a modellnek, illetve milyen olyan elemekkel rendelkezik, amik a mérhetőséget eltorzítják. Azt gondolom, számtalan olyan elemet felsorolhatnék, ami kapcsolódik a kutatásomhoz, de a fő értékelési szempontjaim tükrözik az egyes modellek használhatóságának a kihívásait elsősorban a közmenedzsmentbe való adaptálhatóság területén.

Az általam meghatározott összehasonlíthatósági szempontok a következő 1 számú táblázatból kiolvashatóak, további szakirodalmi kutatásokkal folytatom a későbbiekben a fent említett modellek vizsgálatát, fókuszálva az általam felállított kritériumrendszerre.

Összehasonlíthatósági kritériumcsoportok
Hatékonyosság
Modellek relevanciája és központi elemei
Modellek alkalmazhatósága
Egyértelműség és következetesség

1. táblázat Összehasonlíthatósági kritérium csoportok

(Forrás: Saját készítés)

Összegzés

Minden szempontot úgy próbáltam megfogalmazni, hogy mind az adaptációs elemként, mind kihívásként szerepet töltsön be. Azt gondolom, ezen elemek mélyebb vizsgálata és a modellekkel való összevetése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy ki tudjuk jelenteni azt, hogy ezen üzleti rendszerek alkalmazása segítségként szolgál a közmenedzsment számára is, illetve ezek összevont alkalmazása pozitív mutatókat eredményezzen a működésben. Röviden összefoglalva kiemelném, hogy melyik modellnek miben rejlik az újszerűsége és miért esett a választásom, e modellek későbbi összehasonlítására. BSC modell egy nagyon elterjedt modell, mely képes arra, hogy nevesítse a munkavállaló hozzájárulását a stratégiához, ez nagyon fontos a közsférában is, mert egy munkavállaló elismerése, értékelése meghatározó. A teljesítményprizma kiemelten kezeli, a munkavállalók képességeit a stratégia megvalósításához hozzárendeli azokat, ezáltal többcélú optimalizálást hajt végre az érintettek vonatkozásában. EFQM a kritikus folyamatokat állítja előtérben és a minőségre törekszik, ez szintén minden területen fontos. A Hosin menedzsment, pedig egy szervezet önértékelésére fókuszál, ezáltal a folyamatokat ciklikussá teszi, így a reakció idő csökkentésén van a főhangsúly. Kijelenthető, hogy az ismert modellek kiemelt szerepet kapnak a szervezetek teljesítményértékelésében, de egyik sem tud biztosítani teljes körű hatékonyságot a szervezet számára, így céljaim között szerepel az egyes modellek, olyan elemeit kiemelni, ami a hatékonysághoz a legjobban hozzájárul, illetve ezen elemek egy új modellbe való adaptációjának illesztésének megvalósítása. A gyakorlat azt mutatja, hogy a szervezetek törekednek a legjobban használható modell kiválasztására, de mind idő, mind erőforrás hiányában ez sokszor nem feltétlenül a legkedvezőbbben valósul meg.

A közsférában ugyan előírás az egyéni teljesítményértékelés, de szervezeti szabályozás nem mindig egyértelmű. Céлом olyan ágazatot vizsgálni, ahol mind a szervezeti, mind az egyéni értékelések is használatosak és ezeket meghatározott hatékonysági mutatók segítségével összhangba lehet hozni. A jól megválasztott teljesítménymérő rendszer segítségével lehet csak megfelelően értékelni a szervezetet, így meghatározni azt is, hogy az adott munka milyen erőforrásokat követel. Ez különösen fontos a közsférában, mivel egy ilyen rendszerrel a felhasznált erőforrások és az elért eredmények aránya nagymértékben javítható. [9]

Hivatkozások

- [1] Veresné dr. Somosi Mariann.: Közszolgáltató szervezetek teljesítménymenedzselésének sajátosságai- Jubileumi tanulmánykötet 2017.
- [2] Dr.Szűcs Edit, Dr.Budai István, Matkó Andrea , Környezetmenedzsment
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyeztmenedzsment/index.html- 2011

- [3] Czeglédi László, Minőségmenedzsment http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_05/533_az_efqm_modell.html- 2011
- [4] Veresné Dr. Somosi Mariann - HOGYA Orsolya, 2011, Teljesítménymenedzsment
Elérhető: http://miskolc.infotec.hu/ilias.php?baseClass=ilSAHSPresentationGUI&ref_id=1599
(letöltve: 2016. 8. 26.)
- [5] Veresné dr. Somosi Mariann., A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés - hatékonysági felmérés kapcsán. Tudásalapú társadalom; Tudásteremtés - Tudástranszfer Értékváltozás. V. Nemzetközi Konferencia, Miskolc, II. kötet p. 27-35. 2005. május
- [6] Horváth Klaudia, A teljesítmény dimenzióinak értelmezése az egészségügyi intézmények esetében, www.ado.hu 2016
- [7] Pulay Gyula, Bevezetés az egészségügy gazdaságtanába, <http://semmelweis.hu/dei/files/2013/11/Bevezet%C3%A9s-az-eg%C3%A9szs%C3%A9g%C3%BCgy-gazdas%C3%A1gtan%C3%A1ba.pdf>- 2011
- [8] Gaál Csaba, Sebészet, http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_524_SebeszetiAdatok.html- 2012
- [9] Fodor Péter Kristóf, Teljesítmény mérés a közszférában TDK dolgozat 2016
- [10] https://www.google.hu/search?q=dr+maczk%C3%B3+k%C3%A1lm%C3%A1n+balanced+scorecard+modell&client=firefox-b-ab&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwicoZq2honUAhWoHJoKHQ-cBwcQ_AUICigB&biw=1600&bih=789#imgrc=Nuoj7ZfTYMrjHM: