

Közjóról, közpénzügyi gazdálkodásról felsőfokon*

Kompaktor Emília

Bábosik Mária (szerk.):

Vezetés a közjó szolgálatában. Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment, Állami Számvevőszék – Typotex Kiadó, Budapest, 2017, 764 old.

ISBN: 9789632799421

A „Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment” című, újszerű fókusszal és hiánypótló tartalommal megjelent tankönyv átfogó megközelítésben a témakörök széles spektrumát elemzi és tárja az olvasó elé, öt részben és 27 fejezetben. Hiánypótló mű, mivel a közjó szolgálatából kiindulva, a szervezeti integritást középpontba állítva olyan ismereteket gyűjt össze, amelyek a közszféra felelős vezetőinek mindennapi munkájában nélkülözhetetlenek a szabályszerű, eredményes és sikeres működés megvalósításában.

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara a gazdaság általános érdekképviseletét ellátó köztestületként külön is üdvözölte a könyv megjelenését, mivel a gazdaság szereplői számára is igazodási pontként szolgál, segít a közjó mind gondolati, mind gyakorlati síkon történő megközelítésében, illetve megteremtésében. A szakkönyv olyan, gyakorlatban jól hasznosítható elméleti ismeretanyagot tartalmaz, mely hozzájárulhat a közjó mint legfelsőbb társadalmi jó megteremtéséhez. Ehhez persze elengedhetetlen, hogy tartalmában és lényegét tekintve is ismerjék a jelen vezetők és leendő vezetők azt az összefüggésrendszert, melynek bonyolult, mégis logikus hálózatában e könyv eligazodást ad a mindennapok szintjén is. Ezen túlmenően a vezetői és vezetési tevékenységhez, a szervezeti integritás kialakításához, a gazdasági folyamatok értékeléséhez, a közpénz mint olyan értelmezéséhez, mindezeknek a szervezetstratégia-alkotás és tervezés folyamataiba beillesztéséhez is fontos háttéranyagot jelent.

A könyv kiinduló pontja az, hogy Magyarország Alaptörvénye egyértelmű alapelveket fogalmaz meg a közpénzeket felhasználó, illetve a közvagyonot használó szervezetekkel kapcsolatban. Ezek: törvényesség, célszerűség, eredményesség, átláthatóság, a közélet tisztasága. A közpénzt, közvagyonot használó/kezelő szervezet vezetőjének

* Jelen cikk a szerző nézeteit tartalmazza, és nem feltétlenül tükrözi a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontját.

*Kompaktor Emília a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara közgazdasági igazgatója.
E-mail: kompaktor.emilia@mkik.hu*

teljesítményét elsősorban annak alapján ítélik meg, hogy az általa irányított szervezet mennyiben felel meg a közpénzek felhasználására vonatkozó alkotmányos követelményeknek.

A szerzők a közjó szolgálatáról, a közpénzügyi gazdálkodásról írva a közszféra vezetőit és vezetői utánpótlását látják el tanácsokkal, s ugyan a közpénzekkel gazdálkodó szervezetek számára készült, de a gazdálkodó szervezetek vezetői, pénzügyi irányítói számára is rendkívül hasznos ismeretekkel szolgál. A tankönyvben szerves egységként kezelik a vezetés etikai és szakmai követelményeit. A közintézményeknek erősíteniük kell a közbizalmat a tekintetben, hogy az intézmény a közjó szolgálatában, célszerűen és eredményorientáltan működik. A közbizalom két pillére: a jószándékba és a képességbe vetett bizalom. A közintézmények vezetőivel szemben alapvető követelmény, hogy tisztességesek és a közjó szolgálata mellett elkötelezettek legyenek, ugyanakkor rendelkezzenek a szükséges vezetési és vezetői kompetenciákkal.

A tankönyvben a közjót rendszerként kezelik, amelynek keretében a tárgyiasult és az eszmei közjavakat a társadalom különböző közösségei és azok tagjai számára összehangoltan nyújtják. Így a közjó a gyakorlatban is jól értelmezhető meghatározást kap. A könyv támpontokat ad a közjó szolgálatát célul kitűző szervezetek vezetőinek e cél eléréséhez. A közjó tehát nem elvont fogalomként jelenik meg, hanem olyan célként, amelynek a megvalósulásáért egy közintézménynek nap mint nap tennie kell.

Az öt nagy rész a közpénzekkel gazdálkodó szervezetek vezetői számára kiemelten fontos kérdéskörökkel foglalkozik: az első rész a közjó szolgálatával, a második az erőforrás-gazdálkodással, a harmadik az irányítással és menedzseléssel, a negyedik a folyamatos megújulással, az utolsó pedig a vezetői munka hatékonyságával. Az egyes részekben belüli, összesen huszonnégy fejezet az adott kérdéskör meghatározó, önálló részterületeit fedi le.

A közjó szolgálatával foglalkozó 1. részben nagy figyelmet fordítanak a közpénzügyek etikájára. Az 1.1. fejezetben Kocziszky György az etika középpontba helyezésével rámutat arra, hogy milyen fontos a közpénzügyek kezelésében az etikus magatartás. Lényeges megállapítás, hogy az inkompetencia lassítja az ügyintézés és növeli a költségeket. Az 1.2.–1.6. fejezetek szerzője, Pulay Gyula rendkívül széles látókörűen, alapos elméleti felkészültséggel világít rá arra, hogy a közintézmény belső szabályozásában a közjó megjelenése kiemelt fontosságú. Az elvek mentén a gyakorlat számára is hasznosíthatók a fejezetben foglaltak: a közszolgáltató szervezetek közjót szolgáló vállalatirányítási rendszerének kialakításához is segítséget nyújt a bemutatott általános modell. Az „Egyenlőség, méltányosság, igazságosság” című 1.5. fejezetben helyes értelmezés, hogy a közszolgáltatások esetében az egyenlőség első helyen az egyenlő (de nem kötelezően ingyenes) hozzáférést jelenti, amelyeket anyagi helyzetétől függetlenül mindenki igénybe vehet, területileg pedig reális erőfeszítések mellett mindenhol hozzáférhetők. Ezt egészíti ki, hogy az egyenlő

hozzáférés csak szükséges, de nem elégséges feltétele az egyenlőségnek, esélyegyenlőségre is szükség van. Behatóan foglalkoznak a bürokratikus koordinációval, illetve annak veszélyeivel. Csak egyetérteni lehet azzal, hogy a közjó szolgálatának elengedhetetlen része a közjavak méltányos, azaz az ember méltóságát figyelembe vevő elosztása. Az integritásközpontú vezetés ismertetése a könyv hangsúlyos része, új szemléletet visz a vezetői tevékenységbe (1.6. fejezet). „A társadalmi felelősségvállalás szervezetbe integrálási folyamata” című ábra nagyon szemléletesen mutatja be, hogy az egyes részek miként ötvöződnek egésszé a Szegedi Krisztina által írt 1.7. fejezetben.

A 2. részt az erőforrásokkal való gazdálkodásnak szentelik a szerzők. A közpénzekkel való gazdálkodás kereteit részletező 2.1. fejezetben Orosz Diána precízen, alaposan, mégis komplex kitekintésben mutatja be és elemzi a rendszert, a vezetők szerepét. Értékes és valós orientációt nyújt a vezetők számára, ahogy hasonló szakmai alaposággal mutatja be a közvagyonnal gazdálkodás feladatait (2.2. fejezet) is a szerző. A 2.4. fejezetben Poór József és Karoliny Mártonné sokoldalú szempontrendszerben és világos szerkezetben tárgyalja az emberi erőforrásgazdálkodás kérdéskörét vállalati megközelítésben, a közzsféra és a magánszféra egybevetésével megteremtve az egyensúlyt.

A 3. rész az irányítás és menedzselés kérdéseit dolgozza fel. Barakonyi Károly mindjárt az 1. fejezetben elgondolkoztatja a jövőkép és stratégia dimenziójában kérdésfeltevéseivel az olvasót: Mi lenne a közpénzügyi stratégia célja? Kinek a feladata a kidolgozása? Hol marad a közpénzügyi politika? „Közpénzügyek körébe tartozó fontos területeken hiányoznak a megalapozott hosszú távú elemzések stb.” – melyek ezek a területek? Vannak-e olyanok, amelyekben folyik stratégia kidolgozása? A döntéshozatalt tárgyaló 3.2. fejezetben Szabados György Norbert és Berde Csaba helyes meglátása, hogy „A szakmai döntések depolitizálása jelentősen javíthatja [...] a döntéshozatal hatékonyságát. Ennek megvalósítása azonban nem szervezeti, hanem kormányzati feladat.”

A 3.3. fejezetben Garaj Erika tollából a projektmenedzsment projektelméleti alapjainál világos, jól követhető aspektussal találkozhatunk. Gyakorlatorientált megközelítésben, izgalmas gondolatmenetben íródott fejezet. A projekt sikertényezőiről és buktatóiról szólva a projekt, ki nem mondva ugyan, de magában foglalja a pályázatot is, valós problémafelvetéssel és indikátortípusok példáján bemutatva a témakört. A vezetői kontrollingot leíró 3.4. fejezetben Tóth Antal szintén gyakorlati, szemléletes és értékes megközelítést alkalmaz, jól érzékeltetve az egy költségvetési évre vonatkozó tervezés folyamatát. Mélységében ismerteti a kontroller feladatait és a vele szemben támasztott követelményeket – ez közvetlenül hasznosítható ismereteket jelent a vezetők számára. Felvetődik a kérdés, hogy a hierarchia mely szintjén rendelkeznek a stratégia-alkotáshoz szükséges önállósággal, amikor a legjellemzőbb elem a tervalku.

A 3.5. fejezetben Domokos László – Nyéki Melinda – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Hatvani Csaba által ismertetett, kontrollokra épülő kockázatmenedzsment kiemelt eleme a vezetői tevékenységnek. A szerzők kiváló, értékes és a gyakorlatba logikusan beépíthető támpontokat nyújtanak a költségvetési szervek kockázatkezeléséhez, áttekintve az eltéréseket a vállalati szektorhoz képest. A fejezet kiemelt üzeneteként megfogalmazható, hogy a közszféra vezetőinek a közjó szolgálatával párhuzamosan a maradéktalan feladatellátás mellett a negatív kockázatok minimalizálását középpontba állítva kell törekedniük a jogszabályi környezetben előírt tevékenységük ellátására. A 3.6. fejezetben – ehhez a gondolatmenethez kapcsolódva – Horváth Margit a belső kontrollrendszer rendszerszintű szabályozását veszi górcső alá, és a kontrollrendszer elemeit a célok megvalósításának folyamatában vizsgálja, szemléletes gyakorlati példákon keresztül. A 3.7. fejezetben Németh Erzsébet a sikeres szervezeti kommunikációt befolyásoló kommunikációs rendszer elemeit, típusait és az egyes típusoknak a szervezet működésében betöltött szerepét elemezve vezeti az olvasót a kommunikáció elméleti és gyakorlati síkját bemutató témakörbe.

Az érdekegyeztetés, konszenzuskeresés, participáció témaköreiről világos és logikus gondolatmenetben nyújt áttekintést Lentner Csaba és Parragh Bianka (3.8. fejezet), rámutatva a változásokat generáló kihívásokra és elvárásokra. E körben példaként az integritásközpontú érdekérvényesítés hozható: „Az érdekérvényesítés fogalmát a korábbihoz képest új, integritáshoz kapcsolódó dimenzióba helyezik, így az integritásközpontú érdekérvényesítés újszerű megközelítésként szorosan kapcsolódik az integritás fogalmi rendszeréhez is”.

A „Folyamatos megújulás” címet viselő 4. részben megismerkedhetünk a szervezeti magatartással a közszférában. Az első fejezetben Bakacsi Gyula a közszolgálatban fellelhető motivációs eszközök hatásával, érvényesülésével, a motiválhatósággal kapcsolatos aspektusban ír. Kiemelendő, hogy a közszolgálatok szabály-, és nem teljesítmény-vezéreltek. A folyamat- és minőségmenedzsment, a változásmenedzsment, az innovációmenedzsment, a szervezeti kompetenciaépítés és tanulás mind-mind fontos elemei a vezetői és vezetési munkának, tevékenységnek. E témakörökről Tóth Antal, Farkas Ferenc, Makó Csaba, Illésy Miklós (4.2.–4.4.) írnak, a gyakorlat számára közvetlenül hasznosítható folyamatstruktúrák és ábrák szerepeltetésével. A „Szervezeti kompetenciaépítés és tanulás” című 4.5. fejezetben Veresné Somosi Mariann által megfogalmazódik az az állítás, miszerint a közszférában végső soron nincs érdekellentét, s a munkaadó és a munkavállaló közös érdekei mentén lehet társadalmilag felelős módon eljárni. Ez azonban a gyakorlati megvalósítást tekintve valós kihívást testesít meg.

Az 5. rész a vezetői munka hatékonyságával foglalkozik. A Vezetési stílusok és szervezeti kultúra című fejezetben Nagy József nagyszerű idézettel kezdi – „Akinak a tudás megszerzése drága, vajon számol-e a tudatlanság költségeivel?” –, és ebben

a szellemben is folytatja. A szerző jól mutatja be a neves szakemberektől származó (szó szerinti és tartalmi) idézeteket, saját megállapításait és az elsajátítandó elemeket. A szervezeti kultúra mi magunk vagyunk című pont tartalma egyenesen a gyakorlathoz szól. És itt találkozunk – egy zárójeles beszúrással – a tényleges helyzet értékelésével: Bizonytalansággal, stresszel, folyamatos változásokkal terhelt időszakban, helyzetekben (*mint a közigazgatást jellemző jelenlegi állapot*) a kapcsolatorientált vezetőnek van meg a leginkább az esélye arra, hogy sikereket érjen el a dolgozók körében kialakult feszült helyzet kezelésében.

Az 5.2. és 5.3. fejezetben az időgazdálkodás (Király Gyula) és az asszertív kommunikáció (Németh Erzsébet) kérdéseit fejtik ki a szerzők. Mindkét fejezetben tárgyszerűen, olvasmányosan közvetítik az ismereteket, amelyek újszerű szemléletben újszerű tudásanyagot tartalmaznak. Mindkét témakör alapvető fontosságú a vezetői munka hatékonyságában, illetve annak növelésében, továbbá nemcsak a közszférában, hanem általában is a vezetők számára, sőt megkockáztatható, középiskolai tananyagként is, különösen ami az asszertív kommunikációt illeti.

A „Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment” című könyv gazdag tartalmával a közjó szolgálatát tekinti alapnak, és erre építve fejtik ki azokat az ismereteket, amelyekkel a vezetőknek (vagy azzá válóknak) rendelkezniük kell, hogy hatékonyan kezelhessék a közpénzügyeket, és tevékenységükkel valóban a közjó érdekében járjanak el. Ily módon, a közszféra hatékonyságát fokozva hozzájárulnak a versenyképesség növeléséhez, a magyar gazdaság felzárkózásának hosszú távú fenntartásához – állapítja meg előszavában Domokos László, az ÁSZ elnöke, illetve Matolcsy György jegybankelnök.

A könyv új vágányokra helyezi a közjó szolgálatát, a közpénzügyi gazdálkodást. Olyan ismeretekkel gazdagítja az e téren munkálkodókat, amelyek így egy helyen összefoglalva eddig nem voltak fellelhetők. Jó szívvel ajánlom a könyvet mindazok figyelmébe, akiknek ez a szakterület, vagy ezekben a kérdésekben szeretnének jártasságra szert tenni.