

Kutatási zárójelentés

2006

Témavezető neve:

Dr. Drótos György egyetemi docens

A téma címe:

Teljesítménymenedzsment modellek perspektívái a
közszolgálati és non-profit szektorban – Trendek és hatások a
magyar gazdaság következő évtizedeiben

A kutatás időtartama:

2003. február 1. – 2006. december 31.

Tartalomjegyzék

1. A kutatás háttere.....	3
2. A kutatás célkitűzései.....	3
3. A kutatás személyi bázisa.....	4
4. A kutatás ütemterve és tényleges megvalósulása	5
5. A kutatás eredményei	12
6. Gyakorlati hasznosítás.....	14
Mellékletek	15

1. A kutatás háttere

A fejlett társadalmi rendszerekben a közszolgálati és a non-profit szektor hatékony és eredményes működése a gazdaság egészének alapköve, sikerkritériuma. Emiatt kiemelt fontosságú, hogy az egyes szervezetek tudatosan alkalmazzák a teljesítménymenedzsment szektorspecifikus módszereit.

Az utóbbi évtizedben nem volt a közszolgálati és a non-profit szervezetek nagyobb körét lefedő, reprezentatívnek tekinthető kutatás a témában. Ennek valószínűsíthető oka, hogy a teljesítménymenedzsment rendszerek közszolgálati és non-profit alkalmazása a nyugat-európai és észak-amerikai országokban is viszonylag új jelenség. A New Public Management mozgalom, és ezzel párhuzamosan a közigazgatási reformok kezdete a nyolcvanas évek közepére tehető.

Hazánkban az elmaradt közigazgatási reform késleltette e modellek és eszközök megjelenését a közszolgálati szektorban, míg a non-profit szervezetek körében a civil szféra fiatalsága, és az egyes szervezetek kis mérete miatt nem jelentek meg idáig a teljesítménymenedzsment eszközei. Különösen aktuálissá teszi kutatásunkat számos tény, amely a jelenlegi helyzet megváltozásának irányába mutat. A közszolgálati szervezetek esetében egyrészt a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. Törvény 2002. január 1-től érvénybe lépett módosításai értelmében kötelező a köztisztviselők teljesítményének értékelése, minősítése. Másrészt nem csak a köztisztviselőket alkalmazó közigazgatási és például az egészségügyi szervezetek kezdik alkalmazni a teljesítménymenedzsment modelljeit, hanem az oktatási intézményekben is kötelezővé vált a minőségbiztosítás, melynek fontos része a teljesítmények megragadása.

A non-profit szektorban is előremutató tendenciák figyelhetők meg. Számos nemzetközi civil szervezet működik hazánkban, amelyek már alkalmazzák ezen eszközöket, rendszereket, és benchmarkként (mintaként) szolgálnak a hazai non-profit szervezetek számára.

2. A kutatás célkitűzései

Kutatásunk célja volt feltárni és értelmezni a teljesítménymenedzsment rendszerek hazai diffúziójának folyamatát a nem profitorientált szektorokban. A nemzetközi trendekből és tapasztalatokból kiindulva feltételeztük, hogy egy hosszan tartó folyamat kezdetén tartunk. Az volt a szándékunk, hogy a kezdetektől kísérjük végig a teljesítménymenedzsment módszereknek, eszközöknek a közszolgálati és a non-profit szektorokban történő alkalmazását, adaptálását, és a tapasztalatainkat – éppen a további tudástranzfer elősegítése érdekében – megosszuk és megvitassuk az érintett szervezetekkel, illetve a területet kutató más szakemberekkel.

A teljesítménymenedzsment rendszerek nem profitorientált szektorokban való terjedésével kapcsolatban hipotéziseket is alkottunk, melyek a következők voltak:

1. A közszolgálati szervezetek működési kontextusa és szervezeti jellemzői egyre több hasonlóságot mutatnak az üzleti szféra szervezeteivel.
2. A teljesítménymenedzsment módszerek az üzleti szektorból terjednek a közszolgálati, illetve a non-profit szektorba.
3. A közszolgálati és a non-profit szektorban működő szervezetek nem tudatosan veszik alkalmazásba az üzleti szektorban sikeresen alkalmazott teljesítménymenedzsment módszereket.
4. Az adaptálás során nem veszik figyelembe a szektorspecifikus sajátosságokat.

A deskriptív, elemző szemlélet mellett kutatásunk tervezésekor a normatív, modellépítő szándék is vezetett bennünket. Olyan elméleti kereteket és gyakorlati módszereket kívántunk kidolgozni, amelyek az üzleti szférában már bizonyítottan sikeres teljesítménymenedzsment eszközök adaptációi, s bátran ajánlhatók a közszolgálati és non-profit szervezetek vezetőinek figyelmébe.

A kutatás eredményeinek megismerését és elterjedését segítő célul tűztük ki egy internetes „Teljesítménymenedzsment portál” létrehozását. A portál küldetéseként egyrészt a kutatási eredmények közzétételét, másrészt a vizsgált szektorok szervezeteivel való kapcsolattartást fogalmaztuk meg. Jó példaként, ha úgy tetszik mintaként a Performance Measurement Association (PMA) által létrehozott és üzemeltetett <http://www.performanceportal.org> honlapot tekintettük.

3. A kutatás személyi bázisa

A kutatás a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (2004. ősztől: Budapesti Corvinus Egyetem) Vezetési és szervezési tanszékének (későbbi nevén: Vezetéstudományi Intézetének) személyi állományára, egy-egy társtanszék képviselőjére, illetve Ph.D hallgatókra épült. A kutatócsapat összetételében bekövetkezett változások nagyságrendje nem értek el kritikus szintet, kiegyensúlyozottak voltak (a kivált tagok helyett újak csatlakoztak), illetve a kutatás szakmai-módszertani irányítását egyáltalán nem érintették. Részletesebben lásd az OTKA internetes jelentési felület Személyi változásokról szóló részét.

4. A kutatás ütemterve és tényleges megvalósulása

Előjáróban megállapíthatjuk, hogy a kutatási tervben szereplő feladatok szinte kivétel nélkül megvalósultak. A kimaradt feladatokat más, fontosabb munkák elvégzésével pótoltuk. Időbeli eltérést az OTKA szerződéskötés elhúzódása, illetve ezzel összefüggésben a támogatási keret tényleges rendelkezésre állásának 2003. decemberi kezdete okozott. Néhány tartalmi eltérés a kutatás súlypontjainak menet közbeni módosulásával magyarázható.

Kutatási esemény	2003				2004				2005				2006			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Irodalom-feldolgozás																
Az üzleti minta meghatározása																
A közszolgálati minta meghatározása																
A non-profit minta meghatározása																
A kérdőívek véglegesítése																
A kérdőíves felmérések lebonyolítása																
Kódolás, adatrögzítés																
Adatelemzés																
Kontextus vizsgálat																
A kvalitatív kutatás előkészítése																
Elő projektek követése, akciókutatás																
Interjúk																
Dokumentumelemzés																
Publikáció																
Konferencia-előadások, -szervezés																
Internetes teljesítményportál létrehozása																

1. táblázat: A kutatási tervezett ütemezése

Részletesebben:

Irodalom-feldolgozás

Az irodalom-feldolgozás a kutatás kezdetétől folyamatos volt. Eredményéről publikációink irodalomjegyzéke, illetve a számítógépes hálózatunkon található több tucat, a vonatkozó publikációkat strukturált formában tartalmazó könyvtár tanúskodik. A tudományos eredményeket közlő publikációkon túl kutatás-módszertani ajánlásokat, konkrét, más kutatóműhelyek által már alkalmazott kutatási eszközöket (pl. kérdőívek), illetve New Public Management területén élenjáró országok közszolgálati teljesítményértékelésre vonatkozó aktuális szabályozásait is hasznosítottuk. A feldolgozott közlemények száma az ezret közelíti.

Vizsgálati minták (üzleti, közszolgálati, non-profit) meghatározása

A kérdőíves felmérés vizsgálati mintájának összeállítása során reprezentativitásra törekedtünk, ugyanakkor tudatában voltunk annak, hogy a megcélzott minta (kb. 500 szervezet) és a kitöltés után kialakuló tényleges minta jellemzői eltérhetnek egymástól. A non-profit szervezetek részmintájának összeállításakor abba a problémába ütköztünk, hogy az általános mintaképzési szempontjaink közül az „50 főnél több munkavállaló” mint szelekciós kritérium nagyon nehezen alkalmazható a szektorban, minthogy az alapsokaságon belül kevés szervezet esik ebbe a kategóriába. Úgy döntöttünk ezért, hogy nagymintás vizsgálatok helyett kizárólag célzott esettanulmányokat folytatunk e szektor néhány meghatározó intézményénél.

Külön részmintát képeztünk ugyanakkor az üzleti és közszolgálati szektorok határterületén álló szervezetekből: mindenekelőtt az állami vagy önkormányzati tulajdonban álló közüzemi szolgáltatók, közlekedési vállalatok, helyi vagyonkezelők, kulturális és egészségügyi vállalkozások tartoztak ide. E részminta kialakításának célja a teljesítménymenedzsment rendszerek szektorhatárokon keresztüli diffúziós folyamatának részletesebb vizsgálata volt.

A kérdőívek véglegesítése

Nagymintás vizsgálatunk feltáró jelleggel arra kereste a választ, hogy:

1. mit tekintenek teljesítménynek a hazai gazdálkodó szervezetek,
2. annak növelése érdekében milyen teljesítménymenedzsment rendszereket alkalmaznak;
3. és az ezekre a kérdésekre adott válaszok mennyire különböznek az egyes szektorokban.

A 1. kérdéskörön belül a válaszadók szubjektív teljesítményértelmezésének megismerése mellett célunk volt annak strukturált vizsgálata, hogy a hazai szervezetek:

- mely *stakeholder* (tulajdonos, ügyfél, társadalom stb.) elvárásainak teljesítését tekintik a szervezet legfontosabb teljesítményének;

- a teljesítményt milyen mértékben ragadják meg *pénzben*, illetve *naturáliákban*, valamint, hogy ezeken belül melyek az elsődleges *mutatószámok*;
- az angolszász *economy* (olcsóság, gazdaságosság), *efficiency* (hatékonyság), *effectiveness* (eredményesség) kategóriák körül melyiket tekintik a teljesítmény fő összetevőjének;
- ezzel összefüggésben *input* (költségvetési keretek betartása), *output* (közvetlen eredmények), vagy *outcome* (hosszabb távú hatás) orientált-e számukra a teljesítmény megítélése;
- „puhább” paraméterek, mint pl. *minőség* és az *elégedettség* mennyire képezik részét teljesítményértelmezésüknek.

A 2. kérdéskörön belül a teljesítményértékelésben közreműködő legfontosabb funkcionális területeket kívántuk azonosítani, valamint azt megítélni, hogy a vizsgált szervezetek jelenlegi teljesítménymenedzsment rendszere:

- *rövid, közép, és/vagy hosszú távú*;
- *belső és/vagy külső információkra épül*;
- *rendszeresen vagy rendszertelenül készít beszámolókat*;
- *szervezeti és/vagy egyéni szintű*;
- *az érdekeltségi rendszerrel összekapcsolódik-e*.

A kérdőívet próbalekérdezésekkel teszteltük, s ez alapján korrigáltuk. A változtatások főként arra vonatkoztak, hogy a feltett kérdések minden szektorban értelmezhetőek maradjanak (3. kérdéskörnek való megfelelés). A kérdőív végső változatát a Melléklet tartalmazza.

A kérdőíves felmérések lebonyolítása, kódolás, adatrögzítés, adatelemzés

Míthogy a kérdőívek postázása és lekérdezése már komolyabb költséget jelentett, ezekre a fázisokra csak az OTKA támogatás rendelkezésre állását követően, 2003. decembere és 2004. februárja között kerülhetett sor. Ezt követően viszont a kódolás, adatrögzítés, adatelemzés fázisait felgyorsítottuk, ennek révén előzetes kutatási eredményeinkről egy 2004. március végi – április eleji nemzetközi konferencián már be tudtunk számolni.

2005-ben úgy határoztunk, hogy eredeti terveinktől eltérően nem ismétljük meg a korábbi kérdőíves felmérésünket. Döntésünket a következő szempontok motiválták:

- az első vizsgálat elérte célját: feltárta a hazai gazdálkodó szervezetek teljesítményértelmezésének sajátosságait, illetve azokon belül az üzleti és közszolgálati jellegből fakadó sajátosságokat;

- a kérdőíves vizsgálat témaköreinek mélyítése – legalábbis a szektorokon árvéltő standardizálás követelményének megsértése nélkül – nem látszott lehetségesnek;
- az első és a második vizsgálat időpontja – az előbbi külső okokból való csúszása következtében – túl közel került volna egymáshoz;
- 2004 eleje és 2005 vége között ráadásul – előzetes várakozásainkkal ellentétben – nem indultak be azok a reformfolyamatok, amelyek a külföldi példák alapján szükségszerűen a teljesítménymenedzsment jelentőségének felértékelődésével jártak volna a közszolgálati szervezetek nagy tömegeiben;
- hasonlóképpen nem beszélhetünk a non-profit szervezetek társadalmi bázisának, forrásainak, illetve szervezeti kereteinek megerősödéséről sem ebben az időszakban.

A megismételt vizsgálatnál szemben érdekesebbnek bizonyult az Európai Unióhoz újonnan csatlakozott kelet- és közép-európai országok összehasonlító vizsgálata. A most befejeződő OTKA kutatás periódusában szervezett konferenciákon (lásd később) sikerült kialakítani azt a nemzetközi szakmai közösséget, amely felelős lesz a Central and Eastern European Performance Panel nevet viselő, az OTKA kérdőívre épülő, azt több ponton kibővítő kutatási eszköz rendszeres időközönkénti lekérdezéséért. Ennek megvalósítása azonban túlmutat a most tárgyalt programon.

Kontextus vizsgálat

A minden év utolsó negyedében elvégzett kontextus vizsgálatok nemcsak a közszolgálati és non-profit szektor viszonylagos mozdulatlanságát mutatták. Arra is figyelmeztettek, hogy a magyarországi üzleti szektor az EU nyitással, a jórészt szintén ahhoz kapcsolódó liberalizációs intézkedésekkel (közlekedés, távközlés, energiaszolgáltatás stb.), a globalizálódó gazdasággal (pl. olcsó távol-keleti munkaerő), illetve részben további privatizációs ügyletek révén még inkább versenyhelyzetbe került. Ennek következtében a teljesítmény, illetve az azt kontrolláló teljesítménymenedzsment rendszerek jelentősége tovább nőtt az üzleti szervezetekben, miközben a közszolgálati szektor tartós teljesítményhiánya okozta negatív hatással mint visszahúzó erővel is egyre inkább meg kellett küzdeniük.

Láttuk továbbá, hogy a közszolgálati szektor egyes ágazataiban (pl. felsőoktatás, egészségügy, önkormányzati igazgatás) máskor és máshogy rekedt meg a fejlődés Magyarországon, s hogy ezek a területek a sikeres közigazgatási reformot végrehajtott országokban is sok tekintetben sajátos teljesítménymenedzsment rendszerekkel rendelkeznek. A közszolgálati szektorban szakértői munkálat végezve, illetve közszolgálati vezetőkkel konzultálva ugyanakkor azt is megtapasztaltuk, hogy ha átfogó reformok nem is, de

sporadikus kísérletek léteznek egy-egy szervezetben a teljesítményelv intenzívebb alkalmazására, amelyek iránymutatóak lehetnek mások számára is

Figyelmünket az előbbieknél megfelelően az ágazati vizsgálatokra, illetve az élenjáró szervezetek példáinak esettanulmányos formában való bemutatására fordítottuk. Utóbbiakon belül külön vizsgáltuk azokat a kísérleteket, amelyek a szervezeti konfigurációt tekintve is innovatív módon, több intézmény (vagyis egy hálózat tagjainak) szoros együttműködése révén célozták a magasabb teljesítményt. Ezen, korábban nem tervezett vizsgálatok elvégzéséhez igénybe vettük a kérdőíves vizsgálat megismétlésének elmaradása révén felszabadult forrásokat.

A kvalitatív kutatás előkészítése, élő projektek, interjúk, dokumentumelemzés, akciókutatás

A kvalitatív vizsgálat lényege esettanulmányok készítése volt a teljesítménymenedzsment rendszerek hazai alkalmazása szempontjából élenjárónak számító közszolgálati és non-profit szervezetekről. Az egyes intézményekben mindenképp a következőkre kerestük a választ félig strukturált interjúk és dokumentumelemzés segítségével:

- a kérdőíves vizsgálat 2. kérdéskörének tételei részletesebb megvilágításban (lásd fentebb);
- alkalmaznak-e valamilyen konkrét teljesítményértékelő módszertant (pl. Balanced Scorecard, Teljesítményprizma, MBO stb.);
- mi motiválta a teljesítménymenedzsment rendszer kialakítását;
- mely vezetői szintről és funkcionális területről indult a kezdeményezés;
- hogyan történt a fejlesztés (további belső és külső közreműködők, ütemezés stb.);
- meddig jutott el a fejlesztés (koncepció, pilot projekt, teljes szervezetre kiterjedő alkalmazás, társ intézményeket is érintő roll-out);
- milyen módon intézményesült a teljesítménymenedzsment rendszer (kötelező, előírások, felelős szervezet, támogató informatikai alkalmazás);
- sikeresnek tekinthető-e az innováció.

A kutatás időszakában a következő szervezetekről készült esettanulmányok:

- Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal
- Budapesti Corvinus Egyetem
- Irányított Betegellátási Rendszer (Az egészségügyi modellkísérletként működtetett intézményei)
- Magyar Elektronikus Könyvtár

- Nemzeti Fejlesztési Hivatal, Közösségi Támogatási Keret Irányító Hatósága
- Országos Egészségbiztosítási Pénztár
- Sunbooks Könyvkereskedelmi Kft.
- VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht.

Az egyes helyszíneken keresztmetszeti vizsgálatok helyett arra törekedtünk, hogy folyamatában tekintsük végig a teljesítménymenedzsment rendszerek kiépülését. Kutatócsoportunk tagjai esetenként szakértőként be is kapcsolódtak a teljesítménymenedzsment rendszer kiépítésébe, miáltal a munkánk akciókutatás jelleget öltött.

Publikálás

Az eredmények publikálása 2004. elejétől kezdve folyamatos, a későbbi indulás következtében még nem is zárult le teljesen. A megszületett publikációk jórészt könyvfejezetek és konferencia-előadások gyűjteményes kötetei. A publikációk többsége angol nyelvű, nemzetközi fórumokon is elérhető. A legfontosabb 17 tételt lásd az OTKA internetes felület Közlési jegyzékében. A közszolgálati szervezetek vezetése c. tankönyv megjelenése ez évben várható.

Konferencia-előadások

A kutatás eredményeiről hét nemzetközi konferencián számoltunk be. Egy-egy konferencián esetenként több előadással szerepeltünk. Minden itt felsorolt konferencián két szűrési feltételnek kellett megfelelnünk: egyrészt az előzetesen benyújtott abstract-ot (összefoglalót) kellett elfogadnia a konferencia (vagy szekció) szerkesztőbizottságának, másrészt a kész tanulmányt kellett eljuttatnunk a szabályoktól függően 8-30 terjedelemben. Abstractjaink elfogadási aránya 80% feletti, ami kiváló eredménynek mondható, tekintve, hogy a teljesítménymenedzsment, illetve a szervezettudományok legrangosabb nemzetközi fórumait látogattuk. A nemzetközi konferenciák sora időrendben a következő volt:

- 8th International Research Symposium on Public Management, Budapest, Hungary, 31 March - 2 April, 2004;
- 20th EGOS Colloquium, Ljubjana, 3-5 July, 2004;
- 4th International Conference on Theory and Practice of Performance Measurement and Management, Edinburgh, UK, 28-30 July, 2004;
- 2nd International Conference on Economics and Management of Networks, Budapest, 15-17 September, 2005;

- 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, France, 22-23 September, 2005;
- 22nd EGOS Colloquium, Bergen, 6-8 July, 2006;
- 5th International Conference on Theory and Practice in Performance Measurement. London, 25-28 July, 2006.

Hazai konferencia-előadásaink szintén nagyszámúak voltak, ezekre azonban hely hiányában nem térünk ki részletesen.

Konferenciaszervezés

Társszervezőként kutatócsoportunk egy hazai és három nemzetközi konferencia szervezésében vett részt. A konferenciák céljai a következők voltak:

- kutatási tervünk bemutatása, tesztelése;
- más kutatóműhelyek eredményeinek megismerése;
- saját kutatási eredményeink terítése;
- valamint a kutatásunk nemzetközivé szélesítésének előkészítése.

A szervezett konferenciák a következők voltak (programjukat a Melléklet tartalmazza):

- Teljesítménymenedzsment konferencia (a Magyar Tudomány Napja rendezvénysorozat részeként). Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, 2003. november 27.
- 1st European Research Workshop on Performance Management, Corvinus University of Budapest, December 2-3, 2004
- 2nd European Research Workshop on Performance Management, Corvinus University of Budapest, December 9, 2005
- 3rd European Research Conference on Performance Management, Corvinus University of Budapest, November 30 - December 1, 2006

Internetes teljesítményportál létrehozása

Bár az informatikai fejlesztő kiválasztása 2004 végén megtörtént, az arculat kialakításáról és a programozásról a szerződés megszületett, a Budapesti Corvinus Egyetem informatikai rekonstrukciója miatt a portál kialakításának munkálatai áthúzódtak 2005-re. A 2005 végén elindított Teljesítménymenedzsment portál (<http://mgmt.uni-corvinus.hu/teljesitmeny/>) egyrészt kutatási eredményeink korszerű publikálásának tesz eleget, másrészt a

teljesítménymenedzsment iránt érdeklődő közösség számára vet fel érdekes témákat. A portál egyik részét a Budapesti Teljesítménymenedzsment Kutatóközpont oldalai adják: bemutatkozás, kutatóink, kutatások, konferenciák, publikációk, partnerek menüpontokkal. A kutatásokhoz, konferenciákhoz kapcsolódóan PDF formátumban letölthető kutatási jelentéseket és előadás-émlékeztetőket helyeztünk el. A portál másik részét egy Tudásbázis teszi ki. Itt a teljesítménymenedzsment legizgalmasabb területei mentén tájékozódhatnak a téma iránt érdeklődő kutatók és gyakorlati szakemberek. Könyvajánlót és internetes linkgyűjteményt is elhelyeztünk itt, jóllehet a tudásbázis viszonylag lassan kezdett kiépülni.

2006 végén a portál átalakításába kezdtünk. Újabb célként megjelent a honlap interaktív funkciókkal való bővítése. Ez egy új szerverre és portál-motorra való áttérést igényelt (<http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=938>). Az áttérést a Budapesti Corvinus Egyetem központi fejlesztései révén valósítjuk meg. Az új portál immár regisztrációs-belépési lehetőséget is kínál, amihez a későbbiekben hírlevelet tervezünk kapcsolni. Indítunk fórumot, a híreinkben való keresést is lehetővé tesszük. A kutatóközpont bemutatkozó oldalai a magyar mellett párhuzamosan angolul is elérhetőek lesznek. Ezekről eltekintve az új portál a régi felépítését követi, azaz a kutatóközpont oldalai mellett általános ismeretterjesztő oldalak is lesznek. A régi és az új portál közötti tartalom migrációra 2007 elején kerül sor. Tervezzük, hogy ezután önálló domain nevet kapjon a Teljesítménymenedzsment portál (például [www.teljesitmenymenedzsment .hu](http://www.teljesitmenymenedzsment.hu)).

5. A kutatás eredményei

Kutatási eredményeinket számos helyen publikáltuk. Itt csak a legfontosabb megállapításokat közöljük, amelyek jórészt választ adnak a kutatási tervünkben szereplő hipotéziseinkre is:

- Mind az üzleti vállalkozások, mind az üzleti és közszolgálati szektor határán lévő szervezetek aránylag fejlett szervezeti szintű teljesítménymenedzsment rendszerekkel rendelkeznek. Velük szemben a közszolgálati szervezetek elmaradása szignifikáns, különösen a stratégiai és a középtávú tervezés, illetve kontroll területén.
- Az egyéni teljesítményértékelési rendszerek tekintetében a szektorhatáron álló szervezetek a közszolgálati szervezetekkel mutatnak rokonságot, együttesen is komoly lemaradást mutatva a tisztán üzleti szervezetekkel szemben.
- Az üzleti szervezeteknek mindenekelőtt a nem vezetői munkakörökre is kiterjedő egyéni teljesítményértékelési rendszerek, illetve a belső elszámoló-árak használata terén kell erősödniük.
- A szektorok között nincs különbség abban a tekintetben, hogy jó teljesítmény alatt leginkább a „szervezet maga által alkotott célkitűzéseinek” teljesítését tekintik. A

„szervezeti tagok érdekeinek”, illetve az „ügyfelek céljainak” teljesítését is nagyon hasonlóan ítélték meg a különböző szektorban.

- A „közvetlen tulajdonos érdekei” és a „társadalmi elvárások” tekintetében ugyanakkor markánsan különbözött a két minta: előbbire az üzleti, utóbbira a közszolgálati szervezetek képviselői szignifikánsan magasabb pontszámot adtak.
- A közszolgálati szervezetekben jellemzően nincs sem adminisztratív (felettes szervezettől jövő vagy törvényi), sem társadalmi nyomás teljesítménymenedzsment rendszerek kiépítésére. Ez alól kivétel az EU hazai intézményrendszere, amelynél a források hozzáférhetősége számos akkreditációs feltételhez, illetve különböző indikátorok teljesüléséhez kötött.
- A megfigyelhető sporadikus kísérletek a szervezeti izomorfizmus jelenségével (más, főként külföldi társszervezet példájának követése), valamint néhány elkötelezett vezető innovációs hajlandóságával magyarázhatók.
- Gyakran ötletszerű, vagy bújtatott hatalmi érdekek által vezérelt, hogy mely szinten (szervezeti vagy egyéni) milyen típusú teljesítménymenedzsment rendszer kiépítésébe fognak a közszolgálati vezetők.
- Koherens teljesítménymenedzsment modell és a szükséges külső nyomás híján a változások jellemzően részlegesek maradnak, vagy akár néhány éven belül vissza is rendeződnek.
- A kevés hazai közszolgálati teljesítményértékelő rendszer jól bevált üzleti módszertanra építkezik. Különösen gyakori a Balanced Scorecard mint stratégiai controlling eszköz és az EFQM-CAF minőségügyi módszertan alkalmazása.
- Az üzleti módszertanok adaptálásának hiányzik a hazai szakirodalmi háttere, legitim szakértői bázisa, testületei, ajánlásai stb. A közszektoron belül nem alakultak ki ágazati szabványok sem.
- A non-profit szervezetekben az értékalapú céltételezés, az önkéntesek jelentős aránya, és az informális működés esetenként szükségtelenné teszi, máshol viszont gátolja a formális teljesítménymenedzsment rendszerek bevezetését.
- A közszolgálati reformok egyre inkább megkerülhetetlenek, nemcsak azért, mert nélkülük konzerválnának a rossz hatékonyságú és eredményességű, ugyanakkor drága közösségi szolgáltatások, hanem azért is, mert a jelenlegi helyzet az üzleti szektor versenyképességét is egyre inkább lerontja. E reformok középpontjában – a fejlett országok sikeres tapasztalatainak megfelelően – a teljesítménymenedzsment rendszereknek kell állniuk. Ezt

megelőzően azonban mindenképpen tisztázni kell (legalább részlegesen) az állami és önkormányzati szektor szerepét és a rendelkezésre álló forrásokat.

- A teljesítménymenedzsment rendszerek intenzív alkalmazása a non-profit szektorban a szektor szervezeteinek megerősödése és a közszolgálati szektor „átállása” után várható.

Szintén a kutatásunk jelentős eredményének tekintjük az előző fejezet végén bemutatott internetes Teljesítménymenedzsment portált.

6. Gyakorlati hasznosítás

A kutatás eredményeinek gyakorlati hasznosítása valójában már megkezdődött. A kutatás ideje alatt – az OTKA kutatás tematikától és támogatásától függetlenül – a kutatócsoport tagjai a következő megbízásokat teljesítették (részletesebben lásd az OTKA internetes felületen a Gyakorlati hasznosításról szóló részt):

- Teljesítménymenedzsment rendszerek kialakítását célzó szakértői munkák 7 hazai nagyváros önkormányzati vállalataival és intézményeivel kapcsolatban.
- Szakmai koncepció kidolgozása és folyamatos szakértői munka „A felsőoktatás szerkezeti és tartalmi fejlesztése” c intézkedésnek (HEFOP 3.3.1) a felsőoktatási intézmények teljesítményorientált működését elősegítő Folyamatirányítási alprogramjában, két felsőoktatási konzorciumra, összesen 9 intézményre kiterjedően.
- Közreműködés a kormányzati szervezetek teljesítménymérésével foglalkozó, világviszonylatban az egyik legnépszerűbb szakkönyv, David Osborne – Peter Hutchinson: A kormányzás ára c. könyvének magyar kiadásában és a központi és helyi közigazgatás közel száz felelős képviselőjéhez való eljuttatásában.
- A kutatás eredményeinek beépítése a Budapesti Corvinus Egyetem közszolgálati képzéseibe (részben oktatás, részben akkreditáció alatt, összesen 7 tárgy).

Remélhetőleg a kutatás eredményei az államigazgatás tervezett nagyszabású átalakításánál is hasznosulnak.

Mellékletek



SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY ÉS TELJESÍTMÉNYSZEMPONT RENDSZEREK VIZSGÁLATA

- A kérdőív kitöltése becsléseink szerint 30 percet vesz igénybe.
- A válaszadás önkéntes.
- A kérdőívben a válaszokat vagy az adatok kitöltésével, vagy a kérdés mellett található négyzetbe írt X vagy + jellel jelölje!
- Lehetőleg minden kérdésre válaszoljon!
- Ha valamelyik kérdésre nem óhajt válaszolni, kérjük, ugorja át a kérdést!
- Ha értelmezési nehézsége akadt, bátran forduljon kollégáinkhoz a kísérőlevélben jelölt címen!
- Amennyiben bármely kérdéshez észrevétele, megjegyzése van, kérjük, juttassa el hozzánk!
- A teljesítményértékelést – a 7. kérdés egyes alkérdéseinek kivételével - minden esetben szervezeti teljesítményértékelésként értelmezzük. Kérjük, igyekezzen úgy megválaszolni az egyes kérdéseket, hogy Ön szerint mi lehet a szervezet domináns értelmezése, követt gyakorlata az adott kérdéssel kapcsolatban!

Adatlap

- A. A szervezet neve:.....
- B. Alapítási éve:
- C. A munkatársak száma:..... Fő
- D. Nettó bevétele 2002 –ben: Ft
- D.1. Ebből az államtól kapott forrás:..... Ft
- E. Mérlegfőösszeg 2002-ben:..... Ft
- F. Hány üzletágot (lehatárolt alaptervekenységi területet) különítenek el a szervezetben? Egység
- G. Mi a szervezet fő tevékenységi köre?
- H. Tulajdonosi részarányok (összesen 100 %)
- H.1. Mekkora a szervezetben az állami / önkormányzati tulajdon részaránya? (Kérjük a megfelelőt húzza alá!) %
- H.2. Egyéb tulajdonosi részarányok az állami / önkormányzati tulajdon mellett:
- | | Külföld | Belföld |
|--|------------------------|------------------------|
| H. 2.1. Intézményi, szakmai jellegű tulajdon | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |
| H.2.2. Intézményi, pénzügyi jellegű tulajdon | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |
| H.2.3. Magántulajdon | <input type="text"/> % | <input type="text"/> % |
- I. Kérjük, a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében adja meg munkakörét!
- J. Kérjük, amennyiben ez lehetséges, **mellékelje** szervezete organogramját (szervezeti ábráját)!

Kérdőív

1. Fogalmazza meg egy mondatban, hogy mi az Ön szervezetének a teljesítménye!

A felsővezetés szerint:

Ön szerint:

2. Írjon példát az elmúlt két évből, egy, a szervezet teljesítménye szempontjából fontos eseményre, döntésre!

3. Értékelje az alábbi, a szervezet teljesítményére vonatkozó megállapításokat! Az **1-es** azt jelenti, hogy **egyáltalán nem ért egyet**, az **5-ös** pedig azt, hogy **teljesen egyetért**. A köztes értékek a két szélső vélemény közötti átmenetet fejezik ki. Ezt követően kérjük, hogy **rangsorolja is** (1-től 10-ig) az állításokat aszerint, mennyire állnak jelentésüket tekintve legközelebb az Ön szervezetének teljesítményéhez! (Lásd a MINTÁT!)

MINTA (PÉLDA) A KITÖLTÉSHEZ	1	2	3	X	5	3.
-----------------------------	---	---	---	---	---	----

Megállapítások

A szervezet teljesítménye annál jobb,

- 3.1. minél jobb minőségű szolgáltatást / terméket hozunk létre.
- 3.2. minél pontosabban betartjuk az eljárási szabályokat.
- 3.3. minél gyorsabban és kevesebb erőforrás felhasználásával végzünk el egy adott feladatot.
- 3.4. minél pontosabban betartjuk a költségvetést.
- 3.5. minél elégedettebbek az ügyfeleink (szolgáltatásaink hasznélvezői).
- 3.6. minél nagyobb pénzügyi eredményt (minél kevesebb veszteséget) hozunk a tulajdonosainknak.
- 3.7. minél nagyobb hasznot hajtunk a társadalomnak.
- 3.8. minél elégedettebbek (általában) a tulajdonosaink (alapítóink).
- 3.9. minél elégedettebbek a munkatársaink, illetve partnereink.
- 3.10. minél több feladatot végzünk el adott erőforrás felhasználásával.
- 3.11. egyéb:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**Rangsorban
elfoglalt hely**

4. Értékelje az alábbi, a szervezet céljaira vonatkozó megállapításokat! Az **1-es** azt jelenti, hogy **egyáltalán nem ért egyet**, az **5-ös** pedig azt, hogy **teljesen egyetért**. A köztes értékek a két szélső vélemény közötti átmenetet fejezik ki. Ezt követően kérjük, hogy **rangsorolja is** (1-től 5-ig) az állításokat aszerint, mennyire fontosak az Ön szervezete számára!

Megállapítások

A szervezet teljesítménye annál jobb,

**Rangsorban
elfoglalt hely**

- 4.1. minél inkább megvalósulnak a szervezet tagjainak egyéni céljai.
4.2. minél inkább megvalósulnak az ügyfelek egyéni céljai.
4.3. minél inkább sikerül a közös szervezeti célokat teljesíteni.
4.4. minél inkább megfelel a tulajdonosok elvárásainak.
4.5. minél inkább teljesíti a társadalmi elvárásokat.

1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

5. Az alábbi fogalmak közül jelölje meg és rangsorolja azokat, amelyekkel az Ön szervezetének teljesítményét a leginkább jellemezni lehet!

	Fogalom	Rangsorban elfoglalt hely
5.1.	Bevétel	
5.2.	Munkatársak száma	
5.3.	Vevők / ügyfelek száma	
5.4.	Nyereség	
5.5.	Ismertség	
5.6.	Selejtszám / Hibaszám	
5.7.	Panaszok száma	
5.8.	Átfutási idő	
5.9.	Gazdasági hozzáadott érték	
5.10.	Tőke megtérülés	
5.11.	Ügyfélelégedettség	
5.12.	Társadalmi hatás	
5.13.	Egyéb:	

6. Rangsorolja az alábbi szakterületeket egyrészt aszerint, hogy melyek befolyásolják leginkább a szervezet teljesítményét, másrészt aszerint, hogy mely egységek adják az információt a teljesítmény megítéléséhez!

	Szakterületek, szervezeti egységek	A teljesítményt leginkább befolyásoló szervezeti egységek rangsora	A teljesítmény megítéléséhez információt szolgáltató egységek rangsora
6.1.	Pénzügy, számvitel		
6.2.	Alaptevékenység (termelés / szolgáltatás)		
6.3.	Controlling		
6.4.	Minőségügy		
6.5.	Felsővezetés		
6.6.	Értékesítés, marketing		
6.7.	Kutatás-fejlesztés		
6.8.	Informatika		
6.9.	Egyéb:		

7. Teljesítményértékelési rendszer elemei

Értékelje, mennyire igazak a szervezetre a következő megállapítások! Az **1-es** azt jelenti, hogy **egyáltalán nem ért egyet**, az **5-ös** pedig azt, hogy **teljesen egyetért**. A köztes értékek a két szélső vélemény közötti átmenetet fejezik ki.

Megállapítások

7.1.	Vállalatunknak/szervezetünknek van rögzített stratégiája.	1	2	3	4	5
7.2.	A stratégia (hosszú távú elképzelés) kellően konkrét.	1	2	3	4	5
7.3.	Vállalatunknak/szervezetünknek van középtávú pénzügyi terve.	1	2	3	4	5
7.4.	Az adott év működése kapcsán a költségkeretek, pénzügyi tervek jelentik a gazdálkodási döntések alapját.	1	2	3	4	5
7.5.	A számviteli rendszerünket kiegészítettük/átalakítottuk a belső vezetői információ igényeknek megfelelően.	1	2	3	4	5
7.6.	A szervezeti egységek gazdasági teljesítményét (árbevétel, költségkeretek betartása, fedezet) rendszeresen értékeli a vezetés.	1	2	3	4	5
7.7.	A szervezeti egységek teljesítményének értékeléséhez a szervezeten belül előálló adatokra építenek.	1	2	3	4	5
7.8.	A szervezeti egységek teljesítményének értékeléséhez a szervezeten belül előálló adatokra használnak külső információkat is.	1	2	3	4	5
7.9.	A szervezeti egységek egymás számára nyújtott szolgáltatásait belső elszámoló árak segítségével számoljuk el.	1	2	3	4	5
7.10.	Vállalatunknál/szervezetünknel van minden munkatársra kiterjedő egyéni teljesítményértékelési rendszer.	1	2	3	4	5
7.11.	Vállalatunknál/szervezetünknel van a vezetőkre kiterjedő egyéni teljesítményértékelési rendszer.	1	2	3	4	5
7.12.	Az egyéni teljesítményértékelés össze van kapcsolva a szervezeti egységek teljesítményének értékelésével.	1	2	3	4	5
7.13.	Az egyéni teljesítményt prémium rendszer keretében ösztönzik nálunk.	1	2	3	4	5
7.14.	A munkatársak rendszeresen kapnak visszacsatolást egyéni teljesítményükről.	1	2	3	4	5

Köszönjük a válaszadást!

Teljesítménymenedzsment konferencia

A Magyar Tudomány Napja rendezvénysorozat része
November 26. szerda – Helyszín: III. előadó

Délelőtt

08.30 – 09.00	Regisztráció
09.00 – 09.30	Nyitó előadás & köszöntő (Dobák Miklós)
09.30 – 10.30	Keynote speeches
09.30 – 10.00	Keynote speech – Horváth Péter
10.00 – 10.30	Keynote speech – Teljesítménymenedzsment rendszerek és szervezeti teljesítmény (Bodnár Viktória és Drótos György)

10.30 – 11.00	Kávészünet
---------------	------------

11.00 – 12.30	Plenáris előadások –megoldások az egyes szektorokban
11.00-11.30	Üzleti szektor: Integrált teljesítmény menedzsment a PepsiCo-nál
11.30-12.00	Közszolgálati szektor: Stratégia és Balanced Scorecard az APEH-nél
12.00-12.30	Nonprofit szektor: Motiváció Alapítvány

12.30 – 14.00	Ebédészünet
---------------	-------------

Délután

14.00 – 16.00	Párhuzamos szekciók
	A teljesítmény emberi erőforrás menedzsment és controlling szempontból
	Vitaindító: Császár Csaba
	Szekcióvezető: Takács Sándor
	Helyszín: III. előadó
	Stratégiai és operatív teljesítmény
	Szekcióvezető: Balaton Károly
	Helyszín: E 2001
	A szervezeti teljesítmény és a szektor egésze teljesítményének kapcsolata a közszolgálati szektorban
	Vitaindító: Dózsa Csaba
	Szekcióvezető: Bodnár Viktória
	Helyszín: E 2009
	Önkéntesség és teljesítmény
	Vitaindító: Küllői Péter
	Szekcióvezető: Révész Éva
	Helyszín: E 2003

16.00-16.30	Kávészünet
-------------	------------

16.30 – 17.30	Beszámolók a szekciókról
17.30 – 18.00	Záróelőadás

European Research Workshop On Performance Management

Budapest Centre for Performance Management (BCPM)
 Budapest Corvinus University (BCU),
 December 2-3, 2004

A G E N D A

December 2nd, Thursday		
12.00 – 13.00	Arrival and lunch at BCU	
Opening		
13.00 – 13.15	Opening of the Workshop by the Deputy/Vice Rector of BCU	Ildikó Hrubos (Deputy/Vice Rector)
13.15 – 13.30	Welcome by the Organizers, the goals of the Workshop	Péter Horváth, Miklós Dobák (founders of BCPM)
13.30 – 14.00	Brief introduction of the participants	
Introduction of the research institutions/groups represented by the participants		
14.00 – 15.00	Budapest Centre for Performance Management	Viktória Bodnár (head of BCPM)
15.00 – 15.30	Coffee break	
15.30 – 15.55	International Performance Research Institute (Stuttgart)	Georg Urban (head of IPRI)
15.55 – 16.20	Centre for Business Performance (Cranfield)	Marr
16.20 – 16.45	Faculty of Economics at University of Ljubjana	Adriana Rejc
16.45 – 17.10	Faculty of Economics at University of Prague	Bohumil Kral
17.10 – 17.35	(partner institution from Slovakia)	
17.35 – 18.00	(partner institution from Estonia)	
18.00 – 18.15	Close of the first day of the Workshop	Péter Horváth, Miklós Dobák
19.00 – 20.30	Dinner	

December 3rd, Friday		
Introduction of the research institutions/groups represented by the participants (cont.)		
9.00 – 9.25	(partner institution from Latvia)	
9.25 – 9.50	(partner institution from Lithuania)	
9.50 – 10.15	Coffee break	
Building up a common research agenda		
10.15 – 10.45	Summary of the proposals for joint research programs/projects	György Drótos
10.45 – 12.15	Planning joint programs/projects	Moderator: György Drótos
12.15 – 12.45	Close of the Workshop	Péter Horváth, Miklós Dobák

2nd European Research Workshop on Performance Management

Budapest Centre for Performance Management (BCPM)
Corvinus University of Budapest (CUB),
December 9, 2005

A G E N D A

December 9th, Friday		
8.30 – 10.00	Arrival and breakfast at CUB	
<i>Opening</i>		
10.00 – 10.15	Welcome by the Organizers, the goals of the Workshop. Announcement of the winner of the Péter Horváth Doctorial Research Scholarship on Performance Management.	Péter Horváth Miklós Dobák
10.15 – 10.30	Welcome speech by the Dean of Faculty of Business Administration, CUB	Sándor Kerekes
<i>Workshop, part 1: research framework</i>		
10.30 – 11.30	Finalization of our common research framework, definition of key terms, appointment of editorial team	All
11.30 – 11.45	Coffee break	
11.45 – 12.30	Completing the final version of the questionnaire	All
12.30 - 13.00	Completing the sample	All
13.00 – 14.00	Lunch break	
<i>Workshop, part 2: research plan (schedule and financing)</i>		
14.00 – 15.15	Updating the schedule, assigning tasks to members	All
15.15 – 15.30	Coffee break	
15.30 – 16.30	Financing, resource assignment	All
16.30 – 17.00	Critical success factors	
17.00 – 17.15	Close of the Workshop	Péter Horváth Miklós Dobák

3rd European Research Conference on Performance Management

Central and Eastern European Research Panel

Budapest Centre for Performance Management (BCPM)
Corvinus University of Budapest (CUB),
November 30 - December 1, 2006

A G E N D A

November 30, Thursday, Room 69, CUB		
8.30 – 10.00	Arrival and coffee	
<i>Opening</i>		
10.00 – 10.15	Welcome by the Organizers, the goals of the Workshop. Announcement of the winner of the Péter Horváth Doctorial Research Scholarship on Performance Management.	Péter Horváth, Miklós Dobák
10.15 – 11.00	Impulse: Performance management and goal alignment	Péter Horváth
<i>CEEPP research results</i>		
11.00 – 11.30	Introduction of CEEPP research program	Viktória Bodnár
11.30 – 12.00	Country report: Germany	Klaus Möller
12.00 – 13.00	Lunch break	
13.00 – 13.45	Country report: Estonia	Toomas Haldma
13.45 – 14.30	Country report: Lithuania	Kristina Klepikovaite
14.30 – 15.00	Coffee break	
15.00 - 15.45	Country report: Czech Republik	Jakub Stransky - Jaroslav Wagner
15.45 – 16.30	Country report: Hungary	Viktória Bodnár
16.30 – 17.00	Close of the first day of the Workshop	Péter Horváth, Miklós Dobák

December 1st, Friday, Auditorium III (CUB)		
<i>Methodology feedback</i>		
9.00 – 10.00	Improving questionnaire	All
10.00 – 11.00	Issues of international comparison	All
11.00 – 11.30	Coffee break	
<i>Future steps</i>		
11.30 – 13.00	Planning of further activities: publication, fundraising, etc.	Viktória Bodnár
13.00 – 13.15	Close of the Workshop	Péter Horváth, Miklós Dobák
13.15 – 14.15	Lunch at CUB	