

Hollósy-Vadász Gábor

RECENZIÓ A VEZETÉS A KÖZJÓ SZOLGÁLATÁBAN – KÖZPÉNZÜGYI GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT SZAKKÖNYVHÖZ¹

Review of Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment

Hollósy-Vadász Gábor okleveles pszichológus, NKE Közigazgatás- tudományi Doktori Iskola PhD-hallgatója, hvaszdg@gmail.com

A recenzióban a 2017 nyarán megjelent Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment című szakkönyvet mutatom be, illetve értékelem a hasznosságát az Olvasók számára. A szakkönyv bevezetésében a szerkesztő megemlíti, hogy a menedzsment tan-könyvek többsége a versenyszférára koncentrál. Ennek a szakkönyvnek a fő célkitűzése, hogy a közpénzből gazdálkodó szervezetek vezetői számára adjon át menedzsment ismereteket, mind elméleti, mind gyakorlati szinten. A szakkönyv öt szerkezeti egységből áll, illetve 27 fejezetet tartalmaz, amelyeket 28 szerző írt. A szakkönyv egy interdiszciplináris együttműködés eredmény-ként jött létre, ennek megfelelően számos aspektusból (például jogi, viselkedés-közgazdaságtani, szociálpszichológiai) tárgyalja a közszolgálati menedzsmentet. Összességében, a Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment című szakkönyv egy hiánypótló alkotás, amely eredményesen járulhat hozzá a közszolgálaton belüli vezető képzéshez.

KULCSSZAVAK:

közigazgatás, közpénz, közszolgálat, menedzsment, vezető

In this review I present the book entitled Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment which was published in the summer of 2017 and I evaluate the utility of the book. According to the editor most of the management books focus on the private sector and ignore the public sector. The main goal of this book is to present theoretical and practical management

¹ BÁBOSIK Mária szerk. (2017): *Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Budapest, Typotex Kiadó – Állami Számvevőszék.

knowledge to the leaders of the public sector. The book includes five parts and 27 chapters written by 28 authors. This book is a product of an interdisciplinary project, so it analyses public management reviewing lots of aspects such as law, social psychology, behaviour economy etc. The book fills a gap in the literature on public services and it can successfully contribute to the education of leaders and managers of public service.

KEYWORDS:

leader, management, public administration, public funds, public service

1. ELMÉLETI BEVEZETŐ

A recenzióban a *Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*² című szakkönyvet ismertetem. A szakkönyvhöz a két előszót Domonkos László az Állami Számvevőszék (ÁSZ) és Matolcsy György a Magyar Nemzeti Bank (MNB) elnöke írták. Domonkos László szerint a szakkönyvet elsősorban olyan vezetőknek írták, akik közpénzeket használó szervezeteket irányítanak³, illetve a jövőben vezetőként irányítói munkaköröket fognak betölteni. Matolcsy György szerint a szakkönyv „a közszféra sajátosságait figyelembe véve foglalja össze a közpénzekkel gazdálkodó szervezetek vezetéséhez elengedhetetlen ismereteket”.⁴ Az MNB elnöke⁵ szerint Magyarország versenyképességét jelentősen befolyásolja a közszolgálat hatékony működése, amelyben jelentős szerep hárul a közszolgálati vezetőkre. Az MNB és az ÁSZ közösen támogatta a szakkönyv megalkotását, amely a közszféra vezetői számára tartalmaz közszolgálati menedzsmenttel kapcsolatos kurrens ismereteket.

A könyv bevezetőjében a szerző⁶ kiemeli, hogy a vezetőképzést szolgáló szakkönyvek túlnyomó többsége a versenyszférára koncentrál. A versenyszféra fő célkitűzése a profittermelés és nem a közérdek szolgálata, ezért a szerző szerint a versenyszféra vezetői számára készült szak- és tankönyvek a közszférában kevésbé használhatók. A *Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment* szakkönyv egy hiánypótló munka, amelynek fő célkitűzése a közszolgálati vezetők támogatása korszerű ismeretek átadásával.⁷

A könyv szerzői egyetemi tanárok, kutatók, akik közül többen az NKE-en (Nemzeti Közszolgálati Egyetem) is oktatnak, illetve a közszféra vezetői, gyakorlati szakemberek. A szakkönyvet Prof. Báger Gusztáv és Prof. Kocziszky György lektorálták, akik a Monetáris Tanács tagjai.

2. A KÖNYV TARTALMI ISMERTETÉSE

A könyv öt nagy szerkezeti egységet és benne összesen 27 fejezetet tartalmaz.

Az első szerkezeti egység A közjó szolgálata címet kapta, és a közjó szolgálatának etikai, közintézményi aspektusaival foglalkozik. Ez a rész 7 fejezetből áll, amelyeket három különböző szerző írt, név szerint: Kocziszky György, Pulay Gyula és Szegedi Krisztina. Az első fejezet a közpénzügyek etikáját elemzi. A szerző⁸ részletesen bemutatja, hogy az etika miképpen kapcsolódik a közpénzügyhöz, illetve ez miért kiemelten fontos az állam működésének a szempontjából. Megemlíti még,⁹ hogy a közpénzügyek etikus felhasználásával már az ókori görög

² BÁBOSIK szerk. (2017): i. m. 764.

³ DOMONKOS László (2017): Előszó. In BÁBOSIK szerk.: i. m. 7–8.

⁴ MATOLCSY György (2017): Előszó. In BÁBOSIK szerk.: i. m. 9–10.

⁵ MATOLCSY (2017): i. m. 7–8.

⁶ BÁBOSIK szerk. (2017): i. m. 10–13.

⁷ Uo.

⁸ KOCZISZKY György (2017): Közpénzügyek etikája. In BÁBOSIK szerk.: i. m. 17–36.

⁹ KOCZISZKY (2017): i. m. 9.

filozófusok is foglalkoztak, és ez az államtudományban azóta is konstansan vizsgált terület. Ezt egészíti ki A közjó szolgáltatának feltételei című fejezet írója¹⁰, aki szerint a közjó szolgálata nem csak államtudományi szempontból vizsgálható fogalom, mivel az a keresztény vallások teológusainak tudományos munkáiban is megjelent. A közjó megjelenése a közintézmény belső szabályozásában című fejezetben a szerző¹¹ bemutatja, hogy a közszolgálati szervek belső szabályozásukkal hogyan tudják támogatni a közjó szolgáltatát. Az első szerkezeti egység kitér még a szervezeti integritásra és a társadalmi felelősségvállalásra is. Az Integritásközpontú vezetés fejezet¹² bemutatja a szervezeti integritás fogalmát. Ez a korrupció megelőzésének hatékony módszere, ami arra épül, hogy a közalkalmazottak elfogadják a szervezeti normákat és értékeket. A szervezeti integritás szorosan összefügg az individuális integritással is, ami arra utal, hogy az egyén saját értékrendszere alapján cselekszik. A következő fejezet a közszolgálati szervezetek társadalmi felelősségvállalásáról ad részletes áttekintést. A szerző¹³ szerint a társadalmi felelősségvállalás azt jelenti, hogy az egyének és szervezetek interakcióban vannak egymással azért, hogy a közösség javát szolgálják, illetve biztosítsák a fenntartható fejlődést. A közszolgálatnak a társadalmi felelősségvállalásban kiemelt szerep jut, mivel a közszolgálat fő feladata a közjó megteremtése és fenntartása.

A második szerkezeti egység négy fejezeten keresztül foglalkozik az erőforrásokkal való gazdálkodás témakörével. A fejezeteket összesen öt különböző szerző írta, név szerint: Orosz Diána, Péterfalvi Attila (a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság; NAIH elnöke), Sziklay Júlia, Poór József és Karoliny Mártonné. A közpénzekkel való gazdálkodás keretei fejezetben¹⁴ a szerző leszögezi, hogy az állam feladatai ellátását közpénzből végzi. „A közpénzügyek olyan pénzmozgással járó folyamatok, ahol pénzeszközök mozgását közhatalommal rendelkező szervek szabályozzák a közfeladatok ellátása, közszükségletek kielégítése érdekében, a GDP jelentős részének központosításával, illetve ezek újraelosztásával, az államháztartás alrendszerei útján.”¹⁵ A második szerkezeti egység foglalkozik még a vagyon-, az adat- és az emberi erőforrás-gazdálkodással is. A Vagyongazdálkodás fejezetben¹⁶ olvashatjuk: ahhoz, hogy az állam el tudja látni feladatait, szükség van vagyonelemekre is. A fejezet szerzője megemlíti: az Alaptörvény 2011-ben előírta a nemzeti vagyon védelmét és kezelését, illetve rendelkezik arról, mi tekinthető állami, illetve önkormányzati vagyonnak, és részletesen felsorolja a nemzeti vagyonba tartozó vagyonelemeket (például régészeti lelet), és a nemzeti vagyonkezelés fő alapelveit. A továbbiakban a vagyonkezelés és az ellenőrzés jogszabályi hátterét mutatja be, illetve beszámol az ÁSZ ellenőrzési tapasztalatairól. A következő fejezet a Gazdálkodás az adatvagyonnal¹⁷ címet kapta,

¹⁰ PULAY Gyula (2017a): A közjó szolgáltatának feltételei. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 37–70.

¹¹ PULAY Gyula (2017b): A közjó megjelenése a közintézmény belső szabályozásában. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 101–120.

¹² PULAY Gyula (2017c): Integritásközpontú vezetés. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 157–190.

¹³ SZEGEDI Krisztina (2017): Társadalmi felelősségvállalás. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 191–218.

¹⁴ OROSZ Diána (2017a): A közpénzekkel való gazdálkodás keretei. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 221–242.

¹⁵ OROSZ (2017a): *i. m.* 15.

¹⁶ OROSZ Diána (2017b): Vagyongazdálkodás. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 243–262.

¹⁷ PÉTERFALVI Attila – SZIKLAY Júlia (2017): Gazdálkodás az adatvagyonnal. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 263–280.

amelyben a szerzők definiálják az adat és az adatvédelem fogalmát, amely szerint az adat egy manifesztálódott tényre, és az ebből levonható értelmezésre utal. A fejezet szerzőpárosa a közadat fogalmát is meghatározza, illetve ismerteti a közadat kezelésével és az adat-szolgáltatásokkal kapcsolatos jogszabályokat. Ez a fejezet bemutatja még az adatbiztonság fogalmát, illetve az ehhez kötődő incidenseket. Az Emberierőforrás-gazdálkodás fejezet¹⁸ kijelöli a közszolgáltatón belül az emberierőforrás-menedzsment céljait és definiálja a kifejezést, illetve modelleken keresztül szemlélteti az emberierőforrás-gazdálkodás hatásait. A fejezet szerzői külön foglalkoznak a hazánkra is jelentős hatással bíró globális emberi erőforrás-gazdálkodási tendenciákkal, például a kelet-európai munkaerő elvándorlásával, illetve a bérkülönbségekkel az EU-n belül. A szerzők bemutatják az integrált emberi erőforrás menedzsment működését a közszolgáltatásban, illetve azt összehasonlítják a versenyszférában alkalmazott emberierőforrás-menedzsmenttel. Külön kitérnek arra, hogy az Új Közmenedzsment (NPM, New Public Management) hatására Nyugat-Európában miként alakult át a közszolgáltatás.

A harmadik szerkezeti egység az irányítást és menedzselést tárgyalja nyolc különböző fejezetben. A fejezeteket összesen tizennégy szerző írta, név szerint: Barakonyi Károly, Szabados György Norbert, Berde Csaba, Garaj Erika, Tóth Antal, Domonkos László, Nyéki Melinda, Jakovác Katalin, Németh Erzsébet, Hatvani Csaba, Horváth Margit, Németh Erzsébet, Lentner Csaba és Parragh Bianka. Az első fejezet a jövőképpel és a stratégiaalkotással foglalkozik. A fejezet szerzője¹⁹ megemlíti, hogy a stratégiaalkotás a hadtudományból ered, viszont a közpénzügyek területén nem terjedt el, aminek háttérben a közpénzügyi szféra sajátos működés módja áll. Szerinte a stratégiai döntések egyik fő jellemzője, hogy visszafordíthatatlanok, vagy csak jelentős anyagi ráfordítással módosíthatók, és sok időt igényel a döntések előkészítése. A stratégiaalkotáshoz szorosan kapcsolódik a közszolgáltatón belüli döntéshozatal. A Döntéshozatal fejezet²⁰ bemutatja, hogy a közszolgálati vezetők miképpen tudnak megfelelő döntéseket meghozni. A szerzők szerint a vezetéstudományon belül a döntések meghozatalának a vizsgálata az egyik legtöbbet kutatott terület. A döntés meghozatala értelmezhető egy feladatként is, amit a vezető az alsóbb szintek számára is delegálhat. A közszolgálatban a döntések meghozatalának jelentősége fokozottabb, mint a versenyszférában, mivel a döntések következményei erőteljesebbek és több társadalmi csoportot érintenek. A közszolgálatban nem csak az egy személyi-, illetve csoportos döntéshozatal létezik, hanem a döntések egy része társadalmi egyeztetésre épül. A megfelelő döntések meghozatalát a projektmenedzsment alkalmazása segítheti. A projektmenedzsment fejezet írója²¹ szerint a három szféra: a verseny-, a köz- és a civil szféra közösen tudják kielégíteni a társadalmi igényeket. Ha az egyik szféra nem képes ellátni a feladatát, akkor belép egy másik szféra, például ha az állami egészségügyi rendszer nem nyújt megfelelő minőségű szolgáltatást, akkor elterjednek

¹⁸ POÓR József – KAROLINY Mártonné (2017): Emberi erőforrás-gazdálkodás. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 281–316.

¹⁹ BARAKONYI Károly (2017): Jövőkép és stratégia. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 319–346.

²⁰ SZABADOS György Norbert – BERDE Csaba (2017): Döntéshozatal. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 347–374.

²¹ GARAJ Erika (2017): Projektmenedzsment. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 375–408.

a magánklinikák. Mindegyik szféra erőteljesen épít a projektszemléletre, amelyhez hozzákapcsolódik a projekt személetű gondolkodás, ami a projekt végrehajtását segíti. Ennek során különösen nagy teher hárul a projektvezetőkre, akik egyben a projektben részt vevő humánerőforrásért is felelősök. A közszolgálat sikeressége a projektmenedzsment mellett a vezetői kontrollington is múlik. A Vezetői kontrollig fejezet²² írója kiemeli: a közszolgálat a versenyszférával szemben később kezdte el alkalmazni a kontrolligot. A szerző szerint a fogalom a szervezeten belüli információkezelésre utal, amely információk vonatkozhatnak a tervezésre, a terv megvalósulásnak a folyamatára, az eltérésekre, a költségekre, vagy a humánerőforrás gazdálkodásra. A közszolgálat esetében a kontrollig különösen a vezetők számára fontos, mivel a vezetők ennek segítségével tudják a szervezetüket jövőorientált és célvezérelt módon irányítani. A szerző²³ részletesen bemutatja, hogyan lehet eredményesen bevezetni és működtetni a kontrollig rendszert egy közszolgálati szerv esetében. A Kockázatmenedzsment fejezet²⁴ írói kiemelik, hogy a közszolgálati szervek esetében különösen fontos a kockázatkezelés, mivel közpénzből gazdálkodnak. Szerintük a közszolgálatban a kockázat olyan eseményekre utal, amelyek hátrányosan hatnak a kitűzött célok elérésére. A kockázatmenedzsment egy olyan tevékenység, amely csökkenti a kockázat bekövetkeztének a valószínűségét. A közszolgálaton belül a kockázatkezelés hat különböző lépésből áll össze, amelyeket részletesen ismertetnek. A következő a Kommunikáció²⁵ fejezet, amelyben azt olvashatjuk, hogy a közszolgálati szervezetek sikerességéhez elengedhetetlen a kommunikáció, mivel a szervezet társadalmi megítélése a kommunikáción múlik. A közszolgálati szervezeteknek a médiamegjelenésük során képesnek kell lenniük arra, hogy üzeneteiket eljuttassák a célcsoporthoz. A fejezet szerzője szerint a közszolgálati szervezetek esetében a belső kommunikáció is nagy jelentőséggel bír, mivel ezzel növelhető a munkavállalók lojalitása a szervezet iránt, s ezt a folyamatot katalizálhatja a szervezeti kultúra. Az Érdekegyeztetés, konszenzuseresés, participáció²⁶ fejezet megemlíti, hogy az utóbbi időben felértékelődött a konszenzuseresés, illetve a különféle érdekek összeegyeztethetősége. Ez különösen igaz a közszolgálat esetében. Ennek során a vezetőknek a jogszabályok által meghatározott érdekérvényesítési lehetőségeket kell használniuk a konfliktusok elkerülése, illetve feloldása érdekében. Fontos szempont, hogy a közszolgálatban dolgozók betartsák a rájuk vonatkozó etikai kódexeket.

A negyedik szerkezeti egység öt fejezeten keresztül mutatja be a közszolgálaton belüli folyamatos megújulást. A fejezeteket összesen hat különböző szerző írta, név szerint: Bakacsi Gyula, Tóth Antal, Farkas Ferenc, Makó Csaba, Illéssy Miklós és Veresné Somosi Mariann. A Szervezeti magatartás a közszférában fejezetben²⁷ olvashatjuk, hogy a közszolgálatnak

²² TÓTH Antal (2017): Vezetői kontrollig. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 409–436.

²³ TÓTH (2017): *i. m.* 23.

²⁴ DOMONKOS László – NYÉKI Melinda – JAKOVÁC Katalin – NÉMETH Erzsébet – HATVANI Csaba (2017): Kockázatmenedzsment. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 437–458.

²⁵ NÉMETH Erzsébet (2017): Kommunikáció. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 479–514.

²⁶ LENTNER Csaba – PARRAGH Bianka (2017): Érdekegyeztetés, konszenzuseresés, participáció. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 515–555.

²⁷ BAKACSI Gyula (2017): Szervezeti magatartás a közszférában. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 559–588.

magasan képzett, jó problémamegoldó képességgel rendelkező munkavállalókra van szüksége, akik motiváltak is, amihez az szükséges, hogy a közalkalmazottak azonosuljanak a közszolgálati szervezetek céljaival. A fejezet szerzői kitérnek a vezetési elméletekre is, valamint a közszolgálaton belüli konfliktuskezelésre, például a helyi lakosság és a helyi önkormányzat közötti konfliktus feloldására. A következő fejezet a Folyamat- és minőségmenedzsment²⁸ bemutatása. Ebből a fejezetből megtudjuk, hogy 300 évvel ezelőtt jelentek meg a mai értelemben modernnek nevezhető szervezetek. A szerző szerint a modern szervezeteket tevékenységük és termékeik alapján lehet csoportosítani. A közszolgálati szervekkel szembeni fő követelmények a jól működő szervezeti struktúra, a folyamatok megfelelő menedzselése, illetve az ehhez kapcsolódó kontrolling és minőségügyi rendszerek működtetése. Ahhoz, hogy a közszolgálat a feladatait sikeresen elvégezhesse, szükséges, hogy gyorsan és rugalmasan alkalmazkodjon a változásokhoz. A Változásmenedzsment fejezetben²⁹ a szerző kiemeli, hogy a 21. században egyre többféle változással találkozunk különböző szinteken; például egyéni, nemzeti vagy EU-s, és ezek a változások a különböző szintekre kölcsönösen hatnak. A változásmenedzsment olyan tevékenységek sorozata, amelyek támogatják az individuális és a szervezeti változásokat a kitűzött célok elérése érdekében. A változó külső és belső környezethez a közszolgálati intézményeknek is alkalmazkodniuk kell. A szerző szerint a változás sikerességéhez ismerni kell, hogy ki, mit, miért és hogyan változtat a közszolgálaton belül. A változásmenedzsmenthez szorosan kapcsolódik az innováció fogalma. Az Innovációmenedzsment³⁰ fejezet szerzői szerint a fenntartható nemzetgazdaság fontos eleme az innováció. Kiemelik, hogy a magyar közszolgálatban jelentős szerepe van az innovációnak, illetve a jövőben az innovációnak a közszolgálaton belül továbbra is jelentős szerepet kell szánni, amelynek a tanuló szervezeti kultúrára kell épülnie. Szintén ebben a szerkezeti egységben olvashatjuk a szervezeti kompetenciaépítéssel és tanulással³¹ kapcsolatos fejezetet. E fejezet összekapcsolja a tanuló szervezeti kultúrát és a szervezeti kompetenciafejlesztést. A fejezet szerzője szerint a tudásmenedzsment és az ehhez kapcsolódó kompetenciafejlesztés a közszolgálaton belül egyre fontosabb területté válik. Ehhez az szükséges, hogy a közszolgálaton belül erősödjön az igény arra, hogy a kitűzött célokat a szervezetek sikeresen el is tudják érni.

Az ötödik szerkezeti egység három fejezetben elemzi a vezetői munka hatékonyságát. A fejezeteket összesen három szerző írta, név szerint: Nagy József, Király Gyula, valamint Németh Erzsébet. A Vezetési stílusok és szervezeti kultúra fejezet³² alapján a vezetői képességek megtanulhatók, és ezáltal hatékonyan alkalmazhatók. Ez azért kiemelendő, mert a különböző generációkhoz tartozó közalkalmazottak eltérő elvárásokkal rendelkeznek egy sikeres vezetővel szemben. A szerző részletesen bemutatja a különböző szervezeti kultúra tipológiákat, ehhez kapcsolódóan az etikus szervezeti kultúrát, illetve az új közigazgatási

²⁸ TÓTH Antal (2017): Folyamat- és minőségmenedzsment. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 589–610.

²⁹ FARKAS Ferenc (2017): Változásmenedzsment. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 611–634.

³⁰ MAKÓ Csaba – ILLÉSSY Miklós (2017): Innovációmenedzsment. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 635–660.

³¹ VERESNÉ SOMOSI Mariann (2017): Szervezeti kompetenciaépítés és tanulás. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 661–679.

³² NAGY József (2017): Vezetési stílusok és szervezeti kultúra. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 683–716.

kultúrát, amely az Új Közmenedzsmentből nőtt ki. Az Időgazdálkodás³³ fejezet megismerteti az Olvasókat az idő fogalmával, fontosságával, az időgazdálkodás kereteivel, az emberi szervezet biológiai órájával, majd gyakorlati segítséget ad a hatékony időtervezéshez és menedzseléshez. Az Asszertív kommunikáció fejezet³⁴ írója szerint: a sikeres vezető a szervezeti kultúrához alkalmazkodva képes asszertív módon kommunikálni. A fogalom egy olyan viselkedéses formára utal, amelynek az alkalmazása során a személyek egyenrangú félként definiálják önmagukat, illetve nyugodt határozottságot képviselnek. A szerző az asszertív kommunikáció végrehajtásához ad módszertani segítséget.

3. ÖSSZEGZÉS

A szerzők egy szakmailag magas színvonalú szakkönyvet írtak, ami kiválóan segíti a közszolgálatban dolgozó jelenlegi és majdani vezetőket, mert a közszolgálati vezetéssel kapcsolatban kurrens ismereteket ad át. A szerzők korszerű elméleteket mutatnak be, majd ezekre támaszkodva kínálnak a vezetőknek a gyakorlatban jól alkalmazható technikákat. A tankönyv öt szerkezeti egységből, benne 27 különböző fejezetből áll, amelyek tartalmilag logikusan illeszkednek egymáshoz. A fejezetek megértését segítik a könnyen áttekinthető táblázatok és ábrák. A szakkönyv külön erénye, hogy az elméletek és a gyakorlati technikák bemutatása során a szerzők kiemelik, hogy a menedzsment-szakirodalomban megjelent módszerek és elméletek milyen módosításokkal alkalmazhatók csak a közszolgálatban. Jelentős érdeme a szakkönyvnek az a sugalmazása, hogy a versenyszférából átvett gyakorlati tudást mindenképpen adaptálni kell a közszolgálatra, különben nem lesz sikeres az adott módszer bevezetése. A szakkönyv az anyag megértését nagyban segíti azzal, hogy minden egyes fejezet végén külön szójegyzék található, amely tartalmazza a fejezetben előforduló fontos szakkifejezéseket és azok definícióit. Külön hozzáadott értéknek tekinthetők a fejeztek végén található kérdések, amelyek segítenek a tananyag feldolgozásában és megértésében. Szintén kiemelendő, hogy a szerzők széleskörű magyar és angol szakirodalmat idéznek, amelyek pontos bibliográfiai adatai a fejeztek végén az ajánlott és a felhasznált irodalomjegyzékben olvashatók. A főttebb említettek miatt a szakkönyv jól használható egyetemi oktatásban, illetve posztgraduális képzésben. (Tekintettel a szakkönyv 700 oldalt meghaladó terjedelmére, javasolom, hogy a szakkönyvből készüljön egy rövidített egyetemi jegyzet is.)

Összességében, ez a könyv egy kiváló szakmai együttműködés eredménye, ami nagyban hozzájárul ahhoz, hogy az NKE-en tanuló hallgatók eredményesen felkészüljenek a majdani vezetői beosztások betöltésére.

³³ KIRÁLY Gyula (2017): Időgazdálkodás. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 717–747.

³⁴ NÉMETH Erzsébet (2017): Asszertív kommunikáció. In BÁBOSIK szerk.: *i. m.* 747–759.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. BÁBOSIK Mária szerk. (2017): *Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Budapest, Typotex Kiadó – Állami Számvevőszék.

Hollósy-Vadász Gábor okleveles pszichológus, az NKE Közigazgatás- tudományi Doktori Iskola PhD-hallgatója. Kutatási témája a közszolgálati motiváció elmélet (PSM) elméleti és gyakorlati felhasználhatósága a magyar közigazgatásban különös tekintettel a központi közigazgatásra. Jelenleg egyéni vállalkozóként dolgozik, egyéni konzultációkkal és szervezeti tanácsadással foglalkozik.