



Antal Zsuzsanna – Kiss Norbert:

Szervezetigazgatás és menedzsment

Vezetési funkciók

A vezetői munkát a stratégiaalkotás, a szervezés, a személyes vezetés, valamint a kontroll vezetési funkciók segítségével értelmezzük.

A *célkitűzés, stratégiaalkotás* vezetési funkció kapcsán két tevékenységi területet szoktak megkülönböztetni: magát a célok és stratégiák kialakítását, valamint azt a folyamatot, amelynek során a célok kialakítására aktivizáljuk a szervezet szereplőit. Szokás azt is mondani, hogy a célkitűzés és stratégiaalkotás kettős funkciót tölt be: egyrészt irányítúként szolgál a szervezet számára, másrészt felméri és mozgósítja azokat az – elsősorban személyi – erőforrásokat, amelyek szükségesek a stratégia megvalósításához.

A *szervezés* olyan tevékenység, amely előre meghatározott célok megvalósítása érdekében összehangolja, optimálisan kombinálja egymással a szervezet személyi és tárgyi erőforrásait. A szervezés tehát a szervezeti struktúrák kialakítására és megváltoztatására (szervezettervezés), a folyamatok összehangolására (folyamatszervezés), valamint a munkavégzés rendjének megteremtésére, illetve a munkakörök létrehozására (munkaszervezés) irányuló feladatokat jelenti.

A *személyes vezetés* (leadership) a szervezeti célok elérése érdekében a beosztottakra gyakorolt befolyást jelenti, s mindenekelőtt a vezető-beosztott kapcsolat személyes, összefogó-mozgósító tevékenységére fókuszál. A vezetői munka olyan aspektusáról van szó, amely a különböző motivációs elméleteket, vezetésistílus-modelleket, vezetői szerepeket stb. használja fel.

A *kontroll* az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját (Anthony és Govindarajan, 2009, 7. oldal). Valójában egy olyan visszacsatoláson alapuló folyamatról van szó, amelynek során a vezetők a kontrollált egység egyes jellemzőire előzetesen standardokat állapítanak meg, ezek aktuális értékeit a kontrollfolyamat során mérik, és összehasonlítják a standardokkal, a standardokban meghatározott és a tényleges jellemzők eltérése esetén pedig beavatkoznak.



A struktúra leírására szolgáló fogalmak

A szervezeti modellek jellemzésére a következő fogalmakat használjuk: munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció, konfiguráció (szervezeti ábra).

Munkamegosztás

Munkamegosztás alatt a szervezet feladatainak részfeladatokra bontását értjük. Ez történhet mennyiségi, illetve minőségi módon. A *mennyiségi munkamegosztás* során az elvégzendő feladatokat a munkatársak között úgy osztjuk meg, hogy a feladatvégzés párhuzamosan, specializáció nélkül történik. A *minőségi munkamegosztás* pedig funkcionális, tárgyi és regionális elven történhet.

Az *elsődleges munkamegosztás* azt jelenti, hogy a szervezet alaptevékenységét milyen elven specializáljuk. A *másodlagos munkamegosztás* pedig azt, hogy az elsődlegesen kialakított alrendszereken belül milyen további elveket használunk.

A *funkcionális* elhatárolás homogén szakmai tevékenységek elkülönítését jelenti. A funkcionális elsődleges specializáció sajátossága, hogy az egyes funkcionális alrendszerek általában nem képesek önállóan az ügyfél számára terméket/szolgáltatást előállítani, ahhoz más funkcionális alrendszerek jelentős közreműködése szükséges.

A *tárgyi* munkamegosztás – mely lehet termék/szolgáltatás vagy ügyfél elvű – homogén output szerinti specializálódást, szervezeti egységképzést jelent. *Termék/szolgáltatás elvű* az elhatárolás akkor, ha a szervezet által előállított outputok szerint különítjük el egymástól a szervezeti egységeket. Elsődleges szinten alkalmazott termék/szolgáltatás elvű munkamegosztás esetén elmondhatjuk, hogy a szolgáltatást nyújtó alrendszerek jórészt önállóan is képesek az ügyfél számára a szolgáltatást előállítani.

Ügyfél/vevő elvű specializációról akkor beszélhetünk, ha a szervezet által előállított termék/szolgáltatás igénybevevői szerint különítjük el egymástól a szervezeti egységeket. Elsődlegesen alkalmazott ügyfél elvű munkamegosztás során adott szolgáltatás(oka)t az ügyfélcsoportok speciális tulajdonságainak, igényeinek megfelelően alakítja a szervezet. Hasonlóan a szolgáltatás elvű elsődleges munkamegosztáshoz, ez esetben is állítható, hogy az egyes alrendszerek jórészt önállóan is képesek az adott ügyfél számára a szolgáltatást nyújtani.

Regionális elvű a munkamegosztás akkor, ha az elvégzendő feladatokat területi elven bontjuk meg. Az elsődlegesen alkalmazott regionális munkamegosztás esetében egy adott régió a terület ügyfelei számára szintén önállóan képes nyújtani a szervezet által nyújtott összes szolgáltatást.

Az elsődleges munkamegosztás szintjén kizárólag egy munkamegosztási elvet alkalmazó szervezeteket *egydimenziós*, a két elvet alkalmazókat *kétdimenziós* (mátrix), a három elvet



ÁROP - 2.2.20.

kombinálókat pedig *háromdimenziós* (tenzor), az utóbbi kettőt együttesen *többdimenziós* szervezetnek nevezzük.

Egy szervezet munkamegosztási rendszere az alkalmazott elveken túl abban is különbözhet másokétól, hogy a szervezeti egységek feladatköreit mennyire részletesen rögzítik, vagyis abban, hogy mennyire szigorú, előre elhatározott a szervezeten belüli feladatelhatárolás. Az egyes szervezeti modellek *munkamegosztásának szabályozottsága* rendkívül nagy változatosságot mutat. Az a szervezet, vagy annak egyik-másik alrendszere, amely rendszeresen ismétlődő, rutin feladatokat lát el, a feladatvégzés rendjét és annak ellenőrzését leghatékonyabban a feladatkörök részletes leírásával tudja biztosítani. Az a szervezet pedig, amely újszerű, állandóan változó feladatokat végez, nem vagy csak igen nagyvonalúan tudja rögzíteni munkatársai, szervezeti egységei tevékenységeit.

Hatáskörmegosztás

A vezetői hatáskörök olyan jogosultságot jelentenek, amelyek felhatalmazást adnak a szervezet vezetőinek feladataik ellátásához. A legfontosabb hatáskör a döntés. Ezen túl a vezetők a következő hatáskörökkel rendelkezhetnek: döntés-előkészítés, véleményezés, egyetértés, a végrehajtás irányítása, végrehajtás, egyeztetés stb. A *hatáskörök megosztása* a szervezeti egységek vezetői által ellátandó feladatokhoz rendelt döntési, döntés-előkészítési, véleményezési hatáskörök kiosztását, elhatárolását jelenti. (A szervezetekben az említetteken kívül további hatáskörök is meghatározhatóak.)

A szervezetek hatásköri rendszerének kialakításakor kiemelt jelentősége van a döntési hatáskörök különböző szintekre való telepítésének. A *döntési hatáskör* erőforrások feletti rendelkezési jogot jelent. Ez a jog egyaránt vonatkozhat a feladatvégzés módjára, a feladatot elvégző személyre, a feladathoz felhasználható tárgyi, pénzügyi erőforrások minőségére és mennyiségére. A döntéseket célszerű megkülönböztetni aszerint is, hogy azok stratégiai vagy operatív kérdéseket érintenek. A *stratégiai döntések* a szervezet hosszú távú működését meghatározó, koncepcionális kérdésekre vonatkoznak, például olyanokra, hogy milyen terméket gyártson, szolgáltatást nyújtson a szervezet, milyen stratégiát kövessen a következő években. Az *operatív döntések* e stratégiai célok, koncepcionális elképzelések megvalósítása érdekében hozott, a konkrét teendőket meghatározó, jellemzően rövid távú döntések.

Ennek megfelelően a szervezetek hatásköri rendszere lehet centralizált vagy decentralizált. A *centralizált hatásköri rendszerben* a stratégiai és az operatív döntések egyaránt a felső vezetés kezében, a hierarchia csúcsán vannak. Az alsóbb szinteken a végrehajtás folyik. A felső vezetés dönt, majd ennek megfelelően utasít, az alsóbb szintek pedig végrehajtják az utasításokat, és erről jelentenek a felső vezetésnek, aki a végrehajtást ellenőrzi.



A decentralizált hatáskörökkel működő szervezetben az alsóbb hierarchiaszinteken lévő vezetők az operatív ügyekben – a feladat- és felelősségi körükbe tartozó kérdésekben – önállóan dönthetnek. Stratégiai ügyekben javaslattevői, döntés-előkészítési jogkörük van. A stratégiai döntéseket mindig a szervezet felső vezetése (vagy tulajdonosa) hozza meg, azokat szinte soha nem delegálják a hierarchia alacsonyabb szintjeire.

A munka- és hatáskörmegosztás összhangjának kialakítása az egyik legfontosabb vezetési feladat. A rugalmas és adaptív (a környezet változásaihoz gyorsan, valamint megfelelően alkalmazkodó) – általában decentralizált – szervezeti modellek kialakításához elengedhetetlen ugyanis egy olyan felelősségi rendszer¹ létrehozása, amelyhez hozzákapcsolhatjuk a teljesítményt tükröző elszámolást és az érdekeltséget is. A jól működő felelősségi rendszer azonban csak akkor teremthető meg, ha a szervezet különböző egységeinek vezetői (vagy az egyes végrehajtók) ténylegesen rendelkeznek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatok ellátásához szükséges hatáskörrel; azaz a munkamegosztást és a hatáskörmegosztást egymással összhangban alakították ki.

A döntési hatáskörön túl a szervezetek több más, „gyengébb” hatáskörrel is felruhazzák a különböző hierarchiaszinteken lévő vezetőiket. Például ilyenek a döntés-előkészítési, a véleményezési, a javaslattevői és az ellenőrzési hatáskörök.

Utaltunk már arra, hogy mennyire fontos: a szervezetben a felelőségek és hatáskörök összhangban legyenek. Számtalan konfliktus adódhat abból, ha egy vezetőt olyan dologért teszünk felelőssé, amelyre nincs befolyása. Például számon kérjük egy egység vezetőjétől az anyagköltség-keret betartását, miközben nincs szabad választása a beszerzés során, mivel az központosított, s így számára ez a költség adotttság. Az összhang érdekében célszerű gondosan mérlegelni, hogy a szervezet egységei és azok vezetői milyen felelősséggel bírjanak – például azért is, hogy számukra egyértelmű érdekeltség legyen megfogalmazható.

A szervezet hatásköri rendszere továbbá azzal is jellemezhető, hogy egy- vagy többvonalas módon történik-e az utasítások kiadása, a döntések kommunikációja. *Többvonalas* a szervezet akkor, ha egy szervezeti egység vezetője vagy munkatársa több felettes vezetőől kaphat utasítást, valamint akkor, ha adott kérdésekben nem hozhat önállóan döntést a vezető, azt csak egy mellérendelt vezetőjével egyeztetett, konszenzusos módon teheti meg. *Egyvonalas* a szervezet hatásköri rendszere akkor, ha a szervezeti egység vezetőjének, munkatársának csak egy felettes vezető adhat utasítást, valamint akkor, ha a vezető a hatáskörébe tartozó döntéseket önállóan hozhatja meg.

¹ A felelősségi rendszer kialakításakor azt határozzák meg, hogy az egyes szervezeti egységek vezetőivel szemben – igazodva a szervezeti egység által végzett feladatok jellegéhez – milyen alapvető elvárások támaszthatók. (Erről részletesebben később írunk.)



A szervezetek hatásköri rendszere abban is különbözhet egymástól, hogy a különböző vezetői kompetenciák milyen mértékben szabályozottak. A közös döntéseken alapuló mátrixszervezetekben például a hatáskörök kevésbé szabályozhatóak le, ott – mint majd később látni fogjuk – sokkal inkább alkalmazkodó, vagyis lazán szabályozott hatáskörökre van szükség az eredményes működéshez.

Koordinációs eszközök

A szervezet munka- és hatáskörmegosztási elvei mentén kialakuló szervezeti alrendszerek, egységek az egymástól való elhatárolás célját szolgálják. Annak érdekében, hogy az elkülönülő szervezeti egységek összehangoltan működjenek, a szervezet vezetésének koordinációs eszközöket kell alkalmaznia. Egy lehetséges osztályozás szerint ezek az eszközök lehetnek ún. technokratikus, strukturális és személyorientált koordinációs megoldások.

A *technokratikus* eszközök a szervezet írásbeli szabályai, előírásai. Ilyenek a szervezeti és működési szabályzatok, a munkaköri leírások, egy kórház esetében a protokollok, egy önkormányzat esetében a közgyűlési rendeletek, határozatok, ügyrendek, az intézmények költségvetései, pénzügyi tervei.

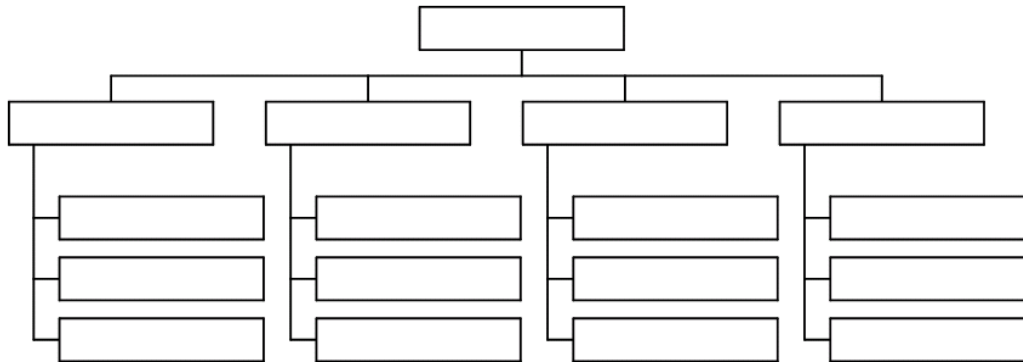
A *strukturális* eszközök olyan ideiglenes vagy állandó pótlólagos szervezeti megoldások, amelyek a szervezeti struktúrát, működést egészítik ki abból a célból, hogy a szervezeti egységek, vezetők által ellátott feladatok, döntések összehangolását biztosítsák. Ilyen eszközöknek tekinthetők a projekt- és teamszervezetek, vezetői grémiumok, bizottságok, törzskarok, termék- vagy ügyfélmenedzseri rendszerek, valamint a mikro-mátrix megoldások.

A *személyorientált* eszközök csoportjába azok a megoldások tartoznak, amelyek a szervezet tagjainak szervezeti célokkal való azonosulását kívánják segíteni.

Konfiguráció

A *konfiguráció* egy szervezet felépítésének megjelenítésére szolgáló ábra. A szervezeti felépítést többféle módon lehet ábrázolni. Hazánkban a hagyományosnak tekinthető ún. „fa-struktúra” terjedt el, így a következőkben mi is ezt az ábrázolási módot használjuk.

Az ábra információval bír a szervezeti egységek feladatköreire (a specializációra), a szervezet szélességi és mélységi tagolódására, esetenként a vezetési szintek számára és az alkalmazott strukturális koordinációs eszközökre vonatkozóan. Mivel a szervezeti ábrában áttekinthetően célszerű a szervezeti működés legfontosabb információit sűrítve megjeleníteni, számtalan fontos szervezeti jellemzőt nem olvashatunk le róla.



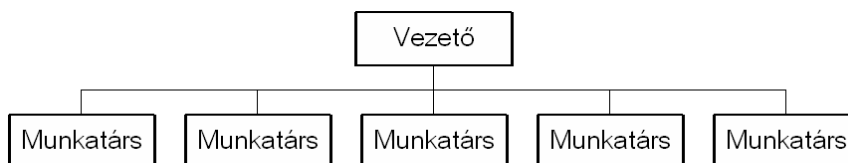
1. ábra: Konfiguráció („fa-struktúra”)

Szervezeti modellek

Egyszerű szervezeti modell

Az egyszerű szervezet általában a szervezet kialakulásának kezdeteire jellemző szervezeti megoldás. Ekkor a szervezet általában homogénnek tekinthető feladatkört lát el, mérete (létszáma) is alacsony még. Ilyenkor általában nem jellemző, hogy specializált szervezeti egységek, munkakörök lennének, a munkamegosztás esetleges szokott lenni a szervezetben. A szervezet vezetője tehát nem csak az aktuális feladatvégzés módjáról, felelőseiről dönt, hanem minden más egyéb operatív és stratégiai kérdéstről is. A szervezet többnyire nem rendelkezik mély hierarchiával (egymás alá- és fölrendelt munkatársakkal), így különböző vezetési szintekkel sem. (Minden munkatárs a szervezet vezetőjének irányítása alá tartozik.) A koordináció legjellemzőbb módja a személyes utasítás. Sem a koordináció további eszközrendszere, sem a munka- és hatáskörmegosztás nem formalizált, nem szabályozott, a bürokrácia szinte egyik ismérve sem jellemző a szervezetre. A működéshez szükséges legtöbb – nem alaptervekenységi – szakértelmet a szervezet kívülről biztosítja magának.

Az egyszerű szervezet rugalmas, gyorsan alkalmazkodó szervezeti modellnek tekinthető mindaddig, amíg sem feladataiban, sem méreteiben nem indul növekedésnek.



2. ábra: Az egyszerű szervezet modellje

Az egyszerű szervezet – amennyiben a növekedés vagy a belső működés elégtelenségei úgy kívánják – anélkül is képes változtatni működésének néhány jellemzőjén, hogy



megváltoztatná struktúráját. Ennek az a módja, hogy a hiányzó specializációt törzskar² kialakításával pótolja a szervezetben. Kezdetben, vagy akár tartósan a törzskar szakértője lehet a szervezeten kívüli, feladatát megbízással vagy társadalmi munkában végző munkatárs, de lehet a szervezet saját munkatársa is. A törzskar munkatársai nem utasíthatják a szervezet többi tagját, az általuk javasolt szakmai utasításokat a szervezet vezetője adhatja ki.

Az egyszerű szervezet hatékony lehet az egyszerűbb innovációk megoldásában, rugalmasan képes alkalmazkodni a környezet változásaihoz. „Az ilyen szervezet akár egy tízcentes is megfordul, és háromszor körbefutja a lassan mozgó bürokráciákat, mire azok egyet lépnek.” (Mintzberg, 1981)

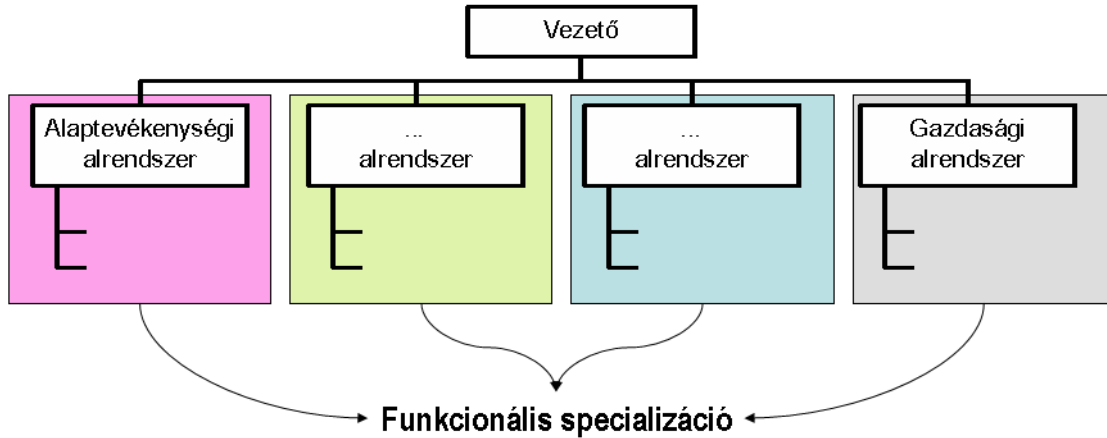
Funkcionális szervezet

A szervezet alaptevékenységét homogén szakmai tevékenységek szerint különítik el egymástól és rendelik szervezeti alrendszerekhez, azon belül szervezeti egységekhez. E szervezet alrendszerének tevékenységei egymással szoros kapcsolatban állnak, vagyis önállóan nem képesek az ügyfél számára szolgáltatást nyújtani, mert ahhoz más alrendszer szaktudását és egyéb erőforrását kénytelenek igénybe venni.

Az alaptevékenységet közösen végző alrendszerek felsővezetőinek azért kell döntési kompetenciával rendelkezniük, hogy a különböző szakmaterületek szempontjai legfelső szinten kerüljenek egyeztetésre. Ez a kollektív, felsővezetői grémium keretében történő döntéshozatalt (egyeztetést) és/vagy a szervezet elsőszámú vezetőjének egyszemélyi döntését jelenti. Ez utóbbi esetben természetesen az elsőszámú vezető döntései megalapozásához a szakmai vezetőktől kapja meg a szükséges információkat, többnyire döntés-előkészítő anyagok, javaslatok formájában. E szervezetben tehát a középvezetők inkább a döntések előkészítésével, illetve a döntések végrehajtásával felruházott vezetők, akik sem operatív, sem stratégiai döntések meghozatalára nem jogosultak. A funkcionális szervezet tehát centralizált hatásköri rendszerrel rendelkezik.

² A törzskarok többnyire stratégiai döntéseket készítenek elő fejlesztési, marketing-, szervezetalakítási és innovációs kérdésekben, valamint adminisztratív támogatást nyújtanak a vezetők munkájához. Ezek olyan szervezeti egységek, amelyeknek nincs semmilyen döntési, illetve utasítási jogkörük, s akaratukat csak közvetetten – a vezetők befolyásolásán keresztül – érvényesíthetik a döntéselőkészítés, a döntés, a végrehajtás és az ellenőrzés egyes fázisaiban.

ÁROP - 2.2.20.



3. ábra: A funkcionális szervezet modellje

A funkcionális modell hatékony működésének feltétele a szakmai és függelmi kapcsolatok szétválasztása, vagyis a szervezet többvonalas működtetése. A többvonalas működés e modell keretein belül azt jelenti, hogy egy adott felsővezetőhöz függelmileg tartozó munkatárs más szakmai területről is kaphat szakmai tartalmú utasítást. Ha a szakmai utasítások egyvonalas módon, csak a függelmi vezetőn keresztül juthatnának el a megfelelő helyekre, akkor a szervezet működése erőteljesen és feleslegesen lelassulna, valamint a függelmi vezetők olyan operatív részletekkel lennének túlterheltek, amelyek alapvetőbb feladataik ellátásában akadályozhatnák őket.

A funkcionális szervezet a lehetséges koordinációs eszközök mindegyikét kénytelen hatékony működése érdekében használni. A legjellemzőbb azonban a technokratikus eszközök használata. A viszonylag stabil – nem túl komplex és/vagy nem túl változékony – környezetben működő funkcionális szervezet tevékenységei jól elhatárolhatók egymástól, illetve viszonylagos állandóságuk miatt le is szabályozhatók, rögzíthetők. A működés szabályainak rögzítése a szervezet működtetésének koordinációs és kontrollköltségeit csökkenti: a szervezet működése önjáróvá, ellenőrizhetővé, követhetővé válik az írásban is rögzített szabályok segítségével. A rendszeresen és standardizált módon végezhető feladatok kapcsán nem kell állandóan egyedi döntéseket hozni arról, hogy kinek az illetékességi körébe tartozzon az adott feladat, azt hogyan oldja meg, kinek a közreműködésével és mikorra. A funkcionális szervezet technokratikus eszközeinek sajátossága, hogy nem csupán a működés kereteit, hanem azok részleteit is centralizált módon szabályozza le, foglalja írásba. Például egy önkormányzat hivatalában az egyes főosztályok, osztályok, csoportok feladatai rendkívül részletesen kerülnek leírásra.

A strukturális eszközök használatára egyfelől azért lehet szükség, hogy a különböző szakmai szempontok intézményesített keretek között konfrontálódhassanak és kiegyenlítődhessenek, másfelől azért is, hogy újszerű problémák megoldására és feladatok ellátására a merev struktúra keretei között is lehetőség nyíljen.



E funkcionális szervezetek nem az innováció szervezetei, és a környezet változására sem képesek gyorsan és hatékonyan alkalmazkodni.

A funkcionális szervezeti modell legfőbb előnyét a specializált és standardizált munkafolyamatok jelentik, melyek révén kiválóan lehet nagytömegű feladatokat ellátni. A modell legfőbb hátrányának a centralizált működéshez kötődő lassúság, és a szabályozott működésnek köszönhetően az alkalmazkodó-képesség hiánya tekinthető.

Divizionális szervezet

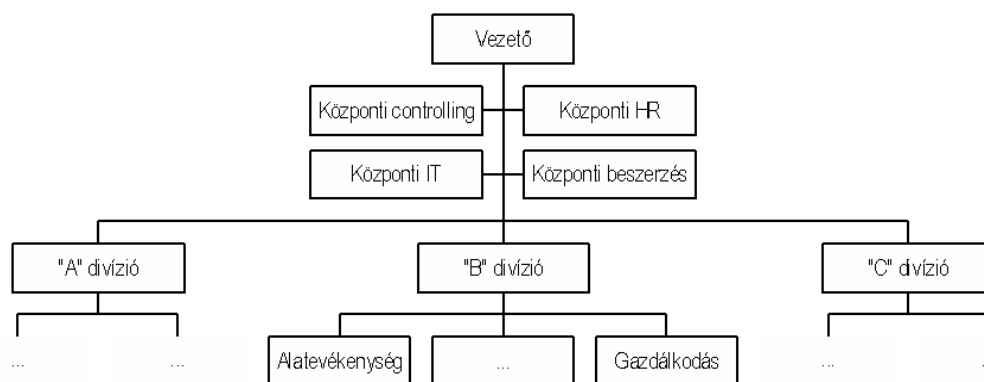
A divizionális szervezet a diverzifikált alaptevékenységet végző, általában nagyobb méretű szervezetek hatékony modellje. Működésének alapvető logikája, hogy a különböző termékekre, szolgáltatások kibocsátására, nyújtására, vagy adott régió kiszolgálására kialakított szervezeti egységek autonóm módon, nagy önállósággal és felelősséggel végezhetik alapfeladataikat a központ irányító, koordináló, kontroll- és szolgáltató/támogató tevékenysége mellett. E teljesítményt előállító szervezeti egységeket – e szervezeti modell keretei között – divízióknak nevezzük. A divízió olyan relatív autonóm elszámolási és felelősségi egység, amely outputjának előállításához a legtöbb erőforrással rendelkezik. A meghatározás egyes elemeinek magyarázatát a következő táblázatban foglaltuk össze.

A divízió autonóm egység	A divízió saját maga rendelkezik a működéséhez szükséges erőforrásokkal, és a működésével kapcsolatos operatív döntéseket a divízió vezetője önállóan hozza meg.
A divízió relatív autonóm egység	Ez abból adódik, hogy szükségszerűen a központ hozza meg a divíziók működésével kapcsolatos stratégiai, koncepcionális döntéseket, illetve a hatékonyabb működés érdekében ő képes a szinergiákat realizálni. A szinergiák kihasználása mindig a divíziók hatáskörének csökkenésével jár: elvonunk egy hatáskört a divízió vezetőjétől, csökkentve ezzel a mozgásterét, az önállóságát.
A divízió elszámolási egység	A divízió működésével kapcsolatos minden költség, bevétel stb. elszámolásra kerül, hogy értékelhető legyen a divízió jövedelmezősége.
A divízió felelősségi egység	A divízió vezetője csak azért tehető felelőssé, amire befolyása van, így a teljesítmény megítélése érdekében ki kell venni a felelősségi körből azokat az elemeket, amelyekről nem a divízió vezetője, hanem a központ döntött. Azt, hogy a divízió milyen felelősségi típusba sorolandó, jórészt az határozza meg, hogy milyen feladatokat láthat el saját hatáskörben, és mire van közvetlen befolyása.

Egy divízió autonómiája azonban több okból sem mindig teljes. Egyrészt e decentralizált szervezeti egység működését a szervezet felsővezetése stratégiai megfontolásokból döntéseivel korlátozhatja. Másrészt a divízió nem feltétlenül rendelkezik működésének minden erőforrásával, azt a felsővezetés a lehetséges szinergiák realizálása céljából kivonhatja a divízió hatásköréből. Erőforrás alatt elsősorban a tevékenység végzéséhez szükséges emberi és anyagi erőforrásokat, tárgyi eszközöket értjük. Szolgáltatások nyújtása esetén is számtalan szinergialehetőség kínálkozik a szervezetben a gazdasági adminisztráció, a szolgáltatások és irodaszerek beszerzése, a pályázat-menedzsment, az informatika, valamint a pénzügy területén. Közzszolgálati szervezetekben a központosított beszerzéseket nem csupán a racionalizálást célzó menedzsmentdöntések, hanem törvényi előírások (lásd közbeszerzés) is indokolhatják.

Egy divízió autonómiáját nem csak központosított beszerzésekkel, hanem adott résztvevőcentralizálásával, más divízióhoz való telepítésével is korlátozhatjuk. A divízió minél több erőforrásáról, résztvevőcentralizálásáról kénytelen lemondani, hatásköre, autonómiája annál korlátozottabb lesz.

E stratégiai döntések új tevékenységek felvételét, régiak megszüntetését, stratégiai együttműködések kialakítását, külső – pályázati – források bevonását, erőforrások divíziók közötti szétosztását, a divíziók teljesítményértékelő rendszerének kialakítását, a divíziók tevékenységeinek elhatárolását jelenthetik.



4. ábra: A divizionális szervezet modellje

A divíziók közötti feladatelhatárolás egy speciális esetében a divíziók közötti kapcsolatok igen szorosak is lehetnek. Ekkor az adott divízió teljesítményének előállításához nem külső piacokról szerzi be a szükséges szolgáltatásokat, erőforrásokat, hanem a szervezeten belüli másik divíziótól. Ezen speciális esetben a divízió vezetőjének hatáskörét a teljesítmény



átvételének diktált módja és általában diktált ára korlátozhatja. Megoldandó feladat a divíziók közötti teljesítmény-átadások rendszerének kidolgozása, melynek részeként a megrendelés módja, a szolgáltatás minősége, árának képzése stb. tisztázandó, rögzítendő.

A divizionális szervezet hatásköri rendszere egyvonalas és decentralizált. Egyvonalas azért, mert a divíziók vezetői függelmileg és szakmailag is csak egy vezető (általában a szervezet első számú vezetője) irányítása alá tartoznak. A központ szakmai vezetői a divíziók vezetőit nem utasítják (kapcsolatuk nem utasítás-jelentési kapcsolatként értelmezhető), hanem a működési keretek – közös – kialakítása és felsővezetői elfogadása után ezek betartatása, kontrollja, szakmai támogatása a felelősségük. Általában is jellemző, hogy a divíziók vezetői az elfogadott tervek, működési keretek között önállóan, operatív döntéseket saját maguk meghozva működtetik divíziójukat. A divízió vezetői teljesítményükről időszakonként beszámolnak a felsővezetésnek, melynek nyomán, ha szükséges, a szervezet első számú vezetője szakmai vezetőtársainak és a divízió vezetőjének javaslatait figyelembe véve beavatkozhat utasítások formájában is. Mivel tehát a divízió vezetői stratégiájuk, működési kereteik kialakítását illetően döntés-előkészítő tevékenységet végeznek, majd ezen kereteken belül működésükkel kapcsolatos operatív kérdésekben döntéseket hozhatnak, így a divizionális szervezet hatásköri rendszere decentralizáltnak mondható.

A divizionális szervezetek koordinációs eszközei között a technokratikus eszközök igen jelentősek lehetnek. Ezek azonban intézményi, szervezeti szinten nem a működés részleteit, hanem sokkal inkább a kereteit rögzítik. A felsővezetés leginkább a divíziótól elvárt teljesítményt (az outputot, vagyis a szolgáltatási mennyiséget, volument, szolgáltatási színvonalat stb.) határozza meg és nem annak elérési módját, folyamatát.

A felsővezetés horizontális koordinációs tevékenysége a divíziók közötti erőforrások elosztása tekintetében határozható meg, egyébként pedig túlnyomóan vertikális irányú koordinációs erőfeszítésekben ragadható meg a célok divíziók felé való közvetítésének és számonkérésének formájában. A divíziók egymás közötti koordinációja csak az egymás közötti teljesítményátadások mértékében szükséges. Amennyiben tehát a divíziók között nincs teljesítményátadás, úgy közöttük koordinációs szükséglet sem merül fel.

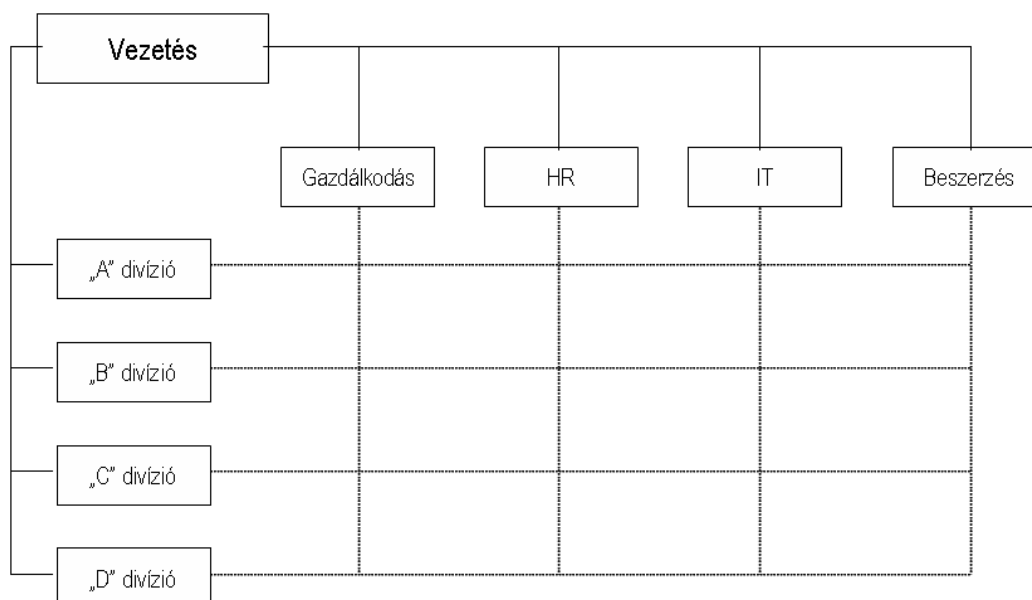
A divizionális szervezet előnyei között a stratégiai és operatív feladatok (döntések) szétválasztását, a rekeszelő hatást, az alacsony horizontális koordinációs költségeket, a transzparens működést, az egyértelmű teljesítményelvárásokat, a motiváló felelősségi és ösztönzési rendszert, valamint az általános vezetői tapasztalatot felmutató vezetők kinevelésének jó lehetőségét szokták említeni. E szervezeti forma hátrányai között pedig a stratégiai és operatív feladatok integrációjának nehézségeit, a divízióegoizmust, a párhuzamos kapacitások kiépítését, a szinergiahatások elvesztésének lehetőségét találhatjuk. (Dobák és munkatársai, 1996. 75. oldal)

Mátrixszervezet

A mátrixszervezet olyan szervezeti megoldás, amelyben eltérő célok, érdekek, feladatok egyeztetésére, konszenzusos döntések meghozatalára nyílik rendszeresen, vagyis intézményesített keretek között lehetőség.

A mátrixszervezetben két specializációs elv mentén kialakított szervezeti egységek vezetői egyenrangú félként vesznek részt a döntésekben. A mátrixszervezet keretei között a közös döntésben érintett vezetők a hierarchiában egyenrangúak, közöttük – az adott kérdésekben – nincsen alá-fölrendeltségi, utasítási viszony. A döntéseket közösen, konszenzusos módon kell meghozniuk egy adott probléma megoldása, feladat elvégzése kapcsán. Előfordulhat olyan eset is, amikor a két vezető közösen irányít egy szervezeti egységet, amely eredményeként a szervezeti egység kettős irányítás alá kerül.

A mátrixszervezet lényegéből adódik, hogy a működésben érintett vezetők hatáskörei nehezen szabályozhatók le. Rögzíthetők azok a kérdések, amelyekben két adott vezetőnek közösen kell döntenie, de hogy ezt hogyan tegyék, az már nem. Éppen ezért az a jellemző, hogy a mátrixszervezet hatásköri rendszere inkább alkalmazkodó (és nem szabályozott, nem formalizált). A közös döntésben érintett vezetők akár döntésről-döntésre alakítják egyedi módon hatásköreiket, anélkül, hogy ezen szabályok bármikor rögzítésre kerülnének. Más egyéb szervezeti jellemzők mellett a mátrixszervezet alkalmazkodó hatásköri rendszere nagymértékben hozzájárul e forma rugalmasságához, adaptivitásához.



5. ábra: A mátrixszervezet modellje



A mátrixszervezet alkalmazása akkor járhat előnyökkel, ha a szervezetnek komplex, innovatív feladatokat kell ellátnia, ha a külső környezet dinamizmusa, komplexitása folyamatos alkalmazkodást kíván a szervezettől, vagy ha a szervezet egységeinek szűkös erőforrásokon kell osztozkodnia. Így az üzleti alkalmazás mellett az elmúlt évtizedekben a közszférában is sikeresen adaptálták a mátrixstruktúrát: kórházak, egyetemek, kutatóintézetek gyakran és sikeresen alkalmazott szervezeti megoldásává vált, legyen szó akár szűkös erőforrások hatékony elosztásának, akár alkalmazkodó és gyors szervezeti döntések meghozatalának igényéről.

A mátrixszervezet működtetéséhez olyan ún. személyorientált koordinációs eszközöket célszerű használni, amelyek megteremtik és fenntartják a hatékony működéshez szükséges együttműködő légkört, felkészítik a vezetőket a konfliktusok kezelésére és segítik azok elviselésében.

Mátrixszervezet a teljes szervezet működtetésére (makromátrix), valamint a szervezeten belüli részterületeken (mikromátrix) is kialakítható.

A mátrixszervezet metszéspontjában történik valójában a problémamegoldás: a két dimenzió eltérő érdekeinek ütköztetése. A metszéspontban lehet végrehajtandó feladat vagy szervezeti egység. A végrehajtandó feladat azt jelenti, hogy a kettős munkamegosztás és az ehhez kapcsolódó speciális hatáskörmegosztás miatt bizonyos feladatok ellátásával kapcsolatos döntéseket, illetve magát a feladat végrehajtását a két felelős vezető együtt határozza meg. Amikor pedig szervezeti egység van a metszéspontban, akkor ezek feladatairól döntenek közösen az érintett vezetők. Vagyis a metszéspontban található szervezeti egységek vezetői kettős szakmai irányítás alá kerülnek.

A mátrixszervezet legfőbb előnye rugalmasságában, a döntések többszempontúságában rejlik, hátrányai között a teljesítmény-, felelősség-elhatárolási problémákat említhetjük.

Szervezettervezés

A szervezettervezés fő célja, hogy megalkossa a szervezet környezeti és belső adottságaihoz alkalmazkodó, hatékony és eredményes szervezeti modellt, amely egyrészt stabilitással, másrészt a szükséges alkalmazkodási képességgel is rendelkezik.

A szervezettervezés – mint szervezési tevékenység – két nagy csoportra bontható: új szervezeti modell kialakítása, a meglévő szervezeti modell működésének javítása.

Új szervezeti modell kialakítása azt jelenti, hogy vagy egy éppen megalakuló szervezet első szervezeti struktúrájának megtervezésére, vagy egy már létező struktúra gyökeres megváltoztatására, átalakítására kerül sor.



A meglévő szervezeti modell működésének javítása pedig azt jelenti, hogy az adott szervezeti modell keretein belül kerül sor a módosításra – de az is lehetséges, hogy a kialakított szervezeti modell a gyakorlatban sok problémával működik, ezért van szükség arra, hogy felülvizsgálják az eredeti elképzeléseket.

Bármelyik szervezettervezési esetről legyen is szó, a feladat a munkamegosztás, a munkamegosztásból adódó feladatok ellátását biztosító szervezeti egységek, a hatásköri rendszer, valamint a szélességi és mélységi tagoltság (vagyis a konfiguráció) kialakítása, meghatározása.

A szervezettervezés tehát egy új szervezet strukturális jellemzőinek megteremtésére vagy a működő struktúra javítására irányul. Az új szervezeti modell kialakítására általában akkor kerül sor, ha a szervezet ún. külső illeszkedésével van probléma, vagyis a struktúra nem felel meg a külső környezet által támasztott követelményeknek, nem támogatja megfelelően a stratégiai célkitűzéseket. A már meglévő modell javítására pedig akkor van szükség, amikor annak belső logikája nem felel meg a vállalat belső adottságainak, vagy a modell elvi működési logikájának. Ekkor tehát a belső illeszkedés javításáról beszélünk.

A szervezettervezés többféle célt szolgálhat, például a működési költségek csökkentését, a jövedelmezőség növelését, az ügyfelek kiszolgálásának javítását, a hatékonyság és az átfutási idők javítását, odaadó és elkötelezett munkavállalói kultúra kialakítását, világos üzleti és vezetési stratégia kialakítását.

Menedzsmentkontroll, a kontrollingrendszer és a belső ellenőrzés

A kontrollra tekinthetünk vezetési funkcióként és szervezeti alrendszerként is. A fejezet bevezető része már jellemezte a **kontrollt vezetési funkcióként**: „a kontroll az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.” (Anthony – Govindarajan, 2009). Mivel ezt a funkciót a vezetőkhez társítjuk, ebből következik, hogy a kontroll gyakorlása a szervezet minden vezetői szintjén meg kell, hogy valósuljon. A szakirodalom – elsősorban az angolszász megközelítés – ezért is nevezi ezt a fajta tevékenységet **menedzsmentkontrollnak**. A definícióból még egy fontos elem következik: annak érdekében, hogy a vezetők valóban a szervezeti stratégia (szervezeti célok) elérése irányába tudják befolyásolni a szervezeti tagok magatartását, minden vezetői szint esetében definiálni kell tudni azt, hogy az általa vezetett szervezeti egység milyen módon tud a stratégia megvalósításához hozzájárulni. A szervezeti szintű stratégiai célok meghatározását, valamint ezek mérését, értékelését és szervezeten belüli lebontását segítik a **teljesítménymenedzsment-rendszerek**. Ezekről külön alfejezet szól.



Ha a kontrollra szervezeti alrendszerként tekintünk (mint az a német szakirodalomban gyakoribb), akkor beszélhetünk a kontrollingfunkcióról, illetve a **kontrollingrendszer**ről. „A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása.” (Horváth & Partner, 1997:15) A kontroller ebben a felfogásban a vezetés támogatója: technikai értelemben működteti a tervezési és beszámolási rendszert, illetve információt gyűjt és szolgáltat a vezetők számára. A kontroller tehát nem vezető (pontosabban csak a saját szervezeti egysége, a kontrollingosztály munkatársai irányában az), hanem a szervezet minden vezetői szintje számára releváns információkat szállító szereplő („belső tanácsadó”).

Tevékenysége mindenképpen túlmutat a szűk gazdasági területen és a pénzügyi-számviteli, költségvetési tervezés és beszámolás munkálatain, hiszen a legtöbb esetben a vezetői döntéshozatal is túlmutat a költségvetési kereteken: bár a rendelkezésre álló erőforrások sok esetben fontos döntési paramétert jelentenek, jellemzően olyan kontextusban merülnek fel, hogy az erőforrásokat milyen outputok és kimenetek előállítása érdekében, milyen módon használja fel a szervezet. Ez megint csak azt jelenti, hogy a kontroller információellátási feladatának kivitelezése közben a gazdálkodási rendszeren kívülről, a szervezeti tevékenységeket jellemző rendszerekből (pl. adminisztratív rendszer, ügyfélszolgálat, folyamatmenedzsment) is szerez be és dolgoz fel információkat, támogatva ezzel a szervezet tervezési és beszámolási folyamatait. Mivel itt a szervezeti vezetők döntéstámogatásáról van szó, ezért fontos hangsúlyozni, hogy a kontrollingrendszerrel kapcsolatos igényeket is a belső vezetői igények és a szervezet tevékenysége, mérete, belső tagoltsága (ld. a korábbi alfejezetekben a szervezeti struktúrát leíró tényezőket) határozza meg leginkább. A költségvetési tervezésnek és beszámolásnak ugyanakkor van egy külső kapcsolódása is, mégpedig az éves költségvetési tervezés egész államháztartási szektoron belüli standard folyamatához. Az államháztartási költségvetésen belüli tervezés és beszámolás jellemzően a gazdálkodási terület (gazdasági osztály) feladatkörébe tartozik, és e gyakorlat következtében sok esetben el is szakad a pénzügyi erőforrások tervezése a szakmai-működési tevékenységek tervezésétől. A költségvetési gazdálkodás kereteinek szervezeten belüli érvényesítése, a keretek szervezeti egységek szintjén való megtervezése – azt ebben közreműködő szervezeti egységtől függetlenül – kontrollingfeladat, melynek az egyes szervezeti egységek vezetői által képviselt felelősséghez és hatáskörhöz igazodnia kell. A szervezeti egységek felelősségének alaptípusait a **felelősségi és elszámolási egységek** koncepciója írja le.

Akár vezetői funkcióként tekintünk a menedzsmentkontrollra, akár szervezeti funkcióként vagy alrendszerként a kontrollingrendszerre, a fentiek értelmében tehát képesnek kell lennünk arra, hogy a szervezeti egységek felelősségét meghatározzuk, illetve a velük szemben támasztott elvárásokat megjelenítsük. Mielőtt ezt a két témakört részletesebben is kifejtjük, egy elhatárolást célszerű még megejteni, mégpedig a kontroll(ing) és a belső



ellenőrzés viszonyában. (A költségvetési szektorban megjelenő külső ellenőrzési formákról másik modulban olvashatnak.) A **belső ellenőrzésnek** a költségvetési szektoron belül rendelet által megfogalmazott definíciója is van: „független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje, az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és belső kontrollrendszerének hatékonyságát” (forrás: 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről). A belső ellenőrzés tehát szintén tekinthető „belső tanácsadói” funkciónak, ám irányultsága nem a szervezeti, illetve szervezeten belüli célkitűzéssel, tervezéssel és beszámolással kapcsolatos, hanem a belső szervezeti szabályozók hatékony és eredményes kialakítását segíti elő. Leggyakoribb módszere valamilyen szervezeti működési terület utólagos vizsgálata (pl. kiküldetések végrehajtásával kapcsolatos belső ellenőrzés), és a vizsgálat megállapításai kapcsán javaslattevő a hatékonyabb és eredményesebb működés elősegítése érdekében. Míg a belső ellenőrzés a megfelelő belső szabályozás kialakításában, a szabályszerű működés elősegítésében játszik szerepet, a kontrolling a szervezeti célok elérése érdekében látja el információkkal a vezetőket.

Felelősségi és elszámolási egységek

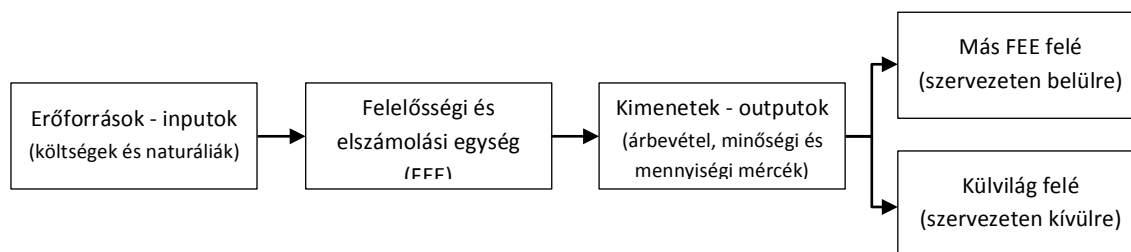
A szervezeti forma kialakítása, illetve ezen belül egy-egy szervezeti egység konkrét feladata és vezetőjének hatásköre rendkívül sokféle lehet, alkalmazkodva a szervezeti tevékenységek sokszínűségéhez. A felelősségi és elszámolási egységek alaptípusai azt írják le, hogy az egyes szervezeti egységek vezetőivel szemben – igazodva a szervezeti egység által végzett feladatok jellegéhez – milyen alapvető elvárások támaszthatók (de természetesen az alapvető felelősségi típuson kívül a szervezeti szabályozás további feladatokat, felelősségeket is megállapíthat).

A felelősségi és elszámolási egységek rendszere olyan kapcsolatban áll a szervezeti konfigurációval, hogy minden szervezeti egység és minden vezető esetében meghatározható az alaptípus (szélsőséges esetben egyetlen munkavállaló is képezhet felelősségi és elszámolási egységet, amennyiben az általa ellátott feladatkör elkülönül más feladatköröktől, és e feladatkörének ellátásában nagy autonómiát élvez). Felelősségi egységről van szó, hiszen a vezető alapvető felelősségét írja le az általa vezetett szervezeti egység vonatkozásában; ez azonban azzal is jár, hogy a vezetőnek képesnek kell lennie a felelősségi körébe utalt tényezők legalább részleges befolyásolására, azaz a felelősséghez illeszkedő hatáskörrel is kell rendelkeznie. (Teljeskörű befolyással egy szervezeti hierarchián belül egy vezető sem rendelkezik, de még a szervezet vezetőjét is kötik különféle szabályok és külső korlátozó tényezők.) Elszámolási egységről is beszélünk egyben, mivel a szervezeti egység által felhasznált erőforrások (inputok), illetve előállított teljesítmények (outputok)



számbavétele a szervezeti egység szintjén történik (azaz a szervezeti egységhez kerül „elszámolásra”).

Az alaptípusok elkülönítése aszerint történik, hogy milyen mértékben, milyen pontossággal mérhetőek a szervezeti egység outputjai (pl. egy standard módon előállított okirat lényegesen könnyebben mérhető output, mint egy minisztériumban működő, jogszabály-előkészítést végző egység outputja), illetve milyen kapcsolat van az inputok és az outputok között (pl. több okirathoz több papír – és így több input erőforrás – szükséges, míg a jogszabály-előkészítés során felhasznált inputok és előállított „outputok” között már jóval nehezebb ilyen kapcsolatot találni). Az alábbi ábra a felelősségi és elszámolási egységek alaplogikáját mutatja be Anthony– Govindarajan (2009) alapján.



6. ábra: A felelősségi és elszámolási egységek alaplogikája

A következő alfejezetekben az alapvető típusokat vesszük sorra, kitérve alkalmazhatóságuk feltételeire is.

Diszkracionálisköltség-központ

Az e típusba tartozó felelősségi és elszámolási egység aktuális időszaki teljesítményének jellemzése leginkább a költségvetési keretével, illetve annak betartásával történik. A szervezeti egység által ellátandó feladatok volumene nagyjából állandónak tekinthető, de standard outputokkal nem (vagy csak nagyon nehezen) leírható. Ilyen egységre lehet példa egy gazdasági adminisztrációs tevékenységet ellátó szervezeti egység, de a legtöbb esetben ilyen egységnek tekinthetjük az általános közigazgatási tevékenységeket ellátó szervezeti egységeket is (pl. minisztériumi főosztályok, elemző részlegek). Látható, hogy ilyen esetekben ugyan meg lehetne kísérelni az outputok kifejezését (pl. lekönyvelt gazdasági tranzakciók, előkészített jogszabályok száma vagy elkészített elemzések száma), de ezek nem igazán tekinthetőek a szervezeti egység teljesítményét jól kifejező tényezőknél.

A költségvetési keret meghatározása a tapasztalatok függvényében történik, jellemzően inkrementális módon, azaz az előző időszaki költségeket alapul véve. A diszkracionálisköltség-központok kereteinek a felülvizsgálatakor hasznos lehet a nullabázisú



költségvetés-tervezés, ami arra kényszeríti a tervezőket és a szervezeti egységet, hogy ez ellátandó feladatok volumenét és jellegét alapul véve határozzák meg a szükséges erőforrások körét, és becsüljék meg azok költségét. Ennek során is meg kell azonban küzdeni azzal a nehézséggel, hogy a feladatok nem jól standardizálhatóak, sokszor csak nagyobb feladatcsoportonként lehet közelítő becsléseket adni (pl. az évente szükséges munkanapok mennyiségére és a feladat ellátáshoz szükséges emberi erőforrás jellegére).

Bár az outputok nehezen fejezhető ki standard formában, a szervezeten belüli összehasonlításra (benchmarkingra) korlátozott lehetőségek nyílnak. Ez azt jelenti, hogy pontos arányszámok nem határozhatók meg, de jelentős eltérések esetén már érdemes alaposabb vizsgálatokkal utánajárni, hogy van-e valamilyen javítási lehetőség (pl. hasonló volumenű munkavállaló esetében a HR-adminisztrációs tevékenységeket hasonló nagyságú HR-osztály látja el – amennyiben pl. a fluktuációban és a munkamennyiséget meghatározó egyéb tényezőkben sincsen lényeges, a létszámmeltérést magyarázó különbség).

A diszkrecionálisköltség-központ esetében a vezetőnek a felelőssége az, hogy a költségvetési keret betartása mellett lássa el folyamatosan feladatait. Időszakonként meg kell ejteni a feladatok végrehajtásának értékelését, ez egyfajta minőségi kontroll gyakorlását jelenti. Ideális esetben a szervezeti egység vezetőjének nagy szabadsága van abban, hogy a költségvetési keretében adott erőforrásokat pontosan milyen módon használja fel, például eldöntheti, hogy több részállású vagy főállású munkavállalót foglalkoztat, vagy éppen több, alacsonyabban fizetett vagy kevesebb, jobban megfizetett, tapasztaltabb munkavállalóval látja el a feladatokat. A költségvetési szektorban az erőforrásokkal való szabad gazdálkodás sokszor nagyon korlátozott: nem csak az egyes költségnevek (pl. személyi, dologi kiadások) között nehéz az átcsoportosítás, hanem sokszor a bérkeret-gazdálkodás helyett is a lényegesen kisebb hatáskört jelentő kötött létszámgazdálkodással (státuszokkal) szembesül a vezető. Ez lényegesen – és sokszor fölöslegesen – korlátozza a vezető hatáskörét, miközben a felettes vezetőkben a kontroll *érzetét* teremti meg; a valódi kontrollt a szervezeti egység által ellátott feladatok áttekintése és minőségi értékelése jelentené.

Standardköltség-központ

Az e típusba tartozó felelősségi és elszámolási egység esetében szintén a felhasznált erőforrások (inputok) mérésén van a hangsúly, azonban itt már az outputok jól mérhetőek, és az inputok és outputok közötti összefüggés is jól ismert. Például ilyen folyamatnak tekinthető a különböző okmányok előállítását, ahol az előállítandó outputok nagymértékben meghatározzák a felhasználandó inputok mennyiségét (azért szükséges a „nagymértékben” szó hozzáadása, mert sok esetben szembesülhetünk azzal, hogy a költségek egy része fix, azaz az előállítás volumenétől függetlenül felmerül, így összességében az igények szezonális ingadozása és a kapacitáskihasználtság változása is befolyással van arra, hogy milyen átlagos egységköltség mellett lehet egy-egy egységnyi outputot előállítani). Ha egy output



előállításában több szervezeti egység is érintett, az sem jelent problémát: ebben az esetben a munkafolyamat egy-egy tevékenységét jellemző output és a tevékenység során felhasználható inputok számbavétele történhet meg (pl. kifejezhető az útlevílkérelem okmányirodai szakaszának erőforrás-felhasználása, a nyomdai tevékenység erőforrásai, illetve a postázás költsége, és némi egyszerűsítéssel az egész folyamatot támogató informatikai rendszer egy-egy útlevílre jutó költsége is meghatározható).

A szervezeti egység vezetőjének a felelőssége ilyen esetekben arra terjed ki, hogy az előállított outputok egységköltsége a tervezett értéken belül maradjon. Számos közigazgatási eljárás esetében ezt az egységköltséget egyébként számszerűen ki is fejezi az igazgatási-szolgáltatási díj mértéke. Ha az outputok előállítása változatlanul megfelelő minőségben történik meg, akkor a kevesebb felhasznált erőforrás egyértelmű hatékonyságjavulást jelent. Ennek számos forrása lehet: például a kapacitáskihasználtság javulása, a munkaerő termelékenységének javulása, megfelelő technológiaválasztás, és persze lehetnek külső, a vezető által befolyásolhatatlan okok is, mint például a termelési tényezők piaci árának változása.

Az ugyanolyan outputot előállító szervezeti egységek vonatkozásában már jóval nagyobb szerephez juthat a benchmarking: az egységköltségek könnyen összehasonlíthatók, és így megállapítható, hogy melyik szervezeti egység működik hatékonyabban (pl. okmányirodák tevékenysége egymással összevethető az egyes ügyek vonatkozásában; az okmányiroda egészének összehasonlítása során már szerepet játszhat az összetételhatás is, azaz az egyes irodák által intézett ügyek más-más aránya).

Bevételeközpont

Egy bevételeközpont (vagy árbevételeközpont) vezetője egy költségkeret mellett a szervezeti egység által megtermelt bevételek nagyságáért felelős. Ezt a formát olyan esetben célszerű alkalmazni, amikor a vezetőnek nincsen befolyása az „árképzésre”, így az elért bevételek nagysága arányos az általa kifejtett célirányos erőfeszítések mértékével, és mindemellett rögzített nagyságú erőforrásokkal gazdálkodhat (azaz a „költségoldal” adottnak tekinthető). Ebben az esetben a vezető arra van ösztönözve, hogy a rendelkezésére álló kapacitások minél jobb felhasználásával minél magasabb bevételt érjen el: például az értékesítési hálózat minél magasabb jegyárbevételekre tegyen szert, vagy a tervezett bírságbevételeket elérje. Utóbbi esetben különösen nagy jelentősége van annak a kitételnek, hogy a vezető az „árképzésre” ne lehessen hatással: ez azt jelenti, hogy a bírságbevételek nagyságának előírása csak akkor számít jó ösztönzőnek, ha mindemellett az ellenőrzések és a bírságolás során követendő elvek és bírságmértékek is pontosan meg vannak határozva, ellenkező esetben ugyanis túl erős az ösztönzőtség az intervallumban meghatározott bírságmértékek esetében a felső határon történő kiszabásra, illetve a könnyen felderíthető esetek felé való elmozdulásra a nagyobb társadalmi veszélyességet jelentő esetek helyett.



A szervezeti egységek összehasonlítására itt korlátozottabb lehetőségek nyílnak, hiszen a teljesítmény függ a kötötten rendelkezésre álló erőforrások mértékétől, illetve attól is, hogy az adott szervezeti egység milyen területen működik (pl. az elérhető bírságbevételekben vannak földrajzi különbségek).

Eredményközpont

Az eredményközpont – nevével ellentétben – nem csak „eredményt termelő” profitorientált szervezetekben fordulhat elő. Az eredményközpont esetében a vezető a felhasznált erőforrásokra és az előállított outputokra is jelentős hatással van, és feladata az outputok értékesítéséből származó (ár)bevétel és a költségek különbségének javítása, pontosabban a tervezett szint betartása. Utóbbi azért lényeges, mert egy pénzügyi egyensúlyra törekvő vagy tervezetten veszteséges tevékenység esetében is értelmezhető az eredményközpont koncepciója (pl. a veszteség meghatározott szinten tartása is olyan célkitűzés, amely a bevételek és költségek különbségére épül). Az eredményközpont vezetőjének hatásköre kiterjed a meglévő, illetve engedélyezett kapacitásaival való szabad gazdálkodásra, valamint az előállított termékek, szolgáltatások összetételének kialakítására, illetve – bizonyos esetekben – az árképzésre is. A kapacitások bővítésére vagy szűkítésére, azaz beruházási tevékenységre az eredményközpont vezetőjének a hatásköre már nem terjed ki, pontosabban ilyen tekintetben a kis értékű fejlesztésekre korlátozott. (Egy üres státusz új munkavállalóval való betöltése természetesen nem minősül kapacitásbővítésnek, hiszen ezzel továbbra is az engedélyezett, „elvárt” kapacitásán belül marad.)

Eredményközpont leggyakrabban a közszolgáltatásokat nyújtó szervezetekben fordul elő, például egy kórházi osztály esetében elvárás lehet, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat hatékonyan használja ki minél magasabb OEP-től származó bevétel elérésére (mivel az OEP térítési díjai rögzítettek, ezért nem az árképzéssel, hanem az ellátások összetételével tud befolyással lenni a vezető a bevételek nagyságára). Hasonló elvárás fogalmazható meg egy felsőoktatási programmal kapcsolatban is: a tandíjbevétel fedezze a program működtetésére (oktatásra, adminisztrációra) fordított költségeket.

Mivel az inputokat (költségeket) és outputokat (bevételt) is forintértékben fejezzük ki, a különböző szervezeti egységek összehasonlítása egyszerű, az elért eredmény alapján történik. Mivel azonban egyes szakmai területek eltérő helyzetben lehetnek (pl. bizonyos osztályt „rosszabbul” finanszíroz az OEP, vagy bizonyos oktatási program stratégiaileg fontos, és ezért kevés diákkal, kevésbé méretgazdaságos körülmények között is beindítandó), az elért eredmények egyszerű összehasonlítása egyes esetekben félrevezető lehet: elsősorban ezért a tervezett mértékhez (pl. megengedhető veszteséghez) képest célszerű ilyen esetekben az összehasonlítást elvégezni. Az eredmények pontosabb kimutatása azt is segíti, hogy az egyébként könnyen rejtve maradó keresztfinanszírozás is láthatóvá váljon. A keresztfinanszírozás önmagában nem negatív dolog, de világosan meghatározott célok



mentén kell történnie, és csak olyan mértékben, ami a jobb eredményt elérő vezetők motivációját nem csökkenti lényeges mértékben (ha pl. a teljes megtermelt eredmény elvonásra kerül, az igencsak korlátozza a motivációt).

Tőkeallokációs központ

Más néven befektetési központként is szoktak erre a típusra hivatkozni. Annyiban különbözik az eredményközponttól, hogy az elért eredményt nem önmagában, hanem az egységben lekötött tőke nagyságához viszonyítva értékelik, azaz tőkemegtérülést számítanak, és az elért szintet vetik össze az elvárásokkal. A közszektorban az államilag kezelt vagyon esetében találkozhatunk ilyen elvárásokkal, leginkább a nem tartós állami tulajdonban lévő vállalatok, befektetések esetében, azaz olyan esetben, amikor maga az állam is tekinthető „piaci” befektetőnek. Ebben az esetben jogos elvárás, hogy a befektetés legalább a mögöttes álló hitelfelvétel (államadósság-növekedés) költségét termelje ki a vállalat rendelkezésére bocsátott állami tőke után. (Az elv némileg analóg az állami beruházások esetében végrehajtandó, a jövőbeli hasznokra és kiadásokra vonatkozó diszkontáláshoz, de a társadalmi diszkontráta kalkulációja a hitelköltségnél bonyolultabb módon történik, amelyre hely hiányában nem térünk ki.)

Az egyes beruházások teljesítményének összevetése a megtérülési százalékok segítségével történik. Az egyes befektetési területek („ágazatok”) esetében elvárható normál megtérülés általában különböző, tükrözve az adott terület kockázati viszonyait, így az állami beruházások teljesítményét ilyen esetekben elsősorban a (piaci) versenytársakhoz érdemes hasonlítani.

Szolgáltatóközpont

A szolgáltatóközpont az eredményközpont olyan speciális altípusának tekinthető, amely nem a szervezeten kívülre állít elő outputokat, hanem tevékenységével belső szolgáltatásokat nyújt. Tipikus példa lehet erre az informatikai szolgáltatás, amikor is az igénybe vevő szervezeti egységek az egyes szolgáltatásokért egy meghatározott belső árlista alapján transzferát (pl. számítógépes munkaállomásonként és időszakonként meghatározott díjat) fizetnek. A nyújtott szolgáltatások minőségi paraméterei rögzítettek, ezt szolgáltatásisint-megállapodás (service level agreement, SLA) írja le, sok esetben azt is meghatározva, hogy milyen pénzügyi következményei vannak annak, ha a szolgáltató egység a megállapodásban foglaltakat nem tartja be (pl. a meghatározott reagálási időhöz képest később kezdi meg a hibaelhárítást).

A szolgáltatóközpont vezetőjének a felelőssége az, hogy a kapacitásait úgy építse ki, illetve olyan kapacitáskihasználtságot érjen el, hogy a megállapított transzferárakból származó belső bevétele fedezze a szervezeti egységben felmerült költségeket. Mivel a transzferárak szükségképpen jól meghatározott outputokhoz kötődnek, így a hasonló tevékenységet folytató egységek teljesítménye összehasonlítható. Sok esetben olyan szolgáltatásokról van



szó, ahol piaci szolgáltatók is működnek, így akár piaci benchmark alkalmazására is sor kerülhet.

A szolgáltatóközpontok és a hozzájuk kapcsolódó transzferárok alkalmazásának még egy pozitív vonását érdemes kiemelni: az igénybevevő szervezeti egységek oldalán is érdekeltséget teremt az igénybevitel racionális megtervezésére. Ha minden munkaállomás után meghatározott díjat kell fizetni, akkor ellenérdekeltté válnak a ki nem használt eszközök igénylésében, de ha az eltérő szolgáltatási szintekhez eltérő transzferár kapcsolódik (pl. 1 órán belüli hibaelhárítás kritikus rendszerek és 1 napon belüli nem kritikus rendszerek esetében, amely szolgáltatások valós költsége nyilvánvalóan különbözik), akkor a minőségi elvárások is közelebb kerülnek az indokolható igényekhez.

A közsférában központi szinten is találkozhatunk ilyen szolgáltatásokkal (pl. az informatika vagy a központosított közbeszerzések esetében), ekkor egy központi szervezet nyújt szolgáltatásokat a közsféra intézményei számára díjfizetés ellenében.

A felelősségi és elszámolási egységek kialakításának további szempontjai

Az egyes szervezeti egységekhez tartozó felelősségek és hatáskörök meghatározása, és így a valamely FEE-alaptípusba sorolás sokszor nem egyszerű és egyértelmű feladat. Egyes tevékenységeket többféle módon is „üzemeltethetünk”: pl. valamilyen ismétlődő adminisztratív tevékenység lehet diszkracionálisköltség-központ, amely érzéketlen a volumenre, de fix költségkeretet ad, standardköltség-központ, amely az egységköltség csökkentését ösztönzi, vagy akár szolgáltatóközpont is, amely az igénybevevők érdekvédelemét is segíti; a besorolás többek között függ attól, hogy milyen mértékben standardizálható az output. Alapvető elvárás ugyanakkor, hogy a vezető tisztában legyen azzal, hogy a tevékenység adott típusként való működtetése milyen kontrolleszközöket biztosít és milyen ösztönzőket hoz működésbe. Éppen ezért fontos azt külön is hangsúlyozni, hogy a felelősségi és elszámolási egység alaptípusáról való döntés nem jelenti azt, hogy a kontrollt csak és kizárólag a pénzügyi-gazdálkodási standardok alapján gyakorolnánk, számos más kvantitatív és kvalitatív mércének (amelyeket célszerűen persze az egység szintjén kell tudni mérni) is szerepe van a teljesítményértékelésben. Ennek köszönhetően egy megfelelően kialakított rendszerben a vezetőkkel szemben támasztott elvárások jóval túl is mutatnak a pénzügyi standardokon.

Teljesítménymenedzsment és a teljesítménycélok lebontása szervezeten belül

Teljesítmény és teljesítménymenedzsment a közsférában

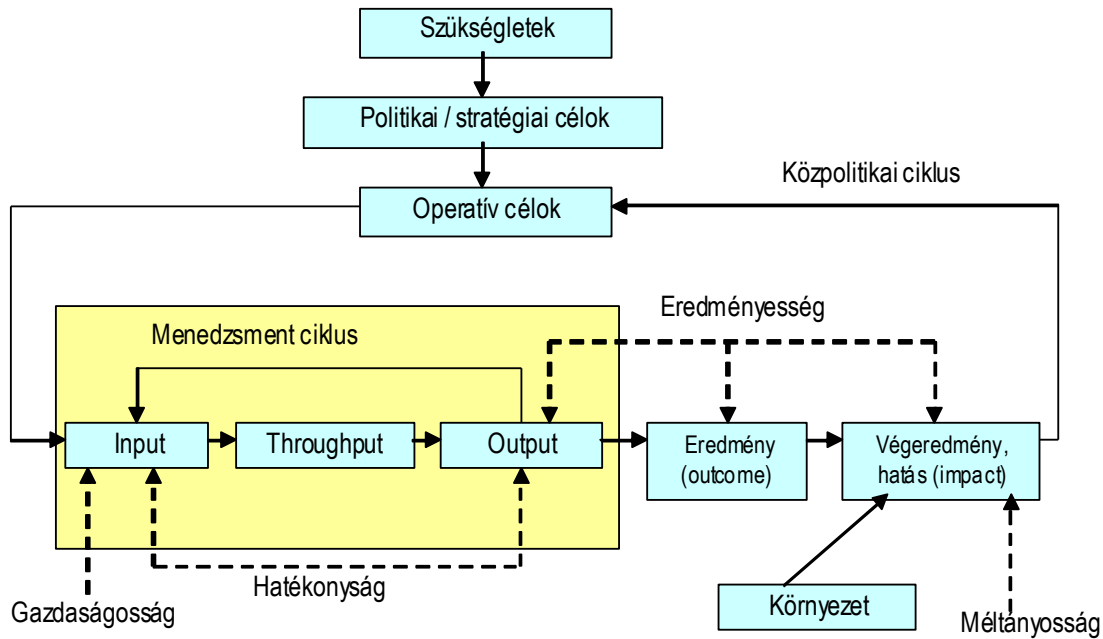
Míg az előző alfejezetben tárgyalt felelősségi és elszámolási egységtípusok meghatározása a szervezeti egységek általános működését jellemzi, a korábban említettek szerint a szervezeti



menedzsment keretében olyan eszközre is szükség van, amely a szervezet stratégiai céljait számszerűsíti, illetve bontja le a szervezeti egységek szintjére. Ilyen célt szolgálnak a teljesítménymenedzsment-rendszerek. Ezzel kapcsolatban az OECD az alábbi meghatározást adja: „Tágan értelmezve a teljesítménymenedzsment magába foglalja a szervezetek vezetését, a teljesítményinformációk értékelését, a monitoringot és a beszámolást. Az új trendek kontextusában azonban a szűkebb definíció szerint ez egy olyan irányítási ciklus, amelynek során meghatározásra kerülnek a programok teljesítménycéljai, a vezetőknek kellő mozgástere van ezeket megvalósítani, az aktuális teljesítményt mérik, és erről beszámolók készülnek, végül a teljesítményinformációkat felhasználják a programok finanszírozásáról, kialakításáról, működtetéséről és megszüntetéséről szóló döntésekhez.” (OECD, 1995) Az OECD tehát a teljesítménymenedzsmentet elsősorban a közpolitikai programok végrehajtását segítő eszközként írja le.

A közigazgatási alapvizsga tananyagában kifejtésre kerül, hogy a közzférában a teljesítmény milyen négy alapvető alkotóelem segítségével írható le. Ezek a gazdaságosság, a hatékonyság, az eredményesség és a méltányosság. A gazdaságosság az inputok mennyiségére vagy input/input arányra (pl. m² iroda/alkalmazott), a hatékonyság az output/input arányra (pl. Ft/db előállított útlevél), az eredményesség az outputok és az elért eredmények viszonyára (pl. az outputként előállított szabályozási változtatás meghozza a kívánt magatartásváltozást), a méltányosság pedig az eredmények és hatások társadalmi belüli elosztására (pl. jövedelmi helyzettől független hozzáférés) vonatkozik. A teljesítmény indikátorokkal történő mérésére szintén az alapvizsga tananyagában szerepelnek példák. Amit még e helyütt hangsúlyozni kell, az az, hogy a gazdaságosság és a hatékonyság elsősorban az egyes szervezetek vezetőinek kompetenciájába tartozik (ezek javítását a menedzsmentciklus feladatának tekinthetjük), míg az eredményesség és a méltányosság a legtöbb esetben túlmutat az adott szervezeten (így ezek javítása a közpolitikai ciklus feladata). Ennek oka egyrészt az, hogy sok esetben a kívánt eredmény több szereplő együttes hatásaként állhat csak elő (pl. egy beteg gyógyításában sok egészségügyi ellátó vesz részt), másrészt az is, hogy az egyes szervezetek jellemzően olyan outputokat állítanak elő, amelyeket a közpolitikai irányítás „megrendel” – vagy közvetlenül előírva, hogy milyen outputokat kell előállítani, vagy pedig közvetve, finanszírozási ösztönzőkön keresztül (pl. alulfinanszírozással mintegy „megengedve” a rosszabb minőségű outputot).

ÁROP - 2.2.20.



7. ábra: A teljesítménymenedzsment értelmezési kerete a közszférában – a 4E-konceptió (Bouckaert, 2002 alapján)

Teljesítménymenedzsment-rendszerek

Az utóbbi két évtized során több olyan modellt is kialakítottak, amely integrált keretben képes a szervezet stratégiáját mutatószámok (indikátorok) segítségével, strukturált, hierarchizált módon kifejezni, és egyben lehetővé tenni azt, hogy a szervezeten belül is megtörténjen a teljesítménycélok mérhető módon, szervezeti egységekhez történő rendelése (Kaplan–Norton, 1996; Neely et al., 2002). Az Egyesült Államokban a szervezeti stratégia mutatószámok segítségével történő kifejezésére, majd évente ez alapján publikált nyilvános beszámolókra törvény kötelez minden szövetségi és állami szervezetet (ez a Clinton-adminisztráció által elfogadott Government Performance and Results Act, avagy GPRA). A publikált beszámolók jellemzően magas szinten, a szervezet egészének szintjén ragadják meg a teljesítményt (annak szervezeti egységekre történő alábontása már vezetői felelősség), de sok esetben találkozhatunk azzal, hogy a szervezet által ellátott feladatkörök szerinti bontásban mutatják be a riportok az elért teljesítményt, sok esetben az adott feladat ellátására fordított költségvetési kiadásokat is számszerűsítve. Utóbbi a feladatalapú költségvetési tervezés ellátását is segíti, hiszen világosan láthatóvá válik, hogy az állam egy-egy feladatkörének ellátására mennyit fordít.

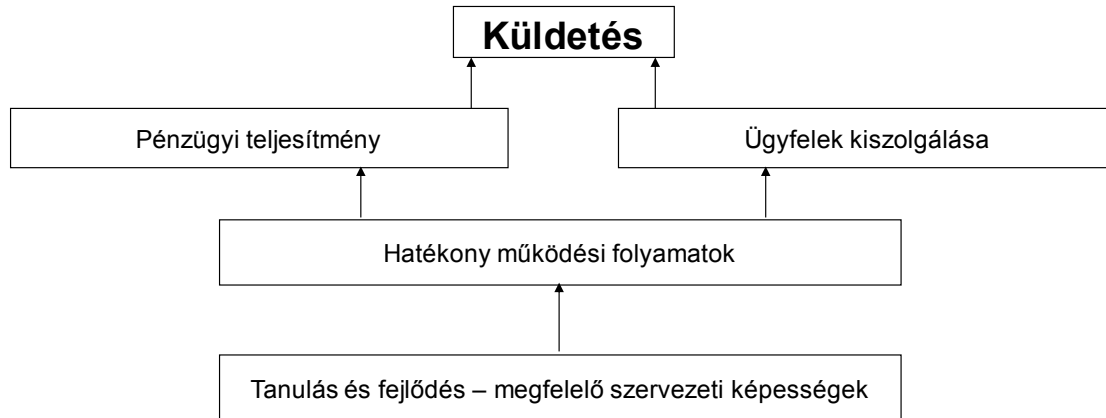
Az egyik – a gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott – teljesítménymenedzsment-modell a Kaplan és Norton (1996, 2000) által kialakított Balanced Scorecard (röviden: BSC, magyarra kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszerként fordítható). A Balanced Scorecard koncepció szerint a szervezetek hosszú távú sikerességéhez nem elegendő csupán az időszakról időszakra elért pénzügyi eredmények szem előtt tartása. A rövid távú és



alapvetően múltorientált pénzügyi mutatószámokon túl figyelembe kell venni a szervezeti teljesítmény egyéb dimenzióit is. A modellt kialakító szerzőpáros eredetileg négy nézőpont alkalmazását javasolja: a pénzügyi teljesítmény mellett az ügyfelek számára fontos értékelési szempontokat, a működési folyamatok jellemzőit, valamint a tanulás és fejlődés dimenzióját. A Balanced Scorecard ezáltal egy többdimenziós szervezeti teljesítménymodellt kínál, amely képes a szervezet különböző érintettjei által képviselt elvárásokat integrálni. Ugyanakkor a BSC egyes dimenzióiban kialakított mutatószámok nem egyszerűen pénzügyi és nem pénzügyi mutatók ad hoc összességét jelentik, a módszertan egy top-down folyamat során a küldetésből és stratégiából levezetett, egymással ok-okozati kapcsolatban álló célok és mutatók rendszerét kínálja. Ezek a mutatók egyrészt az eredményekre, a múltbeli erőfeszítésekre koncentrálnak (eredménymutatók), másrészt a jövőbeli teljesítményt befolyásoló tényezőket ragadják meg (teljesítményokozók).

A pénzügyi mutatók mellett más tényezők megjelenítését az is indokolja a közsférában, hogy a pénzügyi erőforrások felhasználása valamilyen közszolgáltatás ellátása érdekében merül fel (akár közvetlenül ügyfeleknek szolgáltatva, akár a „közjóért” dolgozva). A közsférára adaptált BSC-modell esetében a pénzügyi egyensúly megtartása és az ügyfelek kiszolgálása egyenrangú szempontokként szerepelnek a hierarchia csúcsán. Annak érdekében, hogy az ügyfelek kiszolgálása magas szinten és a pénzügyi erőforrásokkal megfelelően gazdálkodva történjen, szükség van a hatékony működési folyamatokra. Itt időbeli eltolódás, illetve ok-okozati viszony is megfigyelhető: a most hatékonyra tett folyamatok a jövőbeli ügyfelek elégedettségét javítják. A folyamatok hatékony működtetése a szervezeti képességeken múlik: a megfelelő képességekkel és készségekkel rendelkező munkavállalók, a megfelelő szervezeti rendben, a megfelelő információs rendszerre támaszkodva, a megfelelő infrastruktúrával képesek csak a folyamatok hatékony működtetésére. Itt megint időbeli eltolódás van: a most fejlesztett szervezeti képességek a jövőben járulnak hozzá a folyamatok hatékonyabb kivitelezéséhez.

Azon kívül, hogy a modell a szervezeti stratégia mutatószámokkal történő leírását segíti, lehetővé teszi azt is, hogy a szervezeti egységek a megvalósításhoz biztosított hozzájárulásukat hasonló keretben értelmezzék. Ez egyrészt jelenti azt, hogy a szervezeti egységek szintjén is megismétlődhet egy-egy mutatószám az „össz-stratégiai szint” indikátorai közül (amennyiben arra a szervezeti egység nagy ráhatással van), de azt is, hogy a szervezeti egység a négy nézőpont mentén definiálja, pontosan mivel képes hozzájárulni a stratégia eléréséhez. Belső szolgáltatóegységek esetében gyakori, hogy az ügyfél nézőpontja a belső igénybevevőket mint belső ügyfeleket takarja.



8. ábra: A Balanced Scorecard nézőpontjainak összefüggése a közsféra esetében

Hasonló megközelítést kínál a teljesítményprizma módszertana (Neely et al., 2002). E szerint a szervezet érintettjeinek elemzésével kell kezdeni a teljesítménymenedzsment-rendszer kiépítését: fel kell térképezni, hogy az egyes érintettcsoportok milyen igényeket és elvárásokat támasztanak a szervezettel szemben, azaz miképp lehet elégedetté tenni őket. Azonban nem csupán az érintettek elvárásainak ismerete lényeges a szervezet számára, hanem a stakeholderek hozzájárulása is a szervezet működéséhez. Fontos tudni tehát, hogy mit várhat el és milyen támogatásra számíthat adott szervezet a különböző érintetti csoportoktól. Az érintettekkel való kapcsolat kölcsönös kapcsolat, akkor működik jól, ha mindkét fél számára „gyümölcsöző”.

A feltárt elvárások és igények határozzák meg azokat a stratégiai célokat, amelyeket a szervezetnek követnie kell; a stratégiai célok elérése a szervezeti folyamatok működtetésén múlik, amihez pedig megfelelő szervezeti és egyéni képességek kellenek. Ez az öt tényezőcsoport (érintettek elégedettsége, érintettek hozzájárulása, stratégia, folyamatok, képességek) adja a „prizma” öt oldalát. Ez a módszer is kiegyensúlyozott tehát abban az értelemben, hogy az elemzés során minden érintettcsoportot figyelembe vesz, valamint a sikertényezők térképének elkészítésével (azaz az érintettek, a szervezet, a stratégiák, a folyamatok és a képességek ok-okozati összekötésével) a múltbeli teljesítmény értékelése mellett a jövőre vonatkozó értékteremtő tényezőket is beemeli a teljesítménymenedzsment-rendszerbe.

A fejezet kulcspontjai

A fejezet elolvasását követően az alábbi kulcspontokat rögzíthetjük:

- a célkitűzés/stratégiaalkotás, szervezés, személyes vezetés és kontroll jelentik a négy vezetési funkciót;



- a szervezeti struktúrát a munkamegosztás, hatáskörmegosztás és koordinációs eszközök hármasa határozza meg, amit a konfigurációval, azaz a szervezet felépítésének megjelenítésére szolgáló ábrával jeleníthetünk meg;
- az alapvető szervezeti modelleket az egyszerű, a funkcionális, a divizionális és a mátrixszervezet jelentik – attól függően, hogy milyen elsődleges munkamegosztási (specializációs) elvet alkalmazunk;
- a szervezettervezés feladata, hogy a külső és belső adottságokhoz leginkább illeszkedő szervezeti modellt kialakítsa;
- a szervezeti kontrollrendszer számos elemből áll: a menedzsmentkontroll a szervezeti stratégia megvalósítását elősegítő vezetői eszközöket öleli fel, míg a kontrolling az ezt támogató szervezeti funkciónak felel meg;
- a szervezeti struktúra a kontrollrendszerben is leképeződik, elsősorban a felelősségi és elszámolási egységek megjelenésével;
- egy szervezeti egység a végzett tevékenységek jellege alapján (diszkrecionális vagy standard) költségközpont, eredményközpont, bevételközpont, tőkeallokációs központ vagy szolgáltatóközpont lehet;
- számos esetben többféle megoldás is alkalmazható, bár ezek ösztönzési hatása némiképpen elérhet, ami a vezetői kontroll tudatos alkalmazását igényli;
- a pénzügyi-gazdálkodási kereteken túl számos más kvantitatív és kvalitatív tényező is szerepet játszik egy-egy egység teljesítményének az értékelésében;
- a közsféra szervezeteinek és az egyes szervezeti egységeknek a működését az utóbbi időben egyre inkább kiforrott teljesítménymérési és -értékelési rendszerekkel támogathatjuk.

Hivatkozások

Anthony, R.A. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek, Panem

Bouckaert, G. (2002): Reform of budgetary system in the public sector. In: Hőgye, M. (szerk): Local government budgeting. Local Government and Public Service Reform Initiative, LGI books

Horváth & Partner (1997): Controlling – Út egy hatékony controllingrendszerhez, Complex

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press (magyarul megjelent: Balanced Scorecard, KJK, 1998)

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). "The Strategy-focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", HBS Press (magyarul megjelent: A stratégiaközpontú szervezet, Panem, 2002)

Mintzberg, H. (1981): Szervezettervezés – Divat vagy összhangteremtés (in: Harvard Business Review, 1981. január-február, 103-116. oldal; kézirat, fordította: Antal-Mokos Zoltán)



ÁROP - 2.2.20.

Neely, A., Adams, Ch., and Kennerley, M. (2002). The Performance Prism. Prentice Hall
(magyarul megjelent: Teljesítményprizma, Alinea, 2004)

OECD (1995): Governance in transition, OECD