



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Révész Éva Erika

**Teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazásának hajtóerői és tartalmi
elemei a magyar közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Bodnár Viktória, Ph.D
egyetemi docens

Budapest, 2015

**Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és Kontroll Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Révész Éva Erika

**Teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazásának hajtóerői és tartalmi
elemei a magyar közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Bodnár Viktória, Ph.D
egyetemi docens

© Révész Éva Erika

Tartalomjegyzék

1.	Szakirodalmi áttekintés és a kutatás céljai	5
1.1	A téma relevanciája	5
1.2	Az elméleti háttér áttekintése és a kutatási célok meghatározása	5
2.	A kutatás módszertana	7
2.1	A kevert módszertani megközelítés	7
2.2	Kvantitatív kutatási fázis: web-tartalomelemzés	9
2.3	Kvalitatív kutatási fázis: grounded theory félig strukturált interjúk alapján	11
3.	A kutatás eredményeinek összefoglalása.....	15
3.1	A web-tartalomelemzés eredményei.....	15
3.2	A grounded theory eredményei	19
3.3	Elméleti következtetések.....	23
4.	Hivatkozások.....	26
5.	A témakörrel kapcsolatos saját publikációk.....	28

1. Szakirodalmi áttekintés és a kutatás céljai

1.1 A téma relevanciája

A tézisben a központi közigazgatás szervezeteinek teljesítményorientált működését biztosítani hivatott egyik eszközrendszer, a teljesítménymenedzsment magyarországi alkalmazását, alkalmazhatóságát vizsgálom. A kutatás jelentőségét az adja, hogy hazánkban is évek óta napirenden van – a nemzetközi reformtörekvésekkel összhangban – a közigazgatás teljesítményének javítása és az államháztartási rendszer reformjának szükségessége. Kormányzati oldalról időről időre megfogalmazódik a teljesítményorientált közigazgatás megteremtésének igénye (Magyary Program 11.0 2011; Magyary Program 12.0 2012), valamint az egyes szervezetek oldaláról is érkeznek kezdeményezések, amelyek a teljesítményorientált működést célozzák. Az értekezés tárgya e jelenség feltérképezése és megértése: *mit is jelent és hogyan jelenik meg a teljesítményorientáció a megvizsgálandó szervezeti körben, milyen teljesítménymenedzsment-eszközök kerülnek bevezetésre, és mindez milyen módon, azaz milyen tényezők és mechanizmusok hatására történik.*

A vizsgált szervezeti kört a hazai központi közigazgatás azon intézményei jelentik, amelyek esetében a nemzetközi szakirodalom alapján leginkább valószínűsíthető a teljesítménymenedzsment-eszközök sikeres alkalmazása. Ezek a viszonylag autonómnak tekintett, ún. *ügynökség-típusú szervezetek* (angolul agencies, lásd pl. OECD 2002), amelyek hazai megfelelői leginkább a kormányhivatalok (pl. Központi Statisztikai Hivatal), és a valamely minisztérium által felügyelt központi hivatalok (pl. Nemzeti Közlekedési Hatóság). Ez a viszonylag autonómnak tartott szervezeti kör csak az utóbbi néhány évben került a nemzetközi kutatások fókuszába (Pollitt 2006; Verhoest et al. 2004, 2012), és bár Magyarországon is zajlottak e szervezeti körben kutatások (Hajnal 2010; Hajnal 2011), nem a tézisben vizsgálni kívánt teljesítménymenedzsment fókusszal.

1.2 Az elméleti háttér áttekintése és a kutatási célok meghatározása

A disszertáció elméleti háttere a közszektorbeli teljesítménymenedzsmenttel és az ügynökség-típusú szervezetekkel foglalkozó szakirodalomra épít. Elsőként a teljesítmény, majd a teljesítménymenedzsment fogalmát tisztázom, bemutatom a közszektorban alkalmazott, széles körben elfogadott teljesítménymenedzsment koncepciót, annak elméleti előzményeit, és ezen elméletek és módszerek magyar közszektorban történő megjelenését. Ez a teljesítménymenedzsment-koncepció megkülönbözteti a közpolitika és a menedzsment szintjét. A

tézisben a menedzsmentciklusra koncentrálok, azaz a szervezeti (mikro) szintű teljesítménymenedzsment fogalmát, jellemzőit és eszközeit tárgyalom, és felvázolom a közigazgatási szervezetek szintjén értelmezhető teljesítménymenedzsment lehetséges tartalmi elemeit. A szervezeti szintű teljesítménymenedzsment „érett formájában” az irányítási (vagy menedzsment) ciklust, azaz a ciklikusan ismétlődő tervezési-mérési-visszacsatolási tevékenységeket támogató és koordináló, a legfontosabb érintettek számára releváns információkkal szolgáló, a szervezet minden szintjén a hatékonyság, eredményesség és minőség javítását célzó rendszer. A szervezetben nem önálló alrendszerként jelenik meg, hanem inkább olyan folyamatként értelmezhető, amely több funkcionális terület együttműködéseként jön létre, és amelyek között közvetlen és szoros kapcsolat teremthető: ide tartozik (tartozhat) a célok kijelölését végző tervezési rendszer, a pénzügyi-számviteli rendszer, a kontrolling, a minőségügyi terület, az emberierőforrás-menedzsment rendszere, valamint az információk előállításában szerepet játszó információs rendszer.

A kutatás fókuszában nem csak a teljesítménymenedzsment eszközei állnak, hanem az is, hogy ezen eszközök milyen hajtóerők, mechanizmusok révén kerülnek alkalmazásra a közigazgatás elemzett szervezeteiben. Áttekintem a teljesítménymenedzsment alkalmazások lehetséges hajtóerőit a szakirodalom alapján, és bemutatom e tématerület domináns elméleti megközelítéseit, elemzési kereteit is.

Ezt követően összefoglalom a *közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteivel* foglalkozó nemzetközi és hazai szakirodalom legfontosabb megállapításait. Ügynökségeknek azon közjogi aktussal létrehozott, országos hatáskörrel rendelkező szervezeteket tekintem, amelyek a parlament, a kormány vagy valamely minisztérium irányítása alatt állnak, a kormányzattól strukturális értelemben elkülönülnek (jogilag önállóak) és a minisztériumokhoz képest nagyobb vezetői autonómiával rendelkeznek. Ezek a hazai szabályozásban *autonóm közigazgatás szervek, kormányhivatalok, központi hivatalok, illetve önálló szabályozó szerv* néven ismertek.

A kutatás középpontjában a fenti területek találkozási pontja áll. A közigazgatásbeli teljesítménymenedzsment magyarországi alkalmazásának, alkalmazhatóságának kutatásával célom az, hogy értelmezem a szervezeti szintű teljesítménymenedzsmentet, pontosítsam a hazai közigazgatási szervezetekben alkalmazhatónak tűnő megközelítést és eszközrendszert, valamint feltárjam azokat a hajtóerőket és mechanizmusokat, amelyek támogatják, illetve gátolják ezen megközelítés érvényesülését a magyar közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben.

A fentiek alapján a szervezeti szintű közigazgatásbeli teljesítménymenedzsment eszközök kialakítását és implementációját vizsgálom az alábbi kérdések mentén:

1. Milyen teljesítménymenedzsment-eszközök jelennek meg a hazai közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben?
2. Mely tényezők és mechanizmusok magyarázhatják a teljesítménymenedzsment-eszközök kialakítását, bevezetését a vizsgált szervezeti körben?

2. A kutatás módszertana

Mivel a kutatás alanyaiként megjelölt szervezeti térben hasonló kutatás eddig nem folyt, és a nemzetközi szakirodalom alapján ugyan egyre több empirikus kutatás zajlik a témában, de ezek nem – vagy csak kis mértékben – vezettek meggyőző kutatási eredményekhez, ezért a kutatás feltáró jellegű. A teljesítményorientációt megtestesítő elemek feltárásán túl célokom a teljesítménymenedzsment alkalmazások hajtóerejének feltérképezése, a mechanizmusok megértése és értelmezése. Ehhez a problémafelvetéshez kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek is illeszkednek. A kvantitatív módszerek a tartalmi elemek minél szélesebb körű feltárásában segíthetnek, míg a kvalitatív jellegű módszerek a hajtóerők megértésében, értelmezésében nyújthatnak támogatást. A kutatás ezért a *kevert módszertan (mixed methods research)* alapjain nyugszik, amely igyekszik a kvantitatív és kvalitatív eljárásokat egymással összekapcsolni.

2.1 A kevert módszertani megközelítés

A kevert módszertanok esetén nem csupán több módszer (multimethods research) alkalmazásáról vagy épp módszertani triangulációról van szó, hanem kifejezett cél a kvantitatív és kvalitatív módszertanok összekapcsolása, együttes használata, és ebből fakadóan a vizsgált jelenség jobb megértése. „A kevert módszertanokon alapuló kutatások különlegességét pont az adja, hogy egyszerre kísérli meg felhasználni a kvalitatív irányzat gazdagságát és feltáró jellegét a kvantitatív megközelítések fókuszáltságával, eredményeinek számszerűsíthető és általánosítható jellegével. A megközelítés mögött természetesen ott húzódik az a feltételezés, hogy a különböző „minőséggel bíró” adatokat lehetséges kombinálni, együttesen kezelni egy kutatásban és ez mindkét megközelítés előnyére válik” (Király et al. 2014, p.96).

Célokom tehát a hazai ügynökség típusú szervezetekben alkalmazott teljesítménymenedzsment eszközök áttekintése, és az alkalmazás okainak, hajtóerejének feltárása. Az első kérdéshez olyan

módszertan illeszkedik, amely átfogó képet tud nyújtani a vizsgált szervezeti körről, és az általuk alkalmazott egyes teljesítménymenedzsment eszközök létéről. Ennél a kérdésnél fontos szempont volt, hogy a szervezetek minél nagyobb részéről rendelkezem információkkal, hiszen ezek alapján tudok megalapozott következtetéseket levonni a teljesítményorientált működés jelenlétére, elterjedtségére vonatkozóan a vizsgált szervezetek esetében. Ehhez a kutatási célkitűzéshez kvantitatív kutatási eljárások illeszkednek fókuszáltságuk és általánosítható eredményeket hozó jellegük miatt. Ezen okok miatt esett a választásom a web-tartalomelemzés módszertanára, amely egy teljes szöveganyagokat (a vizsgált szervezetek honlapjait) feldolgozó, kvantitatív jellegű eljárás, és hozzájárul ahhoz, hogy általános képet kapjunk az ügynökség típusú szervezetekben alkalmazott teljesítménymenedzsment eszközökről. A tartalomelemzés emellett a szövegek kontextusáról is információt nyújt, ez pedig lehetővé tette, hogy a második kutatási kérdést illetően is következtetéseket tudjak megfogalmazni (milyen szervezeti körülmények valószínűsítik a teljesítménymenedzsment eszközök alkalmazását).

A második kutatási kérdés, amely a teljesítménymenedzsment alkalmazások hajtóerejének, okainak feltárására, megértésére vonatkozik, inkább a vizsgált jelenség gazdagabb feltárását lehetővé tevő kvalitatív jellegű vizsgálatokkal válaszolható meg. Az adatgyűjtés ezért félig strukturált személyes interjúk keretében történt, ahol az interjúalanyok az ügynökség típusú szervezetek felsővezetői, illetve e szervezeti kört jól ismerő szakértők köréből kerültek ki. Az adatgyűjtés, és –elemzés során a grounded theory módszertanára támaszkodtam. Ez utóbbi szerint az elmélet (a teljesítménymenedzsment elemeinek értelmezése, hajtóerejének feltárása) az empirikus adatgyűjtéssel együtt fejlődik, a kutatási folyamat során a kutatásban résztvevők építik fel a valóságot. Ez a módszertan lényegesen kisebb szervezeti körben, de mélyebb szinten bontja ki a vizsgált jelenséget.

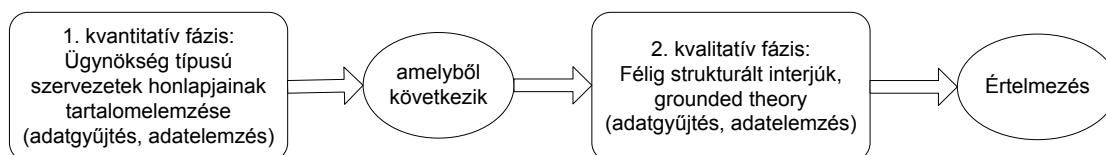
A megfelelő kutatási felépítés kiválasztásához végig kell gondolni az időzítés, súlyozás, keverés és elméleti keretek kérdését. Ezen szempontok mentén történő választásaimat az alábbi táblázat foglalja össze.

Időzítés	Súlyozás	Keverés	Elméleti keretek
Párhuzamos kutatás	Egyenlő súlyú a két módszertani irány	Integrálás	Explicit
Egymást követő szakaszok, kvalitatív elsőként	Kvalitatív hangsúly	Összekapcsolás	
Egymást követő szakaszok, kvantitatív elsőként	Kvantitatív hangsúly	Beágyazás	Implicit

1. Táblázat: A kevert módszertanú kutatási modellt meghatározó szempontok (Creswell 2009)

Az időzítést tekintve a kutatás során a kvantitatív és a kvalitatív kutatás egymást követte, és a kvantitatív eljárással kezdtem a folyamatot. Mindkét módszertan hasonló súllyal szerepel a folyamatban. A keverés összekapcsolás révén történik, azaz az első kutatási szakasz eredményei alapján került kialakításra a második fázis. A kutatást orientáló elméleti kereteket a tézis első részében igyekeztem minél inkább explicitté tenni.

Mindezek alapján ez a kutatási felépítés a magyarázó egymásra épülő modellhez (explanatory sequential design) tartozik, ahol a két kutatási fázis egymást követi, és a kvantitatív eljárás az első. A kvalitatív szakasz mintájának kijelölése és kérdéseinek pontosítása a kvantitatív szakasz eredményei alapján történik. Az alábbi ábra mutatja a kutatási felépítés egyes szakaszainak tartalmát és egymáshoz képesti elhelyezkedését (Creswell & Plano Clark 2011; Király et al. 2014).



1. Ábra: A kvantitatív és kvalitatív eljárások keverési folyamata: magyarázó egymásra épülő kutatási felépítés

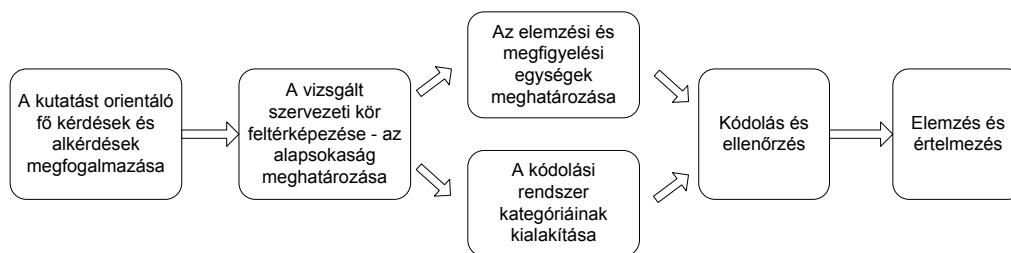
Az ilyen jellegű kutatási felépítések fő célja, hogy a kvalitatív fázisban a kezdeti kvantitatív eredmények mélyebb magyarázatát adja. Választása kifejezetten ajánlott akkor, ha a kutató a kvantitatív adatokból kirajzolódó általános képre kíváncsi, és vizsgálni kívánja az adatok közötti összefüggéseket, ugyanakkor képes a mögöttes mechanizmusok feltárára, értelmezésére (Creswell & Plano Clark 2011).

2.2 Kvantitatív kutatási fázis: web-tartalomelemzés

A kutatás során Klaus Krippendorff definícióját használtam kiindulópontként, aki egy nagyon tömör, a módszertan lényegét jól megragadó meghatározást adott: „A tartalomelemzés egy olyan kutatási technika, amely szövegekből (és egyéb, jelentéssel bíró alapanyagokból) megismételhető és érvényes következtetéseket von le azok használatának kontextusára vonatkozóan.” (Krippendorff 2004, 18.o.)

A kutatás során bizonyos témakörök, programok, meghatározott dokumentumok és szervezeti egységek megjelenését vizsgáltam a honlapokon, azaz az elemezett szövegek (a szervezeti honlapok

és azon elérhető dokumentumok) téma-struktúrájának feltárása volt a fő célkitűzésem. A kutatás folyamata az alábbi ábrán látható lépésekből állt.



2. Ábra: A web-tartalomelemzés folyamata

A két fő kutatási kérdést további alkérdésekre bontottam a tartalomelemzés minél célzottabb kivitelezése érdekében (ld. alábbi táblázatot).

Sorszám	Tartalomra vonatkozó kutatási kérdések és alkérdések
K1	Milyen teljesítménymenedzsment-eszközök jelennek meg a hazai közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben?
K1_1	Milyen gyakorisággal jelennek a vizsgált honlapokon a szervezet céljaira, terveire vonatkozó tartalmak?
K1_2	Milyen gyakorisággal jelennek meg a vizsgált honlapokon szakmai beszámolók, jelentések?
K1_3	Milyen gyakorisággal jelennek meg a vizsgált honlapokon minőségirányítással kapcsolatos tartalmak?
K1_4	Milyen gyakorisággal működtetnek teljesítménymenedzsmenttel (is) foglalkozó szervezeti egységet, pozíciót a vizsgált szervezetek?
K2	Mely tényezők és mechanizmusok magyarázhatják a teljesítménymenedzsment-eszközök kialakítását, bevezetését a vizsgált szervezeti körben?
K2_1	Kimutathatóak-e összefüggések a vizsgált teljesítménymenedzsment elemek honlapon történő megjelenítése és a különböző ágazatok, felettes szerv, a szervezet kora, és a szervezet mérete kategóriák között?
K2_2	Kimutathatók-e összefüggések a teljesítménymenedzsment intézményesültsége és a különböző ágazatok, felettes szerv, a szervezet kora, a szervezet mérete kategóriák között?

2. Táblázat: A tartalomelemzést orientáló kutatási kérdések

2015. január 1-i állapot szerint 75 olyan szervezet működött Magyarországon, amely megfelelt a tézisben használt ügynökség-típusú szervezet definíciónak. A populáció nagysága lehetővé tette, hogy a kutatás tárgyaként a teljes alapsokaságot definiáljam, azaz nem volt szükség mintavételre. Ez nagymértékben növeli az eredmények általánosíthatóságát.

Az elemzett szövegtípusok tekintetében nem csak a honlapok szövegei, hanem a letölthető dokumentumok is a vizsgálat tárgyát jelentették. Ide tartoztak például a szervezeti ábrák, szmsz, stratégiai dokumentumok, szakmai jelentések. A különböző típusú szövegeknél más-más időbeli határokat tekintettünk érvényesnek a kódolás során. Míg pl. a küldetés esetén egy sok évvel ezelőtti szöveg is érvényes, addig egy 5 évvel ezelőtti költségvetési beszámolót vagy szakmai jelentést már nem vizsgáltunk. Az éves gyakorisággal frissülő tartalmak közül 2012-nél húztam határt, az ennél korábbiakat nem vettem figyelembe.

Az első kutatási kérdés megválaszolásához a teljesítménymenedzsment tartalmi elemei közül a kutatás során azokra szűkítettem a kört, amelyek jellegüknél fogva megjeleníthetők a szervezet kommunikációjában, honlapjai (pl. stratégiai dokumentum, szakmai beszámoló, stb). Az egyes kategóriákat eldöntendő kérdésként kezeltem, vagyis azt vizsgáltam, hogy megjelenik-e az adott téma, dokumentum a szervezet honlapján vagy sem.

A tartalmi elemek és a kontextus kapcsolatát firtató második kutatási kérdés megválaszolásához a szakirodalom alapján megjelenő lehetséges hajtóerők egy részének azonosítására is lehetőség nyílt a tartalomelemzés kereti között. Minden lehetséges hajtóerő természetesen nem volt azonosítható ezen módszertan segítségével, de bizonyos, a teljesítményorientációval feltételezhető kapcsolatban levő kontextuális elemek megragadhatók voltak a honlapok elemzése során (pl. felettes szerv, költségvetés nagysága).

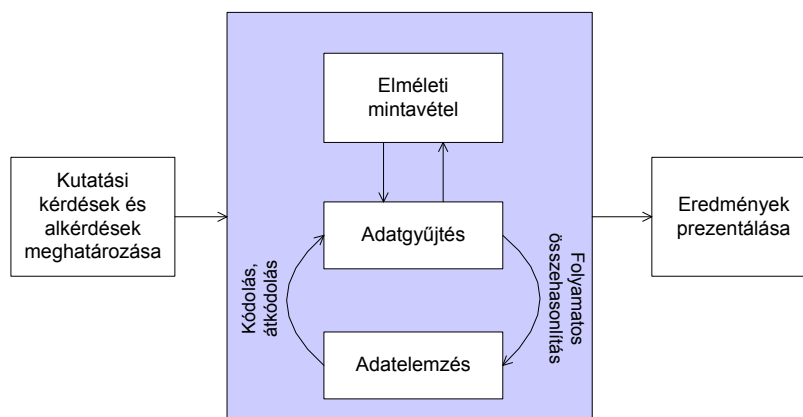
Az adatok elemzése során egyrészt gyakoriságokat vizsgáltam arra a kérdésre keresve a választ, hogy milyen teljesítménymenedzsment-eszközök jelennek meg a vizsgált szervezeti körben. Másrészt statisztikai összefüggéseket kerestem a vizsgálatba beemelt kontextusváltozók és teljesítménymenedzsment tartalmak között.

2.3 Kvalitatív kutatási fázis: grounded theory félig strukturált interjúk alapján

Mivel a kutatási folyamat egésze a *kevert módszertani megközelítésen* belül a *magyarázó egymásra épülő modell* logikai felépítését követi, elsőként a két kutatási szakasz egymásra épülését, összekapcsolódását mutatom be. A web-tartalomelemzés két ponton kapcsolódik szorosan a kvalitatív kutatási szakaszhoz:

1. *Mintaválasztás: a kutatás alanyainak meghatározása.* Azokat a szervezeteket kerestem, ahol több teljesítménymenedzsment eszköz megjelenítése is megfigyelhető volt, és egyúttal a TM intézményesültségére is volt példa. Ez azért volt lényeges szempont az interjúalanyok kiválasztásánál, mert ezáltal valamilyen tapasztalatuk, értelmezésük biztos van a teljesítménymenedzsment elemeket és koncepciót illetően, és van véleményük az alkalmazást segítő és gátló tényezőkről. Fontos szempont volt továbbá, hogy interjúalanyaimnak legyen hosszabb időre vonatkozó tapasztalata mind a vizsgált szervezetekről, mind a teljesítménymenedzsmentről, ezért olyan vezetőket és szakértőket kerestem, akik több éve vannak vezető pozícióban a vizsgált szervezeti körben.
2. *Kutatási fókuszpontok meghatározása:* A tartalomelemzés eredményeképp kirajzolódott néhány olyan tényező (pl felettes szervek szerepe, nemzetközi beágyazottság), amely kapcsolatban lehet a teljesítménymenedzsment alkalmazásokkal.

A kvalitatív fázisban a grounded theory módszertanára építettem, és félig strukturált interjúk készítésével zajlott az adatok generálása. A grounded theory kifejezés megalkotója Barney G. Glaser és Anselm L. Strauss szerzőpáros, megfogalmazásuk alapján e megközelítés lényege a társadalomtudományi kutatás adataiból szisztematikus módon kinyerhető elmélet (Glaser & Strauss 1967). A módszertan arra törekszik, hogy megértse a cselekvők közötti kapcsolatokat, és „arra alkalmas, hogy állításokat fogalmazzunk meg arról, hogy a cselekvők miként interpretálják a valóságot”(Mitev 2012, p.20). Az alábbiakban látható a grounded theory megközelítésre építő kutatási folyamat ábrája.



3. *Ábra: A kvalitatív kutatás folyamata (Strauss & Corbin 1998)*

A kvalitatív kutatási szakaszt ugyanazon két fő kérdés orientálta, mint a kutatás első szakaszát. Ugyanakkor az alkérdések mások voltak ebben a fázisban.

Sorszám	A kvalitatív kutatási fázist orientáló kutatási kérdések és alkérdések
K1	Milyen teljesítménymenedzsment-eszközök jelennek meg a hazai közigazgatás kvázi-autonóm, ügynökség-típusú szervezeteiben?
K1_i	Az egyes teljesítménymenedzsment eszközökkel kapcsolatosan milyen elvárások, vélekedések figyelhetők meg a közigazgatás teljesítményorientált működésével kapcsolatosan a megkérdezett vezetők, szakértők körében?
K1_ii	Megfigyelhetőek-e tipikus, ismétlődő alkalmazási mintázatok a teljesítménymenedzsment eszközöket kialakító-bevezető szervezetek körében?
K2	Mely tényezők és mechanizmusok magyarázhatják a teljesítménymenedzsment-eszközök kialakítását, bevezetését a vizsgált szervezeti körben?
K2_i	Milyen magyarázatokat adnak a teljesítménymenedzsment alkalmazások hajtóerői tekintetében a megkérdezettek?
K2_ii	Milyen nehézségekbe ütközik a teljesítménymenedzsment eszközök alkalmazása a vizsgált szervezetekben?

3. Táblázat: A kvalitatív kutatási szakaszt orientáló kutatási kérdések

A kvalitatív kutatásokban a kutató olyan mintát keres, amely révén megfelelő információhoz juthat kérdésével kapcsolatban. A tervezett kutatás esetén fontos figyelembe venni, hogy a vizsgált szervezeti kör eleve nem túl nagy létszámú, összesen 75 ügynökség-típusú szervezet működik Magyarországon, pontos számuk az átalakítások (pl. összevonások) miatt évről évre változik. A *mintaválasztás* során törekedtem megtalálni az intenzív, információgadag eseteket, ahol a TM alkalmazásoknak régebbi hagyománya van, és akár többféle eszköz is megjelenik. Ezen szervezetek azonosításában a web-tartalomlemezés eredményei segítettek. Az interjúalanyok kiválasztásánál elsősorban a teljesítménymenedzsment eszközök potenciális bevezetését eldöntőkre, és a teljesítményinformációkat a döntéshozatal során valószínűsíthetően felhasználó szereplőkre, azaz a *felsővezetőkre* koncentráltam. Mivel e szervezeti körben az első számú vezető pozíciójában nagy a fluktuáció, ezért a fenti két feltételnek viszonylag kevés számú szervezet tett eleget. Végül összesen 6 félig strukturált interjú készült (5 vezetői, 1 szakértői), illetve az egyik szervezetnél az interjúalany mellett, aki a szervezet első számú vezetője volt, az egyik helyettese írásban válaszolt az előzetesen elküldött kutatási kérdéseimre. Mivel ezen írásos válasz is nagyon sok érdekes és részletes információt tartalmazott, ezért beemeltem az elemzendő szövegek közé.

A grounded theory megközelítésnél az adatelemzés szakasza nem különíthető el élesen az adatgyűjtéstől, az adatelemzés folyamatosan folyik interjúkészítés ideje alatt is, így egy korábbi interjú eredményei beépíthetők egy későbbibe. Az adatelemzés egy spirális, iterációs – visszacsatolásokra épülő – folyamata valósult meg.

Az adatok elemzése kódolással történt. Ez egy többszintű folyamat, amely nyílt kódolással kezdődik, majd az azonosított kategóriák közötti összefüggések, kapcsolatok keresése zajlik (axiális kódolás), végül a kirajzoló elmélet integrálása, finomítása történik (szelektív kódolás) (Strauss & Corbin 1998). A kódolási folyamat során az Nvivo szoftvert használtam.

Egy kutatás *megbízhatóságát* a módszertana biztosítja. Ez azt jelenti, hogy a kutatónak olyan részletességgel kell leírnia a kutatás folyamatát, hogy akár mások is képesek legyenek ez alapján elvégezni egy hasonló kutatást. A megbízhatóság növelése érdekében a kutató feladata, hogy minél pontosabban dokumentálja a folyamatot. Ide tartozik például az, hogy az interjúkról hangfelvétel készült, illetve kutatás folyamata jól követhető a memok, feljegyzések segítségével.

Az *érvényesség biztosítása* a megbízhatóságnál nehezebb kérdés. Maxwell úgy definiálja e fogalmat, mint a leírás, magyarázat, értelmezés korrektségére és hitelességére való odafigyelést. Ennek kulcsa az érvényességet fenyegető veszélyek felismerése, tudatosítása. A hitelesség növelése érdekében a kutatónak részletesen le kell írnia, miért épp az adott kutatási modellt alkalmazza, vagy miért épp ezek az interjúalanyok kerültek kiválasztásra. A kutatásom során az elméleti mintavétel, a folyamatos összehasonlítás és a témavezetőtől, kollégáktól való visszajelzések kérése biztosította a hitelesség növelését.

3. A kutatás eredményeinek összefoglalása

A magyarázó egymásra épülő kutatási modellnek megfelelően elsőként a kvantitatív szakasz eredményeit foglalom össze, majd a kvalitatív kutatás főbb megállapításai következnek.

3.1 A web-tartalomelemzés eredményei

2015. január 1-i állapotot tekintve 75 olyan szervezetet azonosítottam, amely megfelelt a tézisben alkalmazott ügynökség-típusú szervezet definíciónak. Ezen szervezetek közül 3-nak nem volt működő honlapja az adatfelvétel idején. A fennmaradó szervezetek tekintve a legtöbb szervezet az Emberi Erőforrások Minisztériuma (EEMI, 19), illetve a Belügyminisztérium (BM, 12) alá tartozott, míg a legkevesebb vizsgált intézmény az Igazságügyi Minisztérium (IM, 3) és a Külgazdasági és Külügyminisztérium (KKM, 3) alatt működött az adatfelvétel idején.

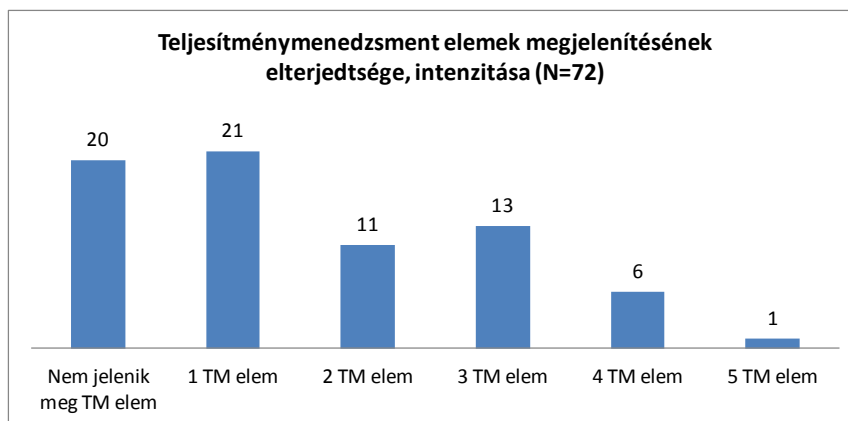
A vizsgált szervezetek meglehetősen heterogén képet mutatnak az ügynökség-típusú hazai szervezetekről korukat, méretüket, stabilitásukat tekintve. A szervezetek *létszáma* széles skálán mozog: a legkisebb szervezet 20 fős, míg a legnagyobb (KLIK) 130.330 főt foglalkoztatott az adatfelvétel idején. Ez utóbbi szervezet létszáma ugyanakkor kiugró mértékben magas, 2.000 fő feletti foglalkoztatotti létszáma csupán 3 szervezetnek volt. A vizsgált szervezetek *kora* szintén meglehetősen széles skálán mozog: a legrégebben működő szervezet 145 éves, míg a legfiatalabb 2015. január 1-én jött létre.

A szervezet *stabilitása* szempontjából egy fontos tényezőt, az *első számú vezető kinevezése óta eltelt időt* is megvizsgáltam (70 szervezetről állt rendelkezésre erre vonatkozó információ). Átlagosan 3,2 éve vannak e szervezetek első számú vezetői pozíciójukban. Csupán 6 olyan szervezetet találtam, ahol az első számú vezető több mint 5 éve vezeti az adott szervezetet, azaz a 2010-es kormányváltást megelőzően is ebben a pozícióban volt. Ugyanakkor a szervezetek felénél (34 esetben) az elmúlt 5 éven belül is változtak az első számú vezetők.

Az első (K1) kutatási kérdéshez kapcsolódóan egyes alkérdések mentén elemeztem a szervezetek honlapjait. A *célok és tervek jelenlétét, alkalmazását* (K1_1) a küldetés, stratégia, operatív terv és költségvetés témák honlapon történő megjelenésével vizsgáltam. A *beszámolókat, értékeléseket* (K1_2) a költségvetési beszámolók mellett a szakmai jelentések megjelenésével elemeztem. A K1_3 alkérdés a *minőségügy* megjelenését vizsgálta. Fontos megjegyezni, hogy a költségvetési terv és költségvetési beszámoló megjelenése a szervezetek honlapjain nem a teljesítménymenedzsment egyik eszköze, hiszen hazánkban alapvetően hagyományos bázisalapú, tételsoros költségvetések készülnek, amelyeket nem tekinthetünk a teljesítményorientált működés jelének. E tématerület szerepeltetésének oka az, hogy a költségvetés és a költségvetési beszámoló honlapon történő

elhelyezése az átláthatóság erősítése miatt minden közfeladat ellátó szerv számára kötelezően előírt feladat. A *költségvetési terv és a költségvetésre vonatkozó éves számviteli beszámoló* a vizsgált szervezeti honlapok $\frac{3}{4}$ -ed részénél megtalálható volt. Mivel ezen információk közzététele a honlapon kötelező a szervezetek számára, ezért ez a megjelenési arány nem értékelhető különösen magasnak.

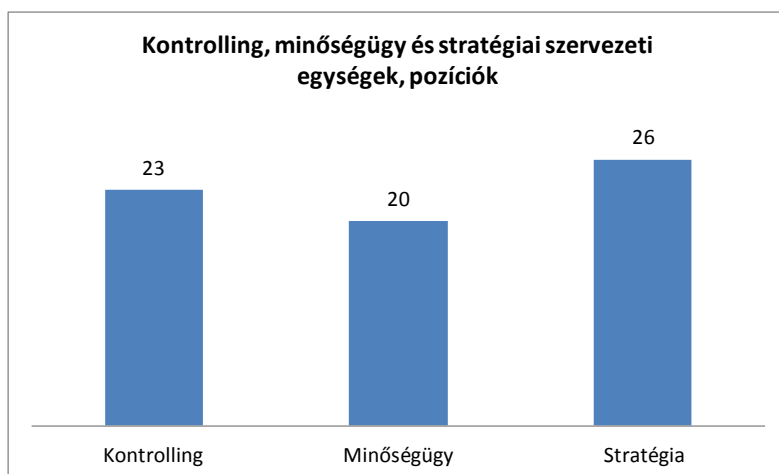
A vizsgált teljesítménymenedzsment elemek esetén megvizsgáltam, hogy az elemzett szervezetek a különböző módszerek közül mennyit nevesítenek honlapjaikon. Ez a következő 5 kategória összpontszámának kiszámítását jelentette: küldetés, stratégia, operatív terv, szakmai beszámoló, minőségügy. A vizsgálat megmutatja azt is, hogy mennyire elterjedt ezen eszközök alkalmazása az ügynökség-típusú szervezetekben, illetve választ kapunk arra a kérdésre, hogy több eszközt is alkalmaznak-e a szervezetek párhuzamosan.



4. Ábra: Teljesítménymenedzsment-eszközök honlapon való megjelenítésének elterjedtsége, intenzitása (N=72)

A szervezetek $\frac{3}{4}$ -e megjelenít honlapján legalább egy teljesítménymenedzsment eszközt, és több mint 40%-uk (31 szervezet) pedig legalább kétféle teljesítménymenedzsment-eszköz alkalmazását kommunikálja. Természetesen egyetlen teljesítménymenedzsment elem megjelenítése még távolról sem jelenti azt, hogy az adott szervezet elkötelezettnek lenne tekinthető a teljesítményorientáció iránt. Azonban többféle TM elem együttes megjelenítése a honlapon valószínűsíti azt, hogy az adott szervezetben valóban működnek a teljesítménymenedzsment alkalmazások, eszközök.

A K1_4 alkérdés arra vonatkozik, hogy az ügynökség-típusú szervezetek működtetnek-e olyan *szervezeti egységeket vagy pozíciót*, amelyek a teljesítménymenedzsmenthez köthetők (kontrolling, minőségirányítás, stratégia). Ez a kérdés azt vizsgálja, hogy intézményesült-e és ha igen, milyen formában a teljesítménymenedzsment a vizsgált szervezetben. A kérdés megválaszolásához a honlapokon elérhető szervezeti ábrák és szmsz-ben található feladatleírások alapján kódoltunk.



5. Ábra: A teljesítménymenedzsment intézményesültsége: kontrolling, minőségügy és stratégiai szervezeti egységek, pozíciók száma (N=70)

A fenti ábra alapján a vizsgált szervezetek több mint harmadában található stratégiai szervezeti egység, 23 esetben kontrolling egység vagy pozíció, és 20 szervezetnél találtunk minőségügyért felelős szervezeti egységet vagy pozíciót.

Megvizsgáltam azt is, hogy mennyire intenzív az intézményesültség, azaz a szervezeti struktúrában megjelenik-e többféle egység vagy pozíció is a vizsgált kategóriák közül. Az ügynökség-típusú szervezetek több mint 60%-a alkalmazza a kutatás során elemzett valamelyik szervezeti egység kategóriát. 21 esetben (30%) egy típusú szervezeti egység jelenik meg, a szervezetek negyedénél kétféle terület is intézményesült, míg 4 szervezet esetében mindhárom vizsgált terület fellelhető.

Elemeztem, hogy van-e kapcsolat a honlapon megjelenített teljesítménymenedzsment eszközök száma és a terület intézményesültsége között. Nem meglepő módon létező és pozitív irányú kapcsolat van e két változó között (a korrelációs együttható értéke 0.314, $p=0.01$): azok a szervezetek, amelyek több TM elemet is kommunikálnak honlapjukon egyúttal intézményesítették is e területet, azaz rendelkeznek akár több kapcsolódó szervezeti egységgel és pozícióval.

Fontos azt is rögzíteni, hogy a szervezeti honlapok jelentős részénél nem találtunk utalást egyetlen vizsgált teljesítménymenedzsment elemre sem (20 esetben a 72-ből), illetve a szervezeti struktúra nem tartalmazott a teljesítményorientált működéshez köthető szervezeti egységeket, pozíciókat a szervezetek 40%-ánál.

A második kutatási kérdés arra irányul, hogy milyen tényezők és mechanizmusok magyarázhatják a teljesítménymenedzsment eszközök alkalmazását a vizsgált szervezeti körben. Ez a kérdés alapvetően a kutatás kvalitatív szakaszát orientálja, ugyanakkor néhány tényező esetén érdemes megvizsgálni a kapcsolat, összefüggés létét a honlapon megjelenő teljesítménymenedzsment elemek és a szervezeti kontextust leíró változók között. Ugyanígy összefüggés-vizsgálat végezhető

a teljesítménymenedzsmenthez köthető szervezeti egységek alkalmazása és néhány kontextusváltozó között.

A szakirodalom alapján meglehetősen ellentmondásos kép rajzolódik ki arra vonatkozóan, hogy milyen tényezők, hajtóerők segítik, illetve gátolják a teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazását a közszektor szervezeteiben. A tartalomelemzés alkalmas arra, hogy a kontextusra vonatkozóan is megállapítások születhessenek, ezért kiválasztottam néhány olyan tényezőt, amely a honlapok elemzése során azonosítható volt és megvizsgáltam a teljesítménymenedzsment vizsgált elemei és ezen tényezők közötti kapcsolatot. Az elemzésbe bevont kontextustényezőket, rövid értelmezésüket, és a választásuk indoklását tartalmazza az alábbi táblázat.

Kontextus változó	Értelmezés, indoklás
Felettes szerv	A ügynökség-típusú szervezetek felé elvárásokat megfogalmazó felettes szervnek (országgyűlés, kormány, minisztérium) a szakirodalom alapján hatása lehet a teljesítménymenedzsment alkalmazására vagy épp nem alkalmazására
Ágazati besorolás	Az ágazatokat a kormányzati funkciók (COFOG = Classification of the Functions of Governments) alapján azonosítottam. Az ágazati hovatartozás alapján különbségek lehetnek a teljesítménymenedzsment alkalmazásokban a szervezetek között.
Költségvetés nagysága, foglalkoztatottak létszáma	A szervezet méretét a költségvetésének nagyságával vagy a foglalkoztatottak számával is mérhetjük. Néhány kutatás a szervezet méretét is kapcsolatba hozta a teljesítménymenedzsment alkalmazásával.
Szervezet kora	Az alapítás óta eltelt idő. Nagyobb múlttal rendelkező, stabil szervezetben nagyobb esély van az intézményesülésre.
Felsővezető kinevezése óta eltelt idő	A felsővezetői támogatás, elkötelezettség kritikus fontosságúnak tűnik a teljesítménymenedzsment alkalmazását illetően. Az első számú vezető stabilitása összefüggésben lehet a teljesítménymenedzsment alkalmazásával.
Nemzetközi kapcsolatok	A szervezet nemzetközi beágyazottsága pl policy transfer mechanizmusok révén szintén kapcsolatba hozható a teljesítménymenedzsmenttel.

6. Táblázat: Az elemzésbe bevont kontextusváltozók

Az egyes teljesítménymenedzsment elemek (küldetés, stratégia, operatív terv, szakmai beszámoló, minőségügy) és a teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos szervezeti egységek összefüggését

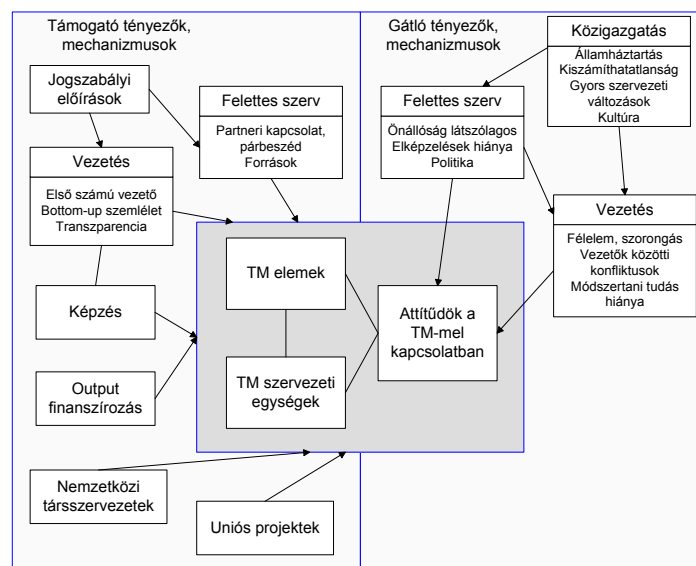
elemeztem a fenti kontextus változókkal keresztábrák segítségével. A változók közötti összefüggés szignifikanciáját khi-négyzet próbával ellenőriztem (Falus & Ollé 2008).

A kontextusváltozók és a teljesítménymenedzsment elemeket, illetve szervezeti egységek közötti kapcsolatok vizsgálatából kiderült, hogy léteznek összefüggések egyes kontextuális tényezők és a teljesítménymenedzsment megjelenítése és intézményesültsége között. Különösen a *felettes szervek* szerepe és a *nemzetközi kapcsolatok léte* tűnik jelentős tényezőnek, míg a szervezetek kora az elemzés alapján nincs összefüggésben a teljesítményorientációval.

E kapcsolatok léte nem ad magyarázatot arra, hogy ezen tényezők miképp támogatják vagy épp akadályozzák a teljesítménymenedzsment eszközök alkalmazását. Erre a kérdésre e kapcsolatok mélyebb, több információt tartalmazó elemzése adhat választ. Ezen mechanizmusok feltárása és megértése a fő célja kutatásom második, személyes interjúkra épülő kvalitatív szakaszának. Ugyanakkor az első kutatási szakasz eredményei jó orientációt adtak az interjúk fókuszának kialakításához.

3.2 A kvalitatív kutatási szakasz eredményei

A kvalitatív kutatás eredménye egy a vizsgált jelenségből formálódott kategóriarendszer összefüggéshálózata, amely az alábbi ábrán látható. Az ábra közepén található összefüggésrendszer (TM elemek, szervezeti egységek és a TM-mel kapcsolatos attitűdök) jeleníti meg az első kutatási kérdés vizsgálata kapcsán jelentkezett eredményeket. Az ábra jobb és bal oldalán található támogató és gátló tényezők pedig a második kérdéshez kapcsolódó elemeket és az azok közötti kapcsolatokat jelentik.



7. Ábra: A kvalitatív kutatás eredményei

A K1 kérdés fontos eredménynek tekinthető, hogy az egyes teljesítménymenedzsment eszközök megítélését és ezáltal alkalmazását nagymértékben befolyásolják a velük kapcsolatos vezetői attitűdök. A megkeresett interjúalanyok alapvetően tájékozottak a teljesítménymenedzsment különböző eszközeiről, azok lehetséges alkalmazási területeiről. Bár a vizsgált szervezetekben az egyes elemek különböző hangsúlyokkal, szerepekkel és feladatokkal jelennek meg, mindenütt többféle TM eszközt is alkalmaznak és használnak a működés során.

A *tervezési rendszereket* elemezve a *stratégiaalkotást* jellemzően fontosnak tartották az interjúalanyok, a megjelenő attitűdök ezzel kapcsolatosan inkább pozitívak voltak, ugyanakkor egy vágyott, de nem teljesen jól megvalósított tevékenységként értékelték. A stratégiai tervekig eljutottak már többször is akár az intézmények, de a szélesebb értelmű stratégiai menedzsment (nyomonkövetés, módosítás) már nem valósult meg. Az *operatív, egy évre előretekintő terveket* illetően az a jellemző, hogy élesen elválnak egymástól a szakmai munka megtervezését szolgáló éves munkaterv és a gazdálkodás alapjaként szolgáló költségvetés tervezés. A szakmai munka megtervezése kapcsán szintén megjelentek az *uniós projektek* és az alaptevékenység különböző tervezési logikájából fakadó feszültségek.

Az elszámolási alrendszereket illetően fontos változás, hogy vizsgált szervezeti körben 2014. január 1-től kezdődően az *eredményszemléletű számvitel* is bevezetésre került a pénzforgalmi nyilvántartással párhuzamosan. Interjúalanyaim jellemzően külön kérdés nélkül is reflektáltak erre az új elemre.

A megkérdezett vezetők mindegyike használt a döntéshozatal során *belső beszámolókat, rendszeres és/vagy ad hoc jelentéseket*. Természetesen a konkrét formája ennek minden szervezetben más, van ahol havi és negyedéves átfogó jelentések rendszere támogatja a vezetők munkáját. Ugyanakkor megjelent az is, hogy a szervezet nem minden vezetője használja ezeket a belső információkat, jelentéseket a vezetői munka során. Illetve bőven vannak, lennének még lehetőségek a belső információk felhasználására. Az *indikátorok* témakörénél ismét megjelent az *uniós projektek külön élete*, vagyis az a jelenség, hogy ott nagyon intenzíven mérik a teljesítményt, és használnak különböző indikátorokat, de ez a gyakorlat elszigetelten van jelen a szervezetben, a projekteken kívül nem jellemző az indikátorok használata. Az indikátorok kapcsán jellemzően negatív attitűdök jelentek meg.

A legtöbb interjúalany magától hozta szóba az *egyéni teljesítményértékelést*, és véleményezte annak szerepét. Miképp erről az elméleti fejezetekben írtam, 2002 óta több kezdeményezés is történt a kormányzat részéről egyéni teljesítményértékelési rendszerek (tér) kötelező alkalmazása tekintetében, így a fogalom jól ismert a vizsgált szervezeti körben.

Egyetlen esetben beszélt az interjúalany egyértelműen pozitívan az egyéni teljesítményértékelésről. Annál a szervezetnél viszont már a kormányzati próbálkozásokat jóval megelőzően megjelent a munkatársak teljesítményének mérése, értékelése. Arra a kérdésre, hogy a *szervezeti szintű célok, tervek és az egyéni célok összekapcsolódnak-e* a gyakorlatban, a legtöbb interjúalany nemleges választ adott.

A teljesítménymenedzsmenthez kapcsolódó szervezeti egységek elemzése kapcsán a *kontrolling* esetén a pénzügyi, gazdaságossági jellegű feladatok dominanciája rajzolódott ki, bár néhány interjúalany beszámol üzemgazdaságossági feladatokról is. A *minőségügy* kapcsán több szervezet is említette, hogy ugyan létező funkció a szervezetben, de valójában nem használják. Voltak olyan szervezetek is a megkeresettek között, ahol nagyon intenzíven használják a minőségirányítás eszközeit, és fontos része a szervezet irányításának. Az ISO vagy NAT tanúsítások megszerzése esetén nyilatkoztak így az interjúalanyok. Ezekben az esetekben büszkén beszéltek erről a vezetők, és kihívó, érdekes feladatként jellemezték a minőségirányítással kapcsolatos teendőket még akkor is, ha esetenként jelezték is az ezzel járó hatalmas adminisztrációs terhet.

Az interjúk elemzése során több *támogató és akadályozó tényező, mechanizmus* is feltárára került. Tanulságos volt a kódolás és elemzés folyamatában, hogy bizonyos kategóriák egyszerre jelentek meg támogatóként és akadályozó tényezőként is. Ezek a felettes szerv és a vezetés kódok voltak, és ezen kategóriák további alábontása vált szükségessé a jelenség megértéséhez. Elsőként a támogató tényezőket ismertetem, majd azokat a mechanizmusokat, amelyek inkább gátat szabnak a teljesítménymenedzsment alkalmazásoknak az interjúk alapján.

Egy *felettes szerv* (minisztérium, államtitkárság) akkor jelenik meg támogatóként a teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatban, amikor *partnerként kezeli a szervezet vezetését*, párbeszéd zajlik a két szint között, és *pótlólagos forrásokat* biztosít, amennyiben elvárásokat támaszt teljesítménymenedzsment eszközök bevezetésére vonatkozóan.

A *vezetés szintén* egy olyan kulcskategóriája lett az összefüggésrendszernek, amely támogatója és gátló tényezője is lehet a vizsgált jelenségnek. A támogató vezetés esetében megjelent az első számú vezető teljesítménymenedzsmenttel szembeni elkötelezettsége. Az *első számú vezető személyes elkötelezettsége, attitűdje* a teljesítménymenedzsment iránt nyilvánvalóan az egyik legfontosabb befolyásoló tényező, ugyanakkor a vizsgált szervezeti körben ez kevésbé tudott stabilan érvényesülni a kutatás időszakában. A tartalomelemzés egyik fontos eredménye, hogy a vizsgált szervezeti körben viszonylag gyorsan változnak az első számú vezetők.

Az első számú vezetőn túl fontosnak tűnik a vezetők körében képviselt vezetői szemlélet (top-down vagy bottom-up). Több interjúalany is megerősítette, hogy *az alkalmazottak bevonása, felhatalmazása* segítette a teljesítménymenedzsment eszközök alkalmazásában. A *transzparencia*

mint érték megjelenése a vezetésben szintén támogató hatású a teljesítménymenedzsment alkalmazásokkal kapcsolatosan. Ez főképp a szervezeti tevékenység átláthatóságával kapcsolatos eszközök (pl nyilvános szakmai beszámolók, honlapon megjelenő küldetés, stb) alkalmazását befolyásoló elem.

A felettes szerv és a vezetés bizonyos tényezői mellett a *jogszabályokból fakadó kötelezettségek* is támogatólag képesek hatni a teljesítménymenedzsment elemeinek alkalmazására. Itt egészen közvetlen hatás is lehet elméletileg: több olyan jogszabály is létezik, amelyek egyes konkrét teljesítménymenedzsment elemek alkalmazását írják elő kötelező módon az ügynökség-típusú szervezeteknek. Ugyanakkor több olyan jogszabályi előírással is találkoztam a kutatás során, amelyek ugyan kötelező módon írnak elő a teljesítménymenedzsmenthez kapcsolódóan feladatokat, de azok nem vagy csak részlegesen, formálisan kerültek bevezetésre az érintett szervezetekben.

A *képzések szerepe* kettős: egyrészt a vezetők szaktudását is növeli a terület vonatkozásában, illetve a munkatársak képzése jelentős motivációs erővel bír. A *finanszírozási mechanizmusnak* szintén jelentős hatása van a teljesítményorientált gondolkodásra. Amennyiben a finanszírozás a szervezet által nyújtott szolgáltatásokhoz, termékekhez kötődik részben vagy teljesen, úgy ez erősíti az outputfókuszot. Az interjúalanyaim között több olyan szervezet is volt, ahol jelentős volt a saját bevételek aránya a teljes költségvetésen belül. Jellemzően hatósági áras termékekről vagy szolgáltatásokról van szó, de az outputfinanszírozás hozzájárult a teljesítménymenedzsment szerepének felismeréséhez.

A *nemzetközi társszervezetek* jelentősége abban mutatkozik meg a teljesítménymenedzsment tekintetében, hogy jó gyakorlatokat lehet tőlük tanulni. Ezt az elemet is kiemelte néhány interjúalany. Ezek a kapcsolatok jellemzően nem közvetlenül hatnak, hanem áttételesen, pl szemléletformáló erővel bírnak.

Szintén nemzetközi hatásként jelentkezik, de egy viszonylag jól megragadható, konkrét elvárásrendszerrel jelent az *Európai Unió forrásokból finanszírozott projektek tervezésének, megvalósításának, elszámolásának kötelező módszertani elemei*. Több interjúalany is beszámolt arról, hogy szervezetben rendszeresen valósítanak meg uniós projekteket (TÁMOP, TIOP, ÁROP). Az EU által (társ)finanszírozott projektek lebonyolításának követelményei hozzájárulhatnak a szervezeti teljesítménymenedzsment módszertani fejlesztéséhez.

Az alábbiakban azokat a tényezőket veszem sorra, amelyek az interjúk alapján inkább akadályozzák a teljesítménymenedzsment alkalmazásokat az ügynökség-típusú szervezetekben.

A *felettes szervek* esetén több interjúalany is megfogalmazta, hogy *a szervezetek jogi és gazdálkodási önállósága sokszor nem érvényesül megfelelően, látszólagos*. A szervezeti önállóság csorbítása nem kedvez a teljesítménymenedzsment alkalmazásának, hiszen bizonytalanságban tartja

a vezetőt tekintetben, hogy pontosan mit tervezhet akár rövid távon is, és miért is tartozik felelősséggel. A felettes szervben bekövetkező *változások gyakorisága*, például miniszterek, államtitkárok cseréje, szintén akadályozó tényezőként jelent meg.

A *vezetés* kapcsán szintén azonosítottak az interjúalanyok gátló tényezőket. Megjelent több interjúban is a *vezetők közötti feszültségek* problémaköre, ami nem kedvez a teljesítménymenedzsment alkalmazások kialakításának. Megjelent a gátló mechanizmusok között az a vélemény is, hogy a közigazgatásban levő vezetők jó része nem mer kezdeményező, proaktív lenni, *sok a szorongó vezető*.

A *közigazgatás tágabb kontextusát* is megnevezték az interjúalanyok, mint komoly gátló tényezőt, amely a fenti tényezőket is magyarázza részben. Fő akadályozó tényezőkként *az államháztartás működési rendjét, a közigazgatásra jellemző kultúrát és a kiszámíthatatlan, gyors változásokat* említették.

3.3 Összefoglalás, következtetések

Az elemzett teljesítménymenedzsment megvalósításokat a *széttöredezettség* jellemzi, egyes elemek jól működnek, de azok nem állnak össze integrált egésszé, nem határozzák meg alapjaiban a szervezet működését, és ezt több vezető is felismerte. Nem nagyon volt arra példa, hogy a *szervezeti szintű és az egyéni szintű eszközök* összekapcsolódjanak. Ez alól egy szervezet jelentett kivételt, ahol viszonylag integráltan működtetik a TM rendszert.

Megfigyelhető a *szervezeti egységek közötti elkülönülés* is a teljesítménymenedzsment tekintetében: azok a szervezetek, akik nagyszámú uniós projektet valósítanak meg, ezen projektek esetén külön tervezési, elszámolási, mérési, beszámolási rendszereket működtetnek, amelyek nem integrálódnak a szervezetek egyéb alrendszeribe. Holott az uniós projektek kapcsán megjelenő módszertani követelmények jó tanulási lehetőséget kínálnak a szervezet alapműködése kapcsán is.

Ezek alapján a kvalitatív szakaszban feltárt TM alkalmazások a Bouckaert és Halligan által kialakított négyes tipológiában (a „teljesítményadminisztráció” („Performance Administration”), a „teljesítmények menedzsmentje” („Managements of Performances”), a teljesítménymenedzsment („Performance Management”), és a „teljesítménykormányzás” („Performance Governance”) a második típushoz, a *teljesítmények menedzsmentjének gyakorlatához* állnak közel (Bouckaert & Halligan 2008). Ennél a típusnál jellemző a mikro vagyis szervezeti szintű TM eszközök alkalmazása, az egyes szervezeti egységek, funkcionális területek mentén kialakított mérési rendszerek megjelenése, az inputok mérése mellett a folyamatok és az outputok mérése, a

rendelkezésre álló információk szuboptimális használata, a policy és a menedzsment ciklus elkülönülése. Ugyanakkor nem gondolom, hogy ez az általánosan jellemző típus a vizsgált szervezeti körben, hiszen a kvantitatív kutatás eredményeképp látszik, hogy sok ügynökség-típusú szervezet nem használ TM eszközöket, interjúalanyaim pedig a TM-et intenzíven használó szervezetek köréből kerültek ki. Ez inkább az a fázis, ameddig egyáltalán a hazai ügynökség-típusú szervezetek eljuthatnak a teljesítménymenedzsment alkalmazását tekintve. Az ezt követő fázisok megvalósításához sokkal támogatóbb mechanizmusokra lenne szükség.

A K2 kutatási kérdés kapcsán a teljesítménymenedzsment alkalmazását ösztönző vagy épp gátló mechanizmusok feltárását céloztam. Az interjúk elemzése során kirajzolódott egy meglehetősen *komplex erőter*, amelyben a teljesítménymenedzsment eszközök alkalmazása értelmezhető.

Két tényező kiemelkedik ebben az erőterben: a *felettes szerv szerepe és a vezetés szerepe kettős*, mindkét tényező esetén számos támogató és gátló mechanizmust is azonosítottam. A felettes szerv akkor tudja elősegíteni az ügynökség-típusú szervezetekben a partnerként kezeli a szervezetet, valódi párbeszéd folyik kettejük között, és forrásokat is biztosít az elvárásai mellé. Ugyanakkor kifejezetten negatív hatása van a teljesítménymenedzsment alkalmazására a felettes szervnek akkor, ha csak látszólagos önállóságot biztosít a vizsgált szervezeteknek, egymásnak ellentmondó, gyorsan változó elvárásokat támaszt, ami kiszámíthatatlan környezetet, és a felelősségvállalás hátrítását eredményezi.

Az *első számú vezető személyes elkötelezettsége, attitűdje a teljesítménymenedzsment iránt* nyilvánvalóan az egyik legfontosabb befolyásoló tényező, ugyanakkor a vizsgált szervezeti körben ez a tényező nem tudott stabilan érvényesülni a kutatás időszakában. A vezetők körében a transzparencia mint érték megjelenése illetve a szervezet alkalmazottainak érdemi bevonása a teljesítménymenedzsment alkalmazása során mind hozzájárulnak a TM alkalmazások sikeréhez. Ugyanakkor a sok vezetőt jellemző pozícióföltés, a vezetők közötti vélt vagy valós konfliktusok, illetve a TM-mel kapcsolatos tudás hiánya mind negatívan hat a teljesítménymenedzsment alkalmazásokra.

Az összefoglalásban két elemet emelek még ki a támogató és az ösztönző mechanizmusok közül. A kutatás során számos olyan jogszabállyal találkoztam, amelyek egy-egy konkrét TM elem bevezetését, alkalmazást írják elő a vizsgált szervezeti körben. Ezen jogszabályok közül jó néhány szándéka nem érvényesül a gyakorlatban. Egy *jogszabályi előírás* önmagában nem elegendő az adott TM elem alkalmazásához, hiszen minden ilyen módszer alkalmazása szaktudást, időt és esetenként pótlólagos erőforrásokat igényel. Ha nem kapcsolódik hozzá valamilyen ösztönző eszköz, akkor nagy valószínűséggel a szervezetek formálisan ugyan bevezetik, de nem alkalmazzák a gyakorlatban, vagy egyszerűen be sem vezetik az adott eszközt. A kötelező jogszabályi előírások

szerepét a nemzetközi kutatások is ellentmondásosan ítélik meg, és ezt alátámasztja ez a kutatási eredmény is (Cavalluzzo & Ittner 2004; Julnes & Holzer 2001).

Ami kapcsán nagy egyetértés mutatkozott a vizsgált szervezetek körében, az a *közigazgatás mint kontextus* megítélése a teljesítménymenedzsment vonatkozásában. A közigazgatás vonatkozásában kizárólag olyan elemeket említettek az interjúalanyok, amelyek gátló tényezőként jelennek meg: a közigazgatásra jellemző kultúrát, a gyors és kiszámíthatatlan változásokat, illetve az államháztartás működési rendszerét. Bár ez utóbbi kapcsán az eredményszemléletű számviteli nyilvántartásra való áttérést pozitívan értékelték.

Végezetül szeretnék néhány *további kutatási irányt* felvázolni, amely tovább gazdagíthatja a területről való tudásunkat, megértésünket. Lehetséges és izgalmas kutatás lehet a vizsgált szervezeti kör bővítése. A minisztériumok háttérintézményei között sok olyan szervezet is található, amelyek gazdasági társasági formában működnek, de állami tulajdonban vannak és közfeladatokat látnak el. Ezen szervezeti kör vizsgálata érdekes tanulságokkal szolgálhat a teljesítménymenedzsment vonatkozásában.

További kutatási irányt jelent a feltárt mechanizmusok további, mélyebb elemzése. Izgalmas kérdés az uniós projektek tudástranszfer szerepe a teljesítménymenedzsment vonatkozásában, annak feltárása, hogy miképp hat a szervezetek működésére, milyen konkrét gátjai vannak ezen, a szervezetekben jelen levő tudás adaptációjának az alapműködésben.

A kvantitatív kutatás során összegyűjtött nyilvános szakmai jelentések tartalomelemzése is további adalékokkal szolgálhat az ügynökség-típusú szervezetek teljesítményorientációját illetően.

4. Hivatkozások

- Bouckaert, G. & Halligan, J., 2008. *Managing performance: International comparisons*, London [u.a.]: Routledge.
- Cavalluzzo, K.S. & Ittner, C.D., 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), pp.243–267.
- Creswell, J.W., 2009. *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L., 2011. *Designing and conducting mixed methods research* 2nd ed., Los Angeles: SAGE Publications.
- Falus, I. & Ollé, J., 2008. *Az empirikus kutatások gyakorlata. Adatfeldolgozás és statisztikai elemzés*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L., 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* 4. paperback printing., Chicago: Aldine.
- Hajnal, G., 2011. Adminisztratív politika a 2000-es évtizedben. Az ügynökség-típusú államigazgatási szervek strukturális dinamikája 2002 és 2009 között. *Politikatudományi Szemle*, 20(3), pp.54–74.
- Hajnal, G., 2010. Agencies in Hungary: Uses and misuses of a concept. In P. Laegreid & K. Verhoest, eds. *Governance of public sector organizations. Autonomy, control and performance.*, Houndmills / New York: Palgrave Macmillan [Megjelenés alatt].
- Julnes, P. de L. & Holzer, M., 2001. Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6), pp.693–708.
- Király, G. et al., 2014. Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. *Kultúra és közösség*, 2014(2).
- Krippendorff, K., 2004. *Content analysis: an introduction to its methodology* 2nd Edition., Thousand Oaks; London: SAGE.
- Magyary Program 11.0, 2011. Közigazgatási-fejlesztési program.
- Magyary Program 12.0, 2012. Közigazgatás-fejlesztési program. Available at: <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf>.
- Mitev, A.Z., 2012. Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43(1), pp.17–30.
- OECD, 2002. *Distributed public governance - Agencies, authorities and other government bodies*, Paris: OECD.
- Pollitt, C., 2006. Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), pp.25–44.

Strauss, A.L. & Corbin, J.M., 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications.

Verhoest, K. et al. eds., 2012. *Government agencies: practices and lessons from 30 countries*, Palgrave Macmillan.

Verhoest, K. et al., 2004. The study of organisational autonomy: a conceptual review. *Public Administration and Development*, 24(2), pp.101–118.

5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Idegen nyelvű könyv, könyvfejezet

- Révész Éva Erika, Szabó Mária (2009): Country Reports and Case Studies – Hungary. In: Emese Ibolya (szerk.): The Role of School Leadership in the Improvement of Learning: Country Reports and Case Studies of a Central-European Project 2009. Budapest: Tempus Közalapítvány, 2009. pp. 57-112.
- Révész Éva (2007): Training and professional development of school leaders, In: Révész Éva (szerk.) Improving School Leadership in Hungary: OECD Country Background Report. Paris: OECD, 2007. pp. 73-83. <http://www.oecd.org/hungary/38613776.pdf>

Magyar nyelvű könyv, könyvfejezet

- Révész Éva – Varga-Polyák Csilla (2014): Közigazgatási szervezetek működése. In: Közigazgatási alapvizsga tankönyv, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. ISBN: 978-615-5344-00-8
- Antal Zsuzsanna, Drótos György, Kováts Gergely, Kiss Norbert Tamás, Révész Éva Erika, Varga Polyák Csilla (2011): Közszolgálati szervezetek vezetése: Egyetemi jegyzet. Budapest: Aula Kiadó. ISBN: 978 963 339 000 9
- Révész Éva, Szabó Adrienne (2004): Menedzsment. In: Andor László (szerk.) Közgazdaság: 21. századi enciklopédia. Budapest: Pannonica Kiadó, 2004. pp. 271-316. ISBN: 9637319077

Hazai referált szakmai folyóirat

- Révész Éva [2016]: *Content and drivers of performance management in agency-type organizations of the Hungarian public administration*. Vezetéstudomány angol nyelvű szám, 2016 április – megjelenés alatt
- Révész Éva [2015]: *Szervezeti szintű teljesítménymenedzsment a hazai közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben*. Új Magyar Közigazgatás. 8. évf., 4. szám
- Bodnár Viktória, Dankó Dávid, Drótos György, Kiss Norbert Tamás, Molnár Márk, Révész Éva Erika (2006): The Performance of Local Health Provision Networks - The Case of the Hungarian Managed Care Organizations. Society and Economy, Vol. 28, No. 2, pp. 117-136.

Egyéb idegen nyelvű publikáció

- Kiss Norbert, Révész Éva, Kádár Krisztián, Drótos György, Harangozó Tamás (2012): Enhancing innovation capacity in the public sector. Annual Conference of the International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA): Challenges of Local

Governance and Development in the 21st Century. Konferencia helye, ideje: Bangkok, Thaiföld, 2012.07.16 Brussels: International Institute of Administrative Sciences,

- Bodnár Viktória, Révész Éva, Varga-Polyák Csilla (2008): Performance management model(s) in performing arts. 5th International Conference on Accounting, Auditing and Management in public sector reforms (EIASM), Amsterdam, 2008.09.3-5.
- Révész Éva Erika, Kiss Norbert Tamás, Drótos György, Bodnár Viktória (2004): From a written strategy to manageable performance: Analysis of motivations to implement performance management systems in public sector organizations. Fourth International Conference on Performance Measurement and Management - PMA 2004 - Public and Private. 2004. július 28-30, Edinburgh, UK. ISBN: 0 9533761 3 3

Egyéb magyar nyelvű publikáció

- Drótos György, Bodnár Viktória, Kiss Norbert Tamás, Révész Éva Erika (2007): Az írott stratégiától a tényleges teljesítményig - Többdimenziós teljesítménymenedzsment-rendszerek alkalmazásának motivációi közszolgálati szervezetekben, in: KORMÁNYZÁS, KÖZPÉNZÜGYEK, SZABÁLYOZÁS 2:(2) pp. 223-234.
- Dankó Dávid, Kiss Norbert Tamás, Molnár Márk, Révész Éva Erika (2006): A teljesítményvolumen-korlát hatásai a kórházak magatartására a HBCs alapú finanszírozás kontextusában. I.rész. IME: Informatika és Menedzsment az Egészségügyben, No. 8, pp.20-28.
- Dankó Dávid, Kiss Norbert Tamás, Molnár Márk, Révész Éva Erika (2006): A teljesítményvolumen-korlát hatásai a kórházak magatartására a HBCs alapú finanszírozás kontextusában. II.rész. IME: Informatika és Menedzsment az Egészségügyben, No. 9, pp.5-12.
- Kiss Norbert Tamás - Révész Éva Erika (2005): Teljesítményértékelés másképp. Kórház No.4, p.23.
- Dankó Dávid, Molnár Márk, Kiss Norbert Tamás, Révész Éva Erika (2005): Az IBR alulnézetből - egy terepkutatás eredményei. IME: Informatika és Menedzsment az Egészségügyben, No. 5, pp.8-14.