

AZ ELENGEDETT KÉZ DILEMMÁJA, AVAGY A VEZETŐK KULTURÁLIS LEHETŐSÉGEI A SZOLGÁLTATÓ ÉS KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEKBE

Jelen tanulmány célja, hogy arra a talán magától értetődő kérdésre adjon választ, „mennyiben és milyen működési és emberi tényezők mentén tér el a szolgáltató szervezetek vezetése és szervezeti kultúrája a termelő vállalkozótól?” A választ elméleti alapokon próbálják megadni a szerzők. Hipotézisük, mely szerint jól azonosítható jellemzők mentén jelentősen különbözik a szolgáltató vállalatok és szervezetek kultúrája a termelőkéttől, nem újszerű, részletes tárgyalására mégsem könnyen bukkanhatunk a vonatkozó szakirodalomban. A tanulmány első részében a szolgáltató jelleg térhódítására, valamint az annak makrogazdasági hatásaként jelentkező szektorális elmosódásra világítanak rá. A tanulmány második része mikrogazdasági vetületben vizsgálja a szolgáltatások megváltozott jelentőségét a szervezeti kultúra dimenziójában. A vezetési szempontú megközelítésből következően elsősorban a humán tényező, a szervezeti tagok eltérő kezelésére és szerepére hívják fel a figyelmet. Vizsgálják a szervezeti kultúra alapját adó értékrend kiemelt szerepét, mely a szolgáltató szervezeteknél jóval erősebb szabályozó hatással bír, nemcsak informális szinten. Bemutatásra kerül egy lehetséges, értékrendalapú, szolgáltatás-vezetési modell. Végül az utóbbi évek kutatásának homlokterébe került Public Management irányzat és elméletrendszer ismertetése után megpróbálnak értékrendi sajátosságokat rögzíteni a közigazgatási szervezetekben, mint ugyancsak szolgáltató, mégis speciális funkciójú és létjogosultságú intézményekben.

Ugyan a „harmadik” vagy „szolgáltató” szektorként is emlegetett ágazat tartalma nem egyértelmű a szakirodalomban, a tercier szektor¹ térhódítása mára elfogadott tény, mely egyre inkább elmosza ez eddig jól körülhatárolható szektorális határvonalakat. Ezt semmi sem bizonyítja jobban a német példánál: az „Európa iparmágnásaként” emlegetett országban a XIX-XX. században megindult példátlan ipari fejlődés üteme sokáig utolérhetetlennek tűnt még a gazdaságilag jóval fejlettebb Anglia vagy a nyersanyagokban messzesemenően gazdagabb skandináv országok számára is. Míg az 1850-es években a német gazdaság 54,6%-át a primer szektor tette ki a 25,2%-os szekunder és

20,2%-os tercier szektor mellett, addig egy évszázaddal később ez az arány a szekunder szektor javára fordult (43,5%) a primer szektort végleg a harmadik helyre szorítva (21,6%). Az 1970-es évek jelentették a következő fordulópontra, amikor a tercier szektor vette át a szekunder szektor vezető szerepét, akkor ugyan még igen jelentéktelen, mindössze 1,1%-os különbséggel. Mára a szolgáltató szektor gazdaságban betöltött szerepe meghaladja a 60%-ot, a primer ágazat gazdasági részesedése pedig alig több mint 3% (Statistisches Bundesamt, 1995).

Németország példája nem egyedi: a világ fejlett országaiban a szolgáltató szektorban foglalkoztatottak aránya már nagyobb, mint a termelő ágazatokban és a mezőgazdaságban foglalkoztatottak együttes aránya és ugyanez figyelhető meg a kevésbé fejlett országokban is. Míg a 60-as években a szolgáltató szektor aránya Európában a foglalkoztatáson belül a 40%-ot közelítette meg, addig 2000-re meghaladta a 65%-ot (MKIK-

¹ A Németországban kiadott hivatalos statisztikák szerint a primer szektor az erdő- és mezőgazdálkodást, valamint a halászatot, a szekunder szektor az energia- és vízgazdálkodást, a bányászatot, a feldolgozó- és építőipart foglalja magában, addig a tercier szektor minden olyan ágat tartalmaz, amely nem tartozik az első két ágazatba, így például a kereskedelem, közlekedés stb.

GVI, 2001: 2). Egy 2003-as jelentés szerint 2000-re az OECD országok GDP-jének 70%-át a szolgáltatások tették ki, míg a gyártás kb. 18%-ért volt felelős (OECD, 2003: 12).

A szolgáltató szektor ilyen léptékű térnyerése a foglalkoztatás területén annak is a következménye, hogy a 80-as években ez volt az egyetlen szektor, melyben újabb munkahelyeket tudtak teremteni, miközben a többi szektorban foglalkoztatottak száma abszolút értékben is csökkent (MKIK-GVI, 2000: 2. o.). A szolgáltatások irányába történő eltolódás másik oka a termelő vállalatok egyes munkafolyamatainak külső szolgáltatókhoz való kihelyezésében keresendő, valamint a globalizáció hatásaként jelentkező kielezett versennyel és a K+F egyre növekvő szerepével is összefüggésbe hozható.

A szolgáltatások gazdasági és működési alapelvei

A szolgáltatások kultúrájának elemzéséhez azt kell tisztázni, mi is az az üzleti logika, ami megkérdőjelezhetetlenül áthatja a mindennapi működést. Hogyan gondolkodnak az üzleti tevékenységek értelméről? Mi az az alapelv, amely mentén minden szerveződik? Mi az a szervezetben érvényesülő alapfeltevés vagy premissza, amely a többi kulturális szint alapjául szolgál?

A szolgáltató szféra több évtizedes dilemmája, ami a mai napig sem került feloldásra – és várhatóan nem is fog rövid időn belül a testre szabás vagy standardizálás kérdése között található. Mindkettőnek megvan a nagyon alapos közgazdaságtani és piaci logikája, mégis eltérő ágazatokban is láthatunk példát mindkettő létjogosultságára. Az egyéni igények kielégítése a szolgáltatásmenedzsment és -marketing megközelítés központi eleme, míg a standardizálás a klasszikus közgazdaságtan alapelveire épül. A hagyományos közgazdaságtan a termelékenység növelését tekinti a gazdasági tevékenységek elsődleges sikerkritériumának és így jut el a költségcsökkentésen és méretgazdaságosságon át a standardizálásig. Ezzel szemben a szolgáltatásmenedzsment az egyéni fogyasztói igények kielégítését tartja gazdaságilag elsődlegesnek, és így a minőség fogalmát helyezi előtérbe, szemben a költségcsökkentéssel (Normann, 1993; Grönroos, 1990). A szolgáltatások termelékenységét egyébként is nehéz makroökonómiai értelemben vizsgálni, mivel már az input és output oldal pontos meghatározása és mérése is nehézségekbe ütközik, jórészt az előbb említett nagyfokú testre szabottságnak köszönhetően.

A szolgáltatások standardizálása: a termelékenység gazdaságtana

Azt a szituációt nevezzük standardnak, ahol a szolgáltatás végeredménye mindig ugyanaz (pl. McDonald's hamburger) (Sundbo, 2002: 97. o.). E logika mentén az ár és a mennyiség az elsődleges, és a fogyasztó osztályoz típus és minőség alapján. Ha ezt megtette, már csak az ár számít. Így állandó a törekvés a termelékenység növelésére, ami költségcsökkentéshez, majd árcsökkentéshez vezet. Elméleti síkon ez kompetitív előnyt biztosíthat a cégnek. Így ugyan az egyes szolgáltatások után csökken a profitja, de jóval nagyobb mennyiségben tud az árelőny miatt eladni, ezáltal az összprofit növekedni fog.

A szolgáltatások standardizálása a következő a szervezeti előnyökkel jár:

- fogyasztói meglegedettség (mindannyiszor ugyanazt az elvárt olcsó terméket kapják),
- a minőségbiztosítás sokat javul,
- könnyű a költségek befolyásolása,
- jó lehetőségek a termelékenység növelésére,
- az innováció rendszerbe foglalható. (Ez ismételtető egy kifejlesztett szakértői rendszeren keresztül, ami növeli az innovációs befektetések megtérülését.)

A fogyasztó informáltsága a standard szolgáltatásokról meglehetősen jó. A szolgáltatások feltételezett uniformizáltsága miatt a szolgáltatásról másoktól szerzett információ is értékes, vagy a szolgáltató is bemutathatja a folyamatot, amint éppen más vásárló veszi igénybe. Így az ezután igénybe vett szolgáltatás is, mint „állandó jó” jelenik meg standardként és ez marad az elvárás. A standard szolgáltatásoknak megvan az az előnye, hogy a szolgáltatások hagyományos jellemzői közül nem igaz rájuk, hogy nem ismételtető. Így ha minőségi hiba történik, az igenis javítható (pl. takarítás és gyorsétermi kiszolgálás esetében, míg a befektetések már valamiféle kompenzációt igényelnek). Ez utóbbi állapot azonban az eredeti közgazdaságtani megközelítésekben nem szereplő piaci tényezőt, a bizalom meglétét feltételezi. Ezt a megközelítést és gyakorlatot különösen a szolgáltatói piacon láthatjuk.

Testre szabás: az elvárások gazdaságtana

A testre szabás gazdasági logikája a szolgáltatásmenedzsment és -marketing alapelvein nyugszik. Ennek egyik alapvetése, hogy a szolgáltatási termék nem raktározható, így az előállítás pillanatában fogyasztó

tásra kerül a szolgáltatás másik szereplője, a fogyasztó által. Nehéz különbséget tenni a valóban egyénre szabott szolgáltatás, illetve egy standard szolgáltatás részeként megjelenő és individualizált termék között. Ez utóbbi esetben jelenik meg a Normann által definiált perifériális szolgáltatás fogalma. A standard szolgáltatás extrájaként nyújtott perifériális elem olyan fontos a fogyasztó számára, hogy a teljes szolgáltatási csomagot egyedinek ítéli meg (Normann, 1993). Ily módon a testre szabás szolgáltatásmarketing logikája a szolgák régimódi intézményéhez hasonlatos. Ezt nem a termelékenység elve hozta létre, hanem a luxusé.

A szolgáltatások testre szabásának szervezeti előnyei a következők:

- fogyasztói elégedettség (egyéni igényeik kielégítésre kerülnek),
- a minőség, mint érzékelt minőség, biztosított (a fogyasztó úgy érzi, jól bánnak vele),
- jó lehetőségek az ár növelésére,
- könnyű az eladott ember-órák növelése (mert a feladat ritkán definiált és az igényeket még jobban ki lehet elégíteni),
- az innováció fogyasztó-közeli (az innovációs folyamat mindig a fogyasztótól indul ki, így biztos a piaci sikere).

A testre szabás gazdasági logikája szétfeszíti a termékek és ár vagy a neoklasszikus közgazdaságtan gondolati kereteit. A fogyasztó ugyanis a szolgáltatás megvásárlásakor azt várja, hogy az az elvárásainak megfelelően, vagy megoldja problémáját. Megelégedettsége azonban nemcsak azon múlik, hogy valóban megfelelt-e előzetes elvárásainak a szolgáltatás és technikai értelemben megoldotta-e problémáját, hanem legalább annyira azon is, hogy olyan tapasztalatot szerzett-e, ami alapján úgy gondolja, hogy problémája megoldódott. Mindezekből következik, hogy a piac ebben az értelmezésben nem mennyiség és ár által uralt, hanem minőség és elvárások alapján. A hagyományos gazdasági megközelítésekkel ellentétben optimális modellt nem érdemes keresni, mert a folyamat kezdetén sem a szolgáltató, sem maga a fogyasztó nem tudja pontosan meghatározni, mely megoldást fogja a legjobbnak találni.

Így az elvárások gazdaságtana alapján a fogyasztó magát a szolgáltatási folyamatot, mint eredményt preferálja, mivel a lehetséges kimenetről nincs tökéletes képe és információja. Ezért aztán a bizalom, mint közgazdasági fogalom (Williamson, 1975) helyett

pontosabb a hit kifejezést használni, amely szerint a szolgáltatás igénybevevője soha nem tudja objektíven meghatározni, hogy megfelelő áron, megfelelő mennyiséget kapott-e. Így a fogyasztó megelégedettsége azon múlik, hogy azt hiszi-e, hogy megfelelő paraméterek mentén nyújtották számára a szolgáltatást. Amennyiben erről meg van győződve, úgy ezért hajlandó folyamatosan magasabb árat is fizetni (ld. jó nevű tanácsadó cégek szolgáltatásai).

Modulizáció: A kompromisszumok gazdaságtana

Sundbo az elméleti megközelítések ellentéteit egy középutas megoldásban látta feloldani, amit modulizációnak nevez (Sundbo, 1994, 1999, 2002). Maga a gondolatrendszer nem ismeretlen a közgazdaságtan számára, sőt a termelésben is használatos „tömeges testre szabás” néven (Szabó, 2003).

Itt a középutat az jelenti, hogy a szolgáltató cég megpróbálja a standardizálás előnyeit (növekvő termelékenység lehetősége) egyesíteni a testre szabással (egyéni fogyasztói megelégedettség). Magas áron ad el egyénre szabott szolgáltatásokat, melyek mögött standardizált és így alacsony költséggel járó folyamatok állnak. Ennek megvalósításához arra van a szervezetnek szüksége, hogy standard modulokból álljanak össze folyamatai, amelyeken kis változtatásokat eszközölve (ti. a perifériális szolgáltatásokat hozzáadva) a fogyasztó által nagyon is individualizálnak érzékelt szolgáltatásokat tud előállítani.

Hosszú távon természetesen nem „becsapható” a fogyasztó, nézzük ezért inkább a megközelítés gazdasági oldalát! Ez a kompromisszum gazdaságtana: félig testre szabott szolgáltatást adok el viszonylag alacsony áron. A szolgáltatás előállítása standardizált és onnantól válik egyénivé, ahogy a fogyasztó belép a folyamatba. Innováció tekintetében viszont nagyon jól használható a standardokból adódó rendszerhatás.

A modulizáció megfelelője a termelés oldaláról a rugalmas specializáció, ami szintén évek óta ismert (pl. PioreSabel, 1984). Azonban a már említett határok elmosódása a termelő és szolgáltató tevékenységek között szükségessé teszi a két módszer együttes megértését egyes területeken. Ebben nagy segítségére van a cégeknek az információs és kommunikációs technológia, melyek egyaránt alkalmasak az előbb említett gazdasági logika befogadására. Sundbo (Sundbo, 2002: 113. o.) az 1. táblázatban foglalta össze a szolgáltató vállalatokat az előbb említett megközelítések alapján.

1. táblázat

Szolgáltatások gazdasági és működési alapelvek szerint

	Termékorientált	Fogyasztói kapcsolatok orientált
Magas dinamikájú	Modulizált termelés	Testre szabott termelés
Alacsony dinamikájú	Standardizált tömegtermelés	Céhes termelés

Forrás: Sundbo, 2002: 113. o.

Eltérő menedzsment-alapelvek

A szolgáltató szervezetek vezetésének jellemzőit, különös tekintettel a hagyományostól eltérő alapelvekre, az alábbiakban Grönroos alapján foglaljuk össze (Grönroos, 1990).

Profitteremtés és üzleti alapelv

A legnagyobb változás ezen a területen, hogy az általános gazdasági alapelvek a belső hatékonyság eléréséről és a tőke- és munkaerő termelékenységéről áthelyeződnek a teljes hatékonyságra, mint elérendő célra. Itt a profitot a fogyasztó által érzékelt minőség teremti. A nyereségességnek lehet, de nem feltétlen forrása a méretgazdaságosság, avagy a tömegtermelés elérése. Szolgáltatások esetében visszajára is fordulhat a termelésben megszokott méretezési előny. Heskett ezért is javasolta a termelésben megszokott méretgazdaságosság helyett a szolgáltatóiparban a piaci gazdaságosság koncepciót (Heskett, 1986). Itt ugyanis a versenylőny és profit alapvetően nem a méretgazdaságosságból adódó költséghatékonyságból következik, hanem a piacorientáltságból. (Léteznek természetesen szolgáltató vállalatok is például gyorsétterem-hálózatok –, ahol a működés lényegi eleme a nagy méret, de itt is megjelennek helyi piaci sajátosságok.)

A szolgáltatásmenedzsmentben kritikus fontosságú a külső hatékonyság és a fogyasztói kapcsolatok kezelése. Természetesen továbbra sem hanyagolható el a belső hatékonyság, de nem élvez elsődleges szerepet. Amint a belső szempontok kezdenek dominálni, beleértve a költséghatékonyságot és termelékenységet, háttérbe szorulnak a minőségi megfontolások.

Döntéshozatali jogosultság

A szolgáltatások jellege (például az előállítás és fogyasztás fontos részeinek elválaszthatatlansága) és a fogyasztó által érzékelt szolgáltatásminőség szem-

pontjai (például a rugalmasság és a korrekcióra való képesség) miatt, a döntési pontoknak a szervezet és a fogyasztó közötti érintkezési ponthoz (interface) legközelebb kell elhelyezkedniük. Ideális esetben a frontvonalban dolgozó alkalmazottaknak, akik „az igazság pillanatában” aktívan részt vesznek, kell, hogy legyen jogosultságuk azonnali döntések meghozatalára. Ha nem rendelkeznek ilyen felhatalmazással, úgy sok minőséget érintő probléma nem, vagy nem időben kerül orvoslásra. Mindez nem jelenti azt, hogy a frontvonal személyzete valóban minden fogyasztói problémára tudná a megoldást, de legalább jogosultsága legyen annak eldöntésére, hogy kihez fordul. Ennek hiányában az alkalmazottak egy merev rendszer foglyaivá válnak. Ahogy Gummesson meglehetősen sarkosan fogalmaz: „Elbutíthatjuk a frontvonal-személyzetet egy robot szintjére, hogy csak néhány korlátozott, standard funkciót lássanak el, vagy felhatalmazhatjuk őket, hogy a rendszer eltéréseit is kezeljék...ezáltal hatékonyabbak legyenek” (Gummesson, 1987: 22.o.).

Ebből is látható, hogy léteznek a fogyasztó által érzékelt minőséget érintő döntések, amelyek megfelelő időben csak a legalsó szinten hozhatók meg. Természetesen a vezetés meg kell, hogy tartsa magának a stratégiai szint üzleti döntéseit, de a szolgáltatás minőségét érintő ügyekből nehezen hagyhatók ki a frontvonal alkalmazottai.

Szervezeti szempontok

Hagyományosan bármely szervezet úgy épül fel, majd olyan struktúrában működik, melyben a vezetés különböző folyamatokon keresztül zajlik, beleértve az ellenőrzést is. Ez gyakorta vezet rugalmatlansághoz, elősegíti a centralizációt és hátráltatja az információ vertikális áramlását. A szolgáltató vállalatoknál a mechanisztikus szervezetet fel kell váltania egy olyan kultúrának, melyben a struktúra- és ellenőrzésalapú eljárásokkal szemben a külső és belső hatékonyság egyensúlyára való törekvés dominál. Az ilyen kultúrában, mely rugalmas szervezeti megoldásokra épít, az erőforrások mobilizálásának képessége központi vállalati érték, mely a fogyasztói kapcsolatok tevékenységeit van hivatott támogatni. Ehhez változó szervezeti felépítésre vagy projektalapú szervezetre van szükség.

Vezetői ellenőrzés

A hagyományos vezetési módszerekkel ellentétben a szolgáltató vállalatoknál nem a meghatározott standardok elérése és ellenőrzése alapján történik a jutalmazás. A szolgáltatások ugyanis természetüknél

fogva kevésbé fedhetők le ezek segítségével. Sőt, bizonyos szabadság szükségeltetik az alkalmazottaknak, hogy a fogyasztó egyedi igényeit kezelni tudják, illetve minőségi korrekciókat hajtsanak végre. Így ilyen környezetben az irányelvek jobban működnek, mint a merev előírások.

A minőség technikai jellemzői valóban megragadhatók hagyományos standardok által, ám a versenyben lényeges funkcionális minőség nem. Itt fokozottan megjelenik egy olyan szolgáltatási kultúrának a kialakítása, melyben az előre meghatározott standardok betartatása helyett az alkalmazottak egyéni felelősségvállalása, valamint döntéseik támogatása és bátorításuk kerül előtérbe.

Jutalmazás

A hagyományos jutalmazási rendszerekkel ellentétben, ahol a mérhető szempontok alapján történik az ellenőrzés, majd a jutalmazás is, a szolgáltató szervezetekben a fogyasztó által észlelt minőség az alapja a teljesítményértékelésnek. Ez esetben nehéz előre meghatározott standardokról beszélni.

Mérési szempontok

A már említett ellenőrzési és jutalmazási szempontok változása miatt a mérések jellege is más dimenziók mentén történik a szolgáltató szervezetekben. Összhangban a vezetési és jutalmazási alapelvekkel, valamint a külső hatékonyságra törekvéssel, elsősorban a fogyasztói elégedettséget és a szolgáltatás minőségét kell mérni. Belső hatékonysági mérőszá-

mok természetesen továbbra is használatban maradnak, hogy a tőke- és munkaerő-termelékenység megmaradjon, de a külső hatékonyság mérésének kell dominálnia.

A menedzsment-alapelvek változásait a 2. táblázatban foglaltuk össze.

Szolgáltató kultúra

A kérdéskör vizsgálatánál azzal az alapfeltevéssel élünk, mely szerint a vezetés determináns kultúrabefolyásoló tényező, ezért a szolgáltató szervezeteket érő belső és külső kihívások különbségei másfajta vezetői válaszokat kívánnak egy másfajta értékrendszer mentén. Így korlátozottan ugyan, de elfogadjuk azt a sokat hangzottatott véleményt, hogy a belső működés jellege (az alkalmazott technológia stb.) befolyásolja a kultúrát, noha erre rengeteg ellenpélda található a gyakorlatban. Másfelől a külső kihívások intenzívebb, a humán tényezővel közvetlenül terhelt volta a kialakult-kialakított értékrend napi próbáját jelenti.

A szervezeti kultúra szerepe azért befolyásolja még inkább a működés mindennapjait a szolgáltató vállalatoknál, mert semmi másra nem támaszkodhat, mint az emberi erőforrásokra. Ez fokozottabban igaz a szolgáltató szektorban, mint máshol. Az az alapvető értékrend, ami áthatja a működés minden szegmensét még inkább irányító erőként működik, hiszen általában kevesebb lehetőség van a technológiai szabályozásra. Ezért a kultúra, mint kapaszkodó és támasz, sokkal inkább segít eligazodni a bizonytalan helyzetekben,

2. táblázat

A menedzsment-szempontok változásai

Alapelv		Megjegyzés
1. Profitteremtés és üzleti alapelv	A fogyasztó által érzékelt szolgáltatásminőség teremti a profitot.	A belső és külső hatékonyságot érintő kérdéseket (fogyasztói elégedettség; a tőke és munkaerő termelékenysége) teljes mértékben integrálni kell.
2. Döntéshozatali jogosultságok	A döntéshozatalt a fogyasztói találkozási pontokhoz a lehető legközelebb kell decentralizálni.	Néhány stratégiai döntést központilag kell meghozni.
3. Szervezeti szempont	A szervezeti struktúrának és az egész működésnek a célja az erőforrások mobilizálása által a frontvonal-működés támogatása.	Lapos szervezet, felesleges szintek nélkül.
4. Vezetési szempont	A menedzserek és vezetők az alkalmazottakat támogatják és bátorítják.	Csak a feltétlenül szükséges szabályozott ellenőrzés marad meg.
5. Jutalmazási rendszer	A fogyasztó által észlelt minőség előállítása a jutalmazás alapja.	A szolgáltatásminőség minden lehetséges jellemzőjét figyelembe kell venni, bár nem mind építhető be a jutalmazási rendszerbe.
6. Mérési szempontok	A szolgáltatás-minőséggel való fogyasztói megelégedettség a mérendő cél.	A termelékenység és belső hatékonyság mérésére belső mérési kritériumokat is használni kell.

Forrás: Grönroos, 1990: 119. o.

amelyekre nem terjed(het) ki a szabályozás. Márpedig a szolgáltató szervezetek rákfenéje a szabályozhatatlan szituációk sokasága, az „igazság pillanatai”, ahol abban az adott pillanatban kell dönteni az ügyfél szeme előtt a szervezet nevében. Ezekben a sokváltozós helyzetekben az értékrend lehet az, ami viszonylag egyértelművé teheti a szervezeti tag számára a helyes viselkedést, döntést.

A szervezeti kultúra magatartásformáló szerepe különösen erős a szolgáltató szervezeteknél. Igaz ez egyrészt a belső folyamatok szabályozottságának eltérő volta és a vevőkkel, fogyasztókkal történő közvetlen kontaktusok kihívásai miatt is. Így a munka minősítésére és az elvárt viselkedésekre nézve legerősebb keretként a szervezeti kultúra jelenik meg.

A vezető eszköztárában is erőteljesebb szerepet kap a kultúraformálás, amelyen keresztül a „jó munka” elvárásai megfogalmazódhatnak. A fogyasztókkal folyamatosan kapcsolatban álló, előre meghatározhatatlan döntési helyzetekkel szembenézni kénytelen, az alkalmazott normának megfelelő viselkedését és problémamegoldását nagyban segíti az értékrend.

Amint azt Weick is kifejti „a mechanisztikus szervezetek számának csökkenése az organikus, kultúra által összefogott szervezetek számának növekedését jelenti” (Weick, 1987: 118. o.). Így a kultúra szerepének felértékelődése tulajdonképpen nem fontosságának növekedéséből, hanem az organikus szervezetek sokasodásából adódik. A tömegtermelés visszaszorulásával, a szolgáltató és IT cégek felé való elmozdulás hozza magával a változást, mely a szervezeti tagok ellenőrzését azok attitűdjén és elkötelezettségén keresztül tartja megvalósíthatónak, nem pedig a hagyományos mérési módszerekkel (Alvesson, 1993: 4. o.).

Schein (1985) szervezeti kultúra megfogalmazása azért is érdemel figyelmet, mert nála jelenik meg legélesebben a dinamikus megközelítés, nevezetesen, hogy a kultúra egy állandó változás eredményeként formálódik. Csak olyan csoportoknak alakulnak ki az alapvető feltevéseik, amelyeknek van elegendő közös történelmük. Ezek a közösen megélt események vezetnek a mindenki által vallott feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik, hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Nem úgy tekintik azokat, mint sajátjukét, hiszen már nincsenek tudatában a kialakulásának, hanem mint „a” helyest és követendő a rosszal szemben. Bohm (1990) szerint érzelmileg annyira foglyává válunk ezen feltevéseknek, hogy nem is vagyunk képesek azokat megtár-

gyni, csak védeni, mivel mi magunk alakítottuk azokat. Mindezek figyelembevételével Schein definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsek hasonló problémák esetén” (Schein, 1992: 12. o.).

Ezek a megoldási rutinok rögzülnek aztán „helyesként” és „jóként” a szervezetekben. A szervezet tagjai a szolgáltatások kimenetének „kódolt bizonytalansága” miatt ragaszkodnak még inkább az ezen értékek által vezérelt megoldási módokhoz. Az egyén természetéből adódóan ugyanis nem lehet egy állandó bizonytalan közegben létezni, ezért szükségünk van a kultúra által nyújtott kapaszkodókra.

A szolgáltatásvezetés kultúra alapú modellje

Lehet-e jellegzetességekről beszélni a szolgáltató szervezetek vezetésével kapcsolatban? Valóban más értékrendi alapokon nyugszik-e a vezetés egy szolgáltató központú vállalatnál? Lényeges megjegyezni, hogy a látható kultúra (javak és képződmények) szintjén viszonylag hamar érhetőek el eredmények (pl. egy kultúraváltoztatási programban). Szervezeti, munkavállalói viselkedés szempontjából ez az, amit egy ügyfélkapcsolat vagy kereskedő szintjén érzékel a fogyasztó. Nagyon lényeges, mert itt dől el az érzékelt minőség. Hosszú távon azonban nem tartható fenn az összhang hiánya, a külső, érzékelhető viselkedés és az azt irányító egyéni és szervezeti értékrend között. Azok a munkatársak, akiket cégük nem kezel belső ügyfélként, kifelé sem sokáig fogják tudni fenntartani a „nekünk nagyon fontosak Önök” látszatot.

A kérdések megválaszolására egy olyan modell ajánlunk (1. ábra), amely mindenféleképpen hangsúlyossá teszi a hagyományostól eltérő jelleget ebben a szektorban.

Közvetett ellenőrzés: A szolgáltatások vezetésének mindenféleképpen sajátossága, hogy egy sokkal nyitottabb rendszerben kénytelen hatékonyan dolgozni, mint teszi azt egy termelő vállalatbeli kollégája. A szolgáltató vállalatok folyamatai, bármennyire is próbálják azokat egyes területeken szabályok közé szorítani, mindig is váratlan események és tényezők sokaságától lesznek terheltek. Történik mindez azért, mert a folyamat másik végén is közvetlenül egy humán tényező jelenik meg a maga kiszámíthatatlanságával,

A szolgáltatásvezetés kultúra alapú modellje



így itt, szemben a termék-előállítással, jelentősen növekszik az output bizonytalansága. Az esetek többségében ráadásul a folyamat elejétől kezdve a fogyasztó szeme előtt zajlik és gyakran az ő közreműködésével születik meg a végeredmény. Erre a végtelen kimenetű folyamatra nagyon nehézkes minden részlet és lehetőséget megválaszoló megoldást adni. (Némely vállalatnak néhány száz oldalban sikerült...)

Ezért adódik az a vezetői dilemma, hogy hogyan tartsa kézben a dolgokat egy ilyen soktényezős rendszerben a mindenkori irányító. Egy termelő vállalatnál sok hibát még házon belül le lehet fülelni és a fogyasztó észrevétele nélkül orvosolni. Egy termék előállítása közben nem beszél bele, és áll elő változó igényeivel az ügyfél. (Legalábbis nem gyakori.)

A vezetőnek tehát valami olyan általános keretrendszert kell felállítania, ami napi szinten hat, és kényelmesen érzi magát benne az alkalmazott és a főnöke is.

Pszichológiai szerződés: A vezetésnek törekedni kell egy informális egyezsége az alkalmazottakkal, hogy ezen ellenőrzésre igazán ne is legyen szükség, hanem a jó tájékoztatás és a célokkal való egyéni azonosulás által biztosított legyen a vezetettek megfelelő viselkedése. A pszichológiai szerződés mentén bíznak meg az alkalmazottak képességeiben és érettségükben. A szolgáltató szervezeteknél előáll, előre jelezhetetlen helyzetek sokaságában csak azok a beosztottak mernek felelősséggel döntéseket hozni, akiket erre felhatalmaztak, és akik mernek önállóan cselekedni. Ehhez azt kell tudniuk, hogy a kultúrában benne van a bukás lehetősége is, mely nem jár azonnal retorziókkal².

² Olyan is előfordul, hogy ez a szerződés alapelve válik. (ld. pl. Nordstrom szabály: „1. szabály – Használd józan ítélőképességed minden helyzetben; 2. szabály – nincs több szabály...”
Hawn, 1997: 39. o.)

1. ábra Ez a fajta bizalomra épülő felhatalmazás azonban nemcsak a jellegzetesen frontvonal alkalmazottakkal dolgozó szervezeteknél figyelhető meg, hanem a nagyon is más kultúrával rendelkező bíróságokon is. Henderickson (1997) olyan teamalapú működést figyelt meg, ahol a csapat tagjai dönthettek időbeosztásukról, a feladatok szétosztásáról, a hiányzások helyettesítéséről és más képzési- és erőforrásigényeikről (Henderickson, 1997: 20-29. o.).

Bizalom: Az együttműködés alapja az a bizalmi viszony, amit csak nagyfokú vezetői hitelességgel lehet elérni hosszú idő alatt. A vezetői viselkedés minden pillanatban a hirdett értékrendet kell, hogy kövesse, következetes kell, hogy legyen. Így várhatja el az alkalmazottaktól a váratlan és nehéz helyzetekben való helytállást, döntéskészséget.

Kouzes és Posner (1995) a vezetettekre vonatkozó felmérésében, melyben az általuk elvárt vezetői tulajdonságokat rangsorolták, az őszinteséget, az előrelátást, az ösztönző képességet és a hozzáértést találták a legfontosabbnak. Ezeket összegezve nevezik vezetői hitelességnek, mely a bizalom kialakulásának az alapja (KouzesPosner, 1995: 20-31. o.). Ezt a nehezen és lassan felépített hitelességet nagyon gyorsan le lehet rombolni akár külső, akár belső okok miatt. Simons (2002) szállodaiipari felmérése alapján az okok a következők lehetnek:

- ragadós címkék: a hazug címkét egyetlen eseményből kifolyólag ki lehet érdemelni, míg az egyenlőséget hosszasan kell bizonyítani,
- versengő stakeholderek: egy vezetőnek sokféle igénynek és érdeknek kellene megfelelni, ami nagyon könnyen okozhat konfliktust a saját vezeteteivel való kapcsolatában is,
- változó stratégiák: a szervezeti változások egymásutánisága kiváltképp veszélyezteti a vezető viselkedésének integráns voltát,
- menedzsmentdivatok: a vezetők is egyfajta kényszerként, naprakészségük bizonyításaként hódolnak be új módszereknek, amelyek nem feltétlenül illeszkednek a szervezeti értékrendbe, veszélyeztetve ezzel a konzisztens vezetői és beosztotti viselkedés lehetőségét,
- tisztázatlan prioritások: gyakorta maguk a vezetők sem látják tisztán a szervezet működésének prioritásainál, és ez a bizonytalanság is vezethet divatos megoldások alkalmazásához saját maguk megerősítése érdekében, a viselkedési integritás azonban súlyos csorbát szenved ilyenkor,

- vezetői vakfoltok: az összes eddigi okot felülmúlóan veszélyeztetheti a vezető hitelességét saját maga. Az a természetes igény, hogy konzisztensnek láthassa magát a vezető, vezet leggyakrabban a vallott és működő értékek diszharmonijához. Senki nem szeret privát mítoszának lerombolásában részt venni (Dunai, 2005).

Holografikus szemlélet: A szolgáltató szervezetekre a fent említett jellemzők miatt is fokozottan igaz az, hogy az uralkodó vezetési stílus a szervezet minden szintjén tetten érhető. Ez a legelső, az ügyfelekkel kapcsolatot tartó szinten válik igazán lényegessé, hiszen a belülről kellően nem felhatalmazott és meg nem becsült dolgozó kifelé sem tud hosszú távon ügyfélközpontú magatartást tanúsítani. Az „igazság pillanatai” mind a frontvonalban történnek, amelyek az egész szervezet megítélését és nyereségességét befolyásolják.

Morgan (1986) gondolatrendszerét elfogadva, a szolgáltató szervezetekre nagyon jellemző a mechanisztikus működés helyett, az információt a szervezet minden szintjén értő és feldolgozó agyszerű működés, ami a kéthurkos tanuláshoz is az alapja. A szolgáltató szervezetek gyakran nem engedhetik meg maguknak a szabályok és a hierarchia mindenhatóságát, hanem bizonytalan helyzetekben is az uralkodó és transzparenssé tett értékrendnek kell áthatnia a döntések és viselkedések minden szintjét. A vezetés felelőssége természetesen itt is vitathatatlan.

Vallott és működő értékek harmóniája (avagy a kulturális szintek összhangjának kihívásai): A szervezeti értékrend nagyon világos és mindenki által tudott és elfogadott kell, hogy legyen. Minden meghirdetett értékrend csak annyit ér, amennyire látható és érezhető a vezetettek számára, ahogyan a napi gyakorlatban is működik. Amint ez a két szint elválik egymástól, úgy először frusztráltság lesz úrrá az alkalmazottakon, majd az értékrend és attitűd közötti szint is megbomlik, ami már a fogyasztókkal való kapcsolatokra és tevékenységekre is negatívan hat. Az értékrend lehet az az előbb említett keretrendszer, ami a szolgáltatásokat és azok minőségét állítja mindenek felé, így szolgálva irányjelző oszlopként a bizonytalan helyzetekben. Ez egyfajta indirekt ellenőrzésre ad lehetőséget.

A vezetetteknek a kényes döntési helyzetekben nem szabályzatokat kell lapozgatniuk, hanem azon néhány alapelv mentén kell döntenüik, melyek a szervezeti értékrendet meghatározzák. Ez az értékrend lehet az a kontrolleszköz, ami biztosítja a mindenkori vezető számára az állandóságot a szolgáltatásokban. Ugyanez kell, hogy nyilvánvalóvá váljon az ügyfél számára is.

Az értékrend a felszínen, tehát a viselkedés és cselekedetek szintjén attitűdként jelenik meg. Ezt egyrészt tréningekkel lehet változtatni, terelni a helyes irányba, másrészt a vezető felelőssége is óriási a személyes viselkedésének hitelességével. Csak annyit ér a hangoztatott értékrend és elvárt attitűd, amennyire azt valóban magukénak érzik a vezetettek. Ebben jelentős szerepe lehet személyes példamutatásával a vezetőnek is. Nem lehet elvárni egy ügyfélszolgálatostól, ha őt a szervezeten belül nem kezelik belső ügyfélhez méltóan munkatársai és vezetői, hogy igazán ügyfélközpontú legyen. Hamar bekövetkezik a hiteltelenség és hitetlenség, amint érzi az értékrend foszladozását vagy csak felszínes hangoztatását. Komoly szakadás következik be már az értékrend és attitűd szintje között is, ami sokáig nem tartható fenn az egyén számára. A törés az ügyfél számára is könnyen érzékelhető lesz, és biztos minőségi problémákat okoz (3. táblázat).

3. táblázat

Mi a szervezeti kultúra?

Külső túlélési kérdései	Misszió, stratégia, célok Eszközök: struktúra, rendszerek, folyamatok Mérés: hiba felismerő és javító rendszerek
Belső integrációs kérdések	Közös nyelv és elképzelések Csoporthatárok és azonosság Hatáskör és kapcsolatok jellege Elismerés és státus megosztása
Mélyebb, alapvető feltevések	Emberi kapcsolatok és környezet Igazság és valóság Emberi kapcsolatok természete Időhöz és térhez való viszony

Forrás: Schein, 1999: 30. o.

Közigazgatási arculatváltás vs. szervezeti kultúra

A tanulmány befejező része elsősorban arra a feltevésre keres elméleti igazolást, mely szerint a klasszikus értelemben vett szolgáltató szervezetek által követett értékrend a megváltozott társadalmi és gazdasági körülmények hatására a közigazgatási intézményekbe is beszivárgott. A történelem során kialakult nemzeti közigazgatási rendszerek intézményei a többirányú megfelelési kényszer eredményeképp (ti. központi/állami befolyás vs. ügyfél-orientáció) olyan speciális szervezeti kultúrával bírnak, mely jelentősen determinálja az itt alkalmazható menedzsmenttechni-

kákat. A XX. század végén elindult, és a sok helyen napjainkban is tartó közigazgatási reformok alapjaiban próbálják megváltoztatni az eddigi merev, sokszor túlzottan bürokratikus rendszerszemléletet, amely azonban számos megválaszolatlan kérdést, eddig nem látott problémát vet fel az említett kettősségnek, valamint a mindennapi gyakorlatba mélyen beágyazódott (olykor elavult) elveknek köszönhetően.

Közigazgatási reformtörekvések

„A helyi közigazgatási menedzsment hagyományos szemlélete világszerte átalakulóban van” (Hambleton – SavitchStewart, 2002: 147. o.). A már nálunk is körvonalazódó modernizáció gyökerei majd három évtizeddel korábbra datálhatók: „a folyamat a nyolcvanas évekre öltött egységes formát: ekkortól beszélhetünk az ún. új közmenedzsment (New Public Management) átfogó ágazatpolitikai kezdeményezésének általános elterjedéséről” (Horváth M., 2002: 59. o.). Ez alatt többnyire „a közigazgatási szervek reorganizációjának módját leíró összefoglalást értjük, mely a közszféra irányító, beszámoló és elszámoló szemléletét az üzleti élet módszereihez közelíti” (DunleavyHood, 1994: 9. o.). Az új közmenedzsment milyensége, intenzitása, megvalósításának módja változó: „valójában az úttörők egyes angolszász országok voltak, ...majd a tapasztalatok, ha nem is ugyanolyan intenzitással, tolvagyúrtak a frankofon befolyási övezetű régiókra. Továbbá ugyancsak jelen vannak a latin-amerikai országok közigazgatási reformjaiban is” (Horváth M., 2002: 59.o.).

A megváltozott politikai, társadalmi és gazdasági körülmények a közigazgatási gyakorlat majd minden területén érzékelhetőek: „A politika lassacskán ügyfélpiaccá válik”- írja Iwan Rickenbacher, politikai tanácsadó, Schedler pedig egyenesen a közigazgatás társadalmi tekintélyét kérdőjelezi meg. Szerinte a közigazgatás „elvesztette rangját a társadalommal szemben, illetve egyre inkább lemondott róla. Ebből következik növekvő hajlama önálló, kooperatív teljesítmény-előállításai folyamatokra való törekvésre. Az állampolgárok elvárásai a közigazgatással szemben a társadalmi értékváltozások alapján új formákat és mértéket öltenek, ahol az egyéniség kibontakoztatása felértékelődött a kötelezettséggel és elfogadással szemben. A társadalmi nyomásként nehezedő szűkös pénzügyi helyzet is hatással van a közigazgatásnak a versenyszférához hasonló hatékonyabb és eredményesebb szerveződésére” (Schedler, 1996: 7. o.).

A közigazgatási reformok hatására a korábban relatíve izoláltan működő közigazgatási intézmények átlépték addigi kereteiket: nemcsak a magán- és közszféra határai tolódtak el, mosódtak össze, de a közszeaktor belső intézményi kapcsolatai is átalakultak. „A közszeaktorok és közfeladatokat ellátó vállalatok éppúgy közeledtek a magánvállalatokhoz, mint a közigazgatási szervek a non-profit szervezetekhez vagy épp a közigazgatási szervek a magánvállalatokhoz. A vezetés eszközeinek a termelő vállalatokhoz képest eltérő súllyal vagy „másképp” történő alkalmazása a szolgáltató szervezetek esetében nyilvánvaló, mint ahogy az értékalapú közmenedzsment irányába történő elmozdulás is” (Brunner-Salten, 2003: 62.o.).

Brunner-Salten a közigazgatási reformok három típusát különbözteti meg a konszolidációs eszközök, a reorganizációs intézkedések és a jövőbeni célok alapján. A hatékonyabb gazdálkodás elvének mentén szerinte a „lineáris” (mean) tekinthető a legkevésbé célra-vezetőnek: a látens intézkedések mélyreható változásokat nem eredményeznek, csak a meglévő értékrendszer más formában történő csomagolását. A „passzív”-típusú (dean) hasonló eszközökkel él, ugyancsak a fennálló állapot megerősítése érdekében. Míg a lineáris kizárólagosan belső keretek között, zárt rendszerben zajlik, addig a passzív során külső szervezetek, illetve szakértői csoportok (pl. tanácsadók) bevonásával „legális megnyugtatás” történik a „mi mindent megteszünk a cél érdekében” a felszint igen, a működést valójában nem befolyásoló, szlogen alapján, valódi változtatási szándék nélkül. Az új közmenedzsment során alkalmazott „karcsú”-típusú reform (lean) jelent igazi áttörést: valódi cselekvési alternatívákkal felszámolja a megrögzött automatizmusokat, és egy új értékrend mentén a közigazgatási szervek kvázi-versenyképességének megtartására és/vagy megteremtésére törekszik (vö. Brunner-Salten, 2003: 63. o.). Az új közmenedzsment alkalmazása során csökken az állami szerepvállalás, előtérbe kerül a teljesítményelv, a közigazgatási gyakorlatban is megjelennek a piaci mechanizmusok, bizonyos közszeaktorati tevékenységek kiválnak, új vagy addig a közszeaktorában nem alkalmazott menedzsmenttechnikák kerülnek bevezetésre, a szervezeti-döntési centralizációt decentralizáció váltja fel, előtérbe kerül az ügyfél-orientáció.

A reformok üzenete tehát „a közszeaktor és a magánszeaktor értékeinek újfajta kapcsolása a menedzsment szerepének kialakításában. A magánszeaktorra jellemző értékeket bevitték a közszeaktorba. Tették ezt úgy, hogy a közfeladatok megszervezése,

mint tevékenység elé célként magánigazgatási, tehát piaci vagy ahhoz hasonló értékeket állítottak. Ily módon kialakult egy, a hagyományos igazgatási modellel szembeállítható menedzsment, amelyik struktúrájában, megoldásaiban, személyzetének alkalmazását tekintve, valamint kultúrájában valóban merőben új és szokatlan rendszert alkotott. Ennek lényege a hierarchizált, bürokratikus és központosított szerkezettel szemben a kevésbé merev rendszert alkotó, inkább az elérendő célra koncentráló, decentralizált megoldások kialakítása volt” (Horváth M., 2002: 59. o.).

Újszerű közigazgatási kultúra

„A közigazgatással, mely a versenyszférával összehasonlítva eddig nem volt kitéve olyan mértékű változtatási kényszernek, érezhetően nem foglalkoztak a szakmai viták annyit. Mind ez idáig a közigazgatási kultúra nem kapta meg a kellő figyelmet, amelyet egy modern menedzsment keretei között megérdemelne. A hagyományos közigazgatási reformok módszerei rendszerint egy külső-elemzési megközelítésből indultak ki, így a kulturális kérdések csak alárendelt szerepet játszottak” (Schedler, 1996: 2. o.).

A hagyományos közigazgatási kultúra a szolgáltató vállalatok értékrendje felé nyit: az eljárás-vezényelt egyenlőségelvűség jegyében alkalmazott standard folyamatokat az egyediséget hangsúlyozó, vagy legalábbis nem elnyomó, innovatív ügykezelés váltja fel. Ugyanez jelenik meg a vezetői eszköztárban: előírások helyett célok meghatározásán keresztül mutat egy követendő irányvonalat, melyet az ügyfelek által észlelt minőségen keresztül folyamatos kontroll alatt tart, biztosítva ezzel a fejlődés folytonosságát, a konstruktív kritikák elfogadását. A 4. táblázat nyolc szempont alapján mutatja be az új közmenedzsment által közvetített értékváltozást és a közszféra intézményeinek újfajta vezetési orientációját. Középpontjában az emberi tényezők állnak: „a tartós és eredményes változásokat csak az ember, mint individuum vagy mint a szervezet része

tudja elérni, nem pedig a stratégia, a technológiák vagy a folyamatok” (Gattermeyer – Neubauer, 2000: 242. o.). A feketén-fehéren leírt eljárásoktól elrugaszkodva a „szürkeárnyalatos”, egyedi esetek kezelését az ügyfél-orientáció hangsúlyozásával éri el. „A közigazgatás megnyílik az ügyfeleivel szemben, az ügyfelek elégedettségén keresztül méri a minőséget, és ezzel egy új viszonyítási számot teremt, ami túlhalad pusztán az előírások betartásán. Az ügyfelekkel való közvetlen kapcsolat tartósan változtatja meg a közigazgatási kultúrát. Ez a környezethez való gyorsabb alkalmazkodást eredményez, és egyben egy nagyobb alkalmazotti „kielégülést”, mert közvetlen visszajelzést kapnak a munkájukról. Az ügyfélkapcsolat által nő a munkavégzés „értelme” és ezzel együtt a tevékenységgel szembeni belső motiváltság is” (Schedler, 1996: 3. o.).

Az így módosított orientáció a vezetést egy „soft”-értékrend felé tereli, mely a szervezeti kultúrát alapjaiban reformálja meg. „Az eredményorientált közigazgatás-vezetés tehát egy olyan irányítási modell a politika és a közigazgatás számára, amely leginkább az állami ügyintézés eredményeire irányítja figyelmét. Célja az eredményorientáció bevezetése a politika és közigazgatás minden döntési mechanizmusába és eszközrendszerébe. A modell nem egy merev koncepció, sokkal inkább egy vezetési ötlet, melyet mindig az adott környezethez kell/lehet illeszteni” (Schedler, 2004) (4. táblázat).

4. táblázat

Hagyományos vs. új közigazgatás

HAGYOMÁNYOS KÖZIGAZGATÁS		ÚJ KÖZIGAZGATÁS
Az a megengedett, ami előírt (eljárás-vezényelt egyenlőségelvűség)	VEZETÉS, IRÁNYÍTÁS	Az a megengedett, ami nem tilos (innováció és sikerelvűség)
Feltételes vezetés előírásokon keresztül (Ha..., akkor...)	VEZETÉSI STÍLUS	Célorientált vezetés meghatalmazással
Központi, bürokratikus döntések	HATÁSKÖR	Szervezeti szintre vonatkozó, egyéni felelősségű döntések
Eljárások	VEZETÉSI FORMA	Célelőírások ellenőrzéssel, „Soft law”
Megközelítés-orientált (irányelvek, „specialisták”)	FEJLŐDÉS	Ügyfél-orientált, interdiszciplináris
Ugrásszerű, hirtelen (új szabályozás)	MODERNIZÁCIÓ, JAVÍTÁSOK	Állandó, részvételen alapuló, decentralizált
Költségvetés- és állapotterv szerinti irányítás, alkalmazott-előléptetési automatizmusok (Input-irányítás)	ESZKÖZÖK	Teljesítménybérezés, költségelszámolás, globális költségvetés, meghatalmazás
„Hiba nélküli kultúra” (semmilyen kritika, a nyilvános kritikára való gyors reagálás)	MINŐSÉG	Ügyfél-orientált minőségbiztosítás

Forrás: Brunner-Salten, 2003: 62. o.

Az eredményorientált közigazgatás-vezetés kulturális elmozdulásai

Az eredményorientált közigazgatás-vezetés bevonása Európa politikai-adminisztratív rendszereibe a közigazgatási kultúra különböző dimenzióit érintette. A teljes „kulturális mix” több tengelyen, különböző mértékben mozdult el, ami a régi és az új kultúra közötti részben fokozatos, részben elvi differenciáláshoz vezet. A gyakorlatban alkalmazott modellek alapján a „hagyományos” (bürokratikus) közigazgatási kultúra az „eredményorientálttal” hét dimenzió szerint hasonlítható össze (5. táblázat), mely segít a változások hatásait felismerni, lokalizálni és strukturálni. A Schedler-féle rendszerezés hasonló képet mutat a változások irányáról, tartalmáról és eredményéről, mint a Brunner-Salten-féle összehasonlítás.

Az 5. táblázat nem alkalmas a változások mértékének szemléltetésére. A 2. ábra ezt a hiányosságot hivatott pótolni: a vízszintes csíkozású terület a tradicionális közigazgatási kultúrát, míg a függőleges csíkozású az új típusút jelöli az adott szervezeti kultúrában domináns értékek felé való „terjeszkedéssel”. A négyzetárcsós terület, mely a hagyományos és az eredményorientált közigazgatási szemlélet metszete, a gyakorlatban kipróbált kultúra-elemeket reprezentálja: minél nagyobb ennek a szegmensnek a területe, annál inkább közelít egymáshoz a kétféle orien-

táció, azaz minél kisebb a közös metszet, annál kevésbé tudja az adott szervezet a környezeti kihívásoknak eleget téve a követendő értékeket a sajátjába integrálni.

„Palackból kiszabadult szellem”, avagy elkerülhetetlen buktatók

A megváltozott igényekhez való alkalmazkodás a bemutatottak alapján tehát egy olyan közigazgatási szolgáltató-kultúra kialakítását szorgalmazza, mely a „klasszikus szolgáltató szervezetek” értékrendjét követi. A megvalósítás azonban számos ponton jóval nagyobb nehézségekbe ütközik, mint amilyenek azok az egyébként is fennálló bizonytalansági tényezőknek köszönhetőek. Nemcsak az egyediség vs. standardizálás problematikája áll fenn, hanem „az igazság pillanatában való megmértetés” súlya is hiányzik vagy legalábbis jóval kisebb jelentőségű. A közigazgatási gyakorlat ti. kétoldalú elvárásoknak kell, hogy megfeleljen: egyrészt az állam (és politikai rendszer) által támasztott követelmények, másrészt az ügyfelekkel való kapcsolata határozzák meg mind külső, mind belső működését. A központi befolyás oly mértékben determinálja a közigazgatási szervezeteket, hogy a szolgáltatóknál megjelenő Grönroos-féle menedzsment-alapelvek nem vagy nem teljes egészében adaptálhatóak, ennél fogva a külső hatékonyság he-

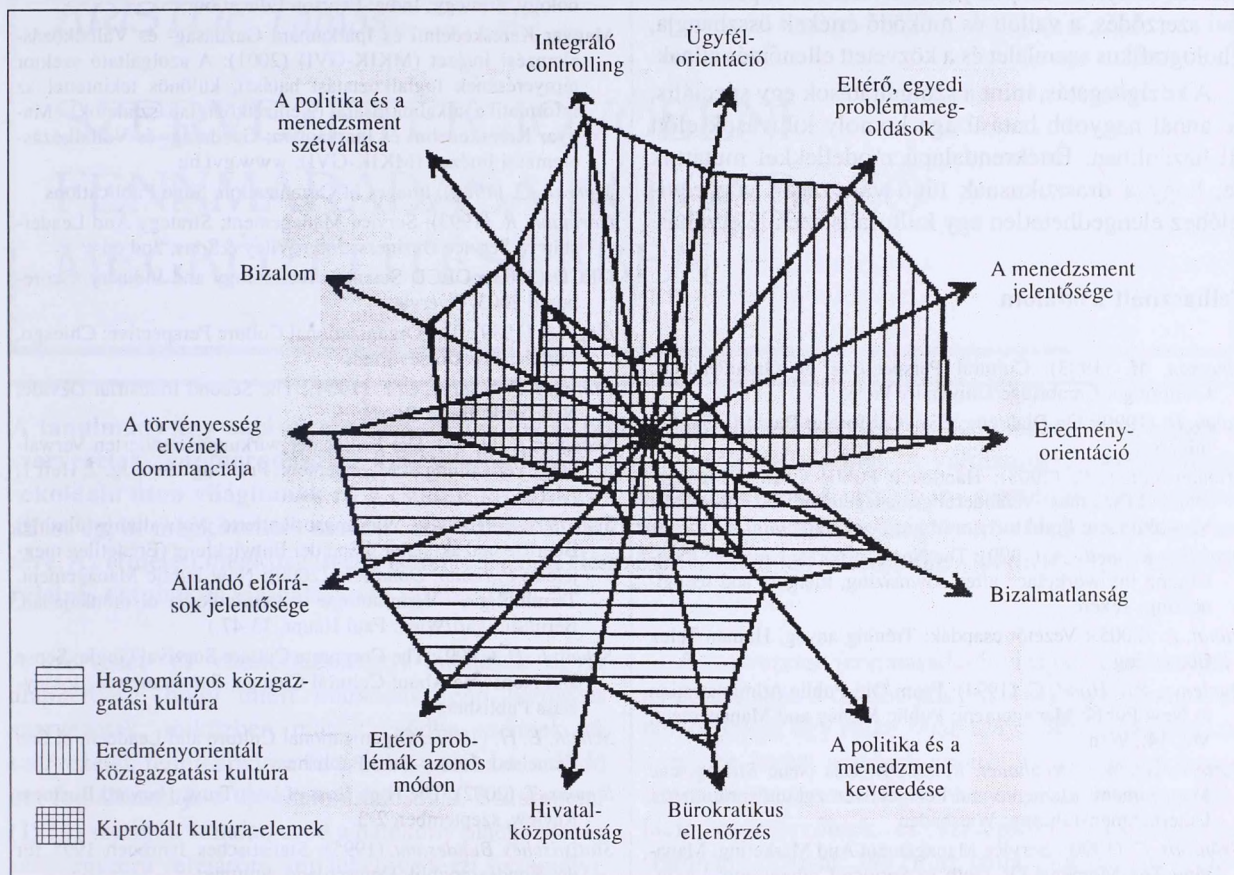
5. táblázat

A kulturális változások dimenziói

HAGYOMÁNYOS (BÜROKRATIKUS) KÖZIGAZGATÁSI KULTÚRA	DIMENZIÓPÁROK	EREDMÉNYORIENTÁLT KÖZIGAZGATÁSI KULTÚRA
A törvényesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben. A hatékonyság csak mellékes cél.	Törvényesség vs. hatásosság, hatékonyság	A hatékonyság és hatásosság dominál a gondolkodásban és a cselekvésben is. A törvényesség alapelőírás.
Pozícióból adódó normák, előírások.	Pozíció szerinti előírások vs. menedzsment elvek	A menedzsment határozza meg az előírásokat.
Különböző problémák hasonló vagy azonos módon történő megoldása.	Standardizált vs. eltérő problémamegoldás	Különböző problémamegoldások az eltérő problémákra.
A kultúra, struktúrák és folyamatok az egyéni problémákhoz igazítottak.	Hivatalközpontúság vs. ügyfél-orientáció	A kultúra, struktúrák és folyamatok a teljesítmény igénybevevőjéhez igazítottak.
A rendszer uralma a részletek szisztematikus, több ízben történő ellenőrzése által.	Bürokratikus ellenőrzés vs. integráló controlling	A rendszer kialakítása, irányítása és fejlesztése a controlling hálózatosodása és integrációja által.
A politika részben operatív, a közigazgatás gyakran stratégiai döntéseket hoz. Az elhatárolások teljes mértékben hiányoznak.	A politika és menedzsment keveredése vs. szétválasztása	A politika politikailag, a menedzsment a szervezet szempontjából fontos döntéseket hoz. Tiszta elhatárolásra való törekvés.
A konstruktív vezetési eszközök hiánya miatt bizalmatlanság.	Bizalomhiány vs. bizalom	Az áttekinthetőség, egyértelmű előírások és a tudatos ösztönzési rendszer miatt bizalom.

Forrás: Schedler, 1996: 8. o.

Kulturális változások a közigazgatásban



Forrás: Schedler, 1996: 9. o.

lyett a belső, központi elvárásoknak való megfelelés élvez prioritást az ügyfél által észlelt minőség rovasára. Ez nyilvánvalóan mind a döntési kompetenciák vertikális irányultságában, mind az alkalmazott szervezeti szempontokban manifesztálódik: standard folyamatait előírások és szabályok által biztosítottak, a vezetői ellenőrzés pedig a normáktól való eltérések vizsgálatával legitimizált. Az egyedi igények kielégítése a „ki ne engedjük a szellemet a palackból”-elv mentén csak szűk keretek között lehetséges, mely a hatékony szolgáltató kultúrára jellemző rugalmasság legfőbb gátja. Ily módon az újonnan kikiáltott reformszlogenek egy olyan értékrendet próbálnak alapjaiban kikezdeni, mely a történelmi események által több évszázados politikai, kulturális, társadalmi alapokon szerveződött. A kérdés jogosan merülhet fel mindannyiunkban: képes lesz-e a közszféra a bemutatott értékrendi változást szervezeti kultúrájának alapjaként beépíteni, vagy csak töredékeiben tudja megvalósítani a hirdetett paradicsominak tűnő állapotot?

A kérdés megválaszolása ugyan még várat magára, egy azonban biztos: a reformtörekvések magját képező eredményorientáció és ügyfél-központúság nem valósítható meg a szervezeti kultúra átalakítása nélkül, ez a folyamat pedig még kollektív és önkéntes identitásváltással is csak hosszú távon képzelhető el.

Összegzés

Tanulmányunkban a szolgáltató szervezetek sajátosságait a vezetés és a szervezeti kultúra aspektusából próbáltuk rögzíteni. Megvizsgáltuk melyek azok a működési különbségekből adódó kihívások, melyekre a hagyományos termelő vállalatokra kidolgozott eszközök nem adnak segítséget.

Mennyiben okoz a külső verseny támasztotta fogyasztó-orientáltság más szervezeti kultúrát? Megállapítottuk, hogy a vezető által is befolyásolt értékrend nemcsak informális szabályozó rendszerként működ-

het, hanem az „igazság pillanataiban” is útjelzőként szolgálhat. Bemutatásra került egy szolgáltatásvezetési modell, melynek központjában a bizalom, a pszichológiai szerződés, a vallott és működő értékek összhangja, a holografikus szemlélet és a közvetett ellenőrzés állnak.

A közigazgatás, mint a szolgáltatások egy speciális, de annál nagyobb hatású ága komoly kihívások előtt áll hazánkban. Értékrendalapú modellekkel mutattuk be, hogy a drasztikusnak tűnő változások véghezviteléhez elengedhetetlen egy kulturális szemléletváltás.

Felhasznált irodalom

- Alvesson, M.* (1993): *Cultural Perspectives on Organizations*; Cambridge: Cambridge University Press
- Bohm, D.* (1990): *On Dialogue*; Ojai, California: David Bohm Seminars
- Brunner-Salten, R.* (2003): *Handbuch Public Change Management; Effizientes Veränderungsmanagement für öffentliche Verwaltungen*; Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Deal, T. – Kennedy, A.* (1999): *The New Corporate Cultures. Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*, Texere
- Dunai, A.* (2005): *Vezetői csapdák; Tréning anyag*, Human Telex Consulting
- Dunleavy, P. – Hood, C.* (1994): *From Old Public Administration to New Public Management*; *Public Money and Management*, Vol. 14., 9-16.
- Gattermeyer, W. – Neubauer, R.* (2000): *Das Neue Strategische Management; Elemente und Perspektiven zukunftsorientierter Unternehmensführung*; Wiesbaden
- Grönroos, C.* (1990): *Service Management And Marketing. Managing The Moments Of Truth In Service Competition*; Lexington Books
- Gummesson, E.* (1987): *Lip Services- A Neglected Area in Services Marketing*; *Journal of Services Marketing*, No. 1
- Haksever et al.*, (2000): *Service Management and Operations*; India: Pearson Education
- Hambleton, R. – Savitch, H. V – Stewart, M.* (2002): *Globalism and Local Democracy; Challenge and Change in Europe and North America*; London: Palgrave MacMillan
- Hawn, C.* (1997): *The Truly Friendly Skies*; *Forbes*, January, 13., 39.
- Heidrich, B. – Somogyi, A.* (2003): *A szolgáltatás-vezetés érték-alapú modellje a „köz-menedzsmentben”*; *Marketing és Menedzsment*, 37. évfolyam, 2003/5. 14-25.
- Henderickson, D. K.* (1997): *Improving Productivity in Federal Courts through Participation*; *Journal for Quality and Participation*, January-February, 20-29.
- Heskett, J. L.* (1986): *Managing In The Service Economy*; Harvard Business School Press
- Hood, C.* (1991): *A Public Management for all Seasons?*; *Public Administration*, Vol. 69 Spring, 3-19.
- Horváth M. T.* (2002): *Helyi közszolgáltatások szervezése*; Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó

- Kouzes, J. M. – Posner, B.Z.* (1995): *The Leadership Challenge*; San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Lovelock, C. – Wirtz, J.* (2004): *Services Marketing*; People Technology, Strategy; India: Pearson Education
- Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáselemzési Intézet (MKIK-GVI)* (2001): *A szolgáltató szektor tényerésének foglalkoztatási hatásai, különös tekintettel az informatika alkalmazására (Nemzetközi tapasztalatok)*. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara; Gazdaság- és Vállalkozáselemzési Intézet. (MKIK-GVI); www.gvi.hu
- Morgan, G.* (1986): *Images of Organization*; Sage Publications
- Normann, R.* (1993): *Service Management; Strategy And Leadership In Service Business*; John Wiley & Sons, 2nd ed.
- OECD* (2003): *OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard 2003. Overview*
- Ott, J. S.* (1989): *The Organizational Culture Perspective*; Chicago, Illinois: The Dorsey Press
- Piore, M. J. – Sabel, C. F.* (1984): *The Second Industrial Devide*; New York: Basic Books
- Schedler, K.* (1996): *Die Kultur der wirkungsorientierten Verwaltung*; *Verwaltung & Management*, Frühling 1996. Jg. 2, Heft 1, 14-18.
- Schedler, K.* (2004): *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Begriffe und aktueller Stand der Entwicklung (Eredetileg megjelent: Pulitano, Donatello (2000): New Public Management. Terminologie – terminologie – terminologia c. munkájában, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 33-47.)*
- Schein E. H.* (1999): *The Corporate Culture Survival Guide; Sense and Nonsense About Cultural Change*; San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E. H.* (1992): *Organizational Culture and Leadership*; San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Simons, T.* (2002): *The High Cost of Lost Trust*; *Harvard Business Review*, szeptember, 2-3.
- Statistisches Bundesamt* (1995): *Statistisches Jahrbuch 1995 für die Bundesrepublik Deutschland*, Stuttgart
- Sundbo, J.* (1994): *Modulization Of Service Production*; *Scandinavian Journal Of Management*, Vol.10, No.3, 245-266.
- Sundbo, J.* (1999): *The Manual Service Squeeze*; *Research Report 99:1*, Roskilde University Press
- Sundbo, J.* (2002): *The Service Economy: Standardisation Or Customisation?*; *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No.4 (October), 93-116.
- Szabó, K.* (2003): *Bérelt puskákkal nyargaló nomádok; A munkaviszonyok átalakulása az információtechnológiák hatá-sára (Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés-tudástranszfer. Értékrendváltás) IV. Nemzetközi Konferencia. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc-Lillafüred; 2003. május 26-27.; 231-250.*
- Thom, N. – Ritz, A.* (2000): *Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*; Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Weick, K. E.* (1987): *Theorizing About Organizational Communication*. In: Jablin et.al (eds) *Handbook of Organizational Communication*; Newbury Park: Sage
- Williamson, O. W.* (1975): *Markets And Hierarchies*; New York: Free Press