



DR. DOMOKOS LÁSZLÓ

Érték és hozzáadott érték teremtése a vezetői munkában

A vizualizáció egy nagyon szép példáját közvetíti a Nemzeti Művelődési Intézet a szervezet imázsfilmjével, mely szerint valóban nem elég jónak lenni, nem elég csak cselekedni, hanem azt látni és láttatni is kell, be kell mutatni mások számára és minél szélesebb körben terjeszteni. Mindezek teljessége a XVII. stratégiai konferencia is, amely mai szóval élve hibridnek is nevezhető, hiszen részben a korábbi kihívások és a válság áll a központjában, de emellett a lehetőségeket, a technológia változásokat és fejlesztéseket is magában foglalja.

Gyakran felteszik számomra azt a kérdést, hogy mi áll ennek a változásnak a háttérében, mire én mindig visszakérdezek: **Kedves szülők, tudják mikor dőlt el, hogy ez a technológiai fellendülés meg fog jelenni az életünkben? Pontosan akkor, amikor megvettük az első okostelefont a gyermeküknek.**

Ezt követően megvették a nagyszüleiknek, majd jó eséllyel saját maguknak is, ugyanis számtalan praktikum megjelent ebben a modern térben, úgy, mint a gyorsaság, az egyediség és az emberközelség, majd ezekre rátelepült rengeteg szolgáltatás, melyek alapjaiban rendezték át az életünket.

Minden felelős vezetőnek fel kell tennie magának a következő kérdést. Tudatában vagyok annak, hogy én értéket teremtek?

Egy közintézményben az alaptörvény határozza meg az értékteremtésnek a filozófiáját, lényegét, tulajdonképpen a finanszírozási alapját. Számomra, mint intézményvezetőnek vagy projektvezetőnek biztosítja azt az alkotási, megvalósítási lehetőséget, amelyben valami jót tudok tenni, értéket tudok teremteni a közösség számára, hiszen az alaptörvény ebben határozza meg alapvetően a közpénzköltés feltételét, illetve abban, hogy mindez célszerűen és eredményesen jelenjen meg.

Hogyan kapcsolódik a fenntarthatóság a közpénzügyek világához? Egyrészt óriási kihívásokkal kell szembenéznünk, de másrésztől itt van ez az évezredes fogalomrendszer, ami szerint fenntarthatóságot kell biztosítanunk, mely érdekében válaszokat kell megteremtelnünk nap mint nap. Azt szoktuk mondani, hogy közügyek esetén sosem elég a pénz, viszont érdemes elgondolkodnunk ezen. Otthon talán végtelen a pénzügyi kassza? Kérdezzék meg a feleségüket vagy azt, aki kezeli kiadásokat, hogy mennyi kompromisszumot kell kötni, és mennyi mindent kell ahhoz tenni, hogy fenntartható legyen a család büdzséje.

Ez a kihívás egyre inkább két oldalról válik megközelíthetővé. Az egyik szempont az, hogy mit hozok magammal otthonról, az egyetemről, az oktatásból, mit sajtóztok el a főnökömtől, a kollégáimtól, illetve magába foglalja mindazokat a példákat

és tudást, amik ehhez kapcsolódnak. A másik perspektíva alapja az, hogy én személy szerint mit és hogyan tudok tenni akkor, amikor rajtam múlik az, hogy példát mutassak, valamint, hogy a hozzáadott értékteremtés keretein belül értékteremtő és normaadó maradjak. Ne csak az épületeink működjenek és ne csak kényelmes környezetet teremtsünk meg a kollégáink számára, melyben jól tudják érezni magukat –, habár ez is fontos természetesen –, hanem ezeken felül valami jót is tegyünk a társadalom számára.

Egy kiemelt vezetői felelősséghez jutottunk el, melyhez kapcsolódva szeretnék pár gyakorlati megközelítésű keretet és néhány konkrét jó példát bemutatni Önöknek. Ezek megerősítést nyújtanak azoknak, akik eddig is így csinálták, sőt talán még jobban is annál, ahogyan én ezt elmondom, de emellett, közösen újragondolva akár segítséget is nyújthat még sokkal jobba válni, fejlődni. Azok, akik még nem mélyedtek el ebben a témában fontos, hogy megismerjék a rendszerben, sémában, modellben, keretben történő gondolkodást. Emellett az egyedi és a hétköznapi feladatokban való megfelelésnek, alkalmazásnak a kérdéseit közös felelősség, hogy együtt tegyünk. Vezetni és irányítani kell egy szervezetet, valamint nélkülözhetetlen, hogy stratégiával rendelkezzen. Abban az esetben, ha még nincs neki, akkor meg kell valósítani és létre kell hozni ezt, hiszen csakis célkövető módon lehet célszerűen közpénzt elkölteni. Nemcsak azért, mert az alaptörvény ezt mondja, hanem a józan ész vagy a jól irányított szervezet, a jó kormányzás is ezt kívánja.



Integritáselven kell működni, ami a közpénzügyeknél egy különleges követelmény, hiszen lehetek én bármilyen jó szakember, ha a bizalom nincs meg köztem és a fenntartó vagy a finanszírozó között, mert nem jól költöm a pénzt, tehát nem szabályosan gazdálkodom. Számtalan esetben nagyobb energiát kell fordítani a vezetésnek arra, hogy valóban jónak is látszódjon, mint arra, hogy csak önmagában jól tegyen, melyhez külön rendszerszintű vezetői döntések meghozatala és ezek működtetése szükséges. Ezeket gyakran az Önök partnerei, kollégái feleslegesnek, plusz adminisztrációnak vagy éppen bürokráciának érzékelhetik,

gondoljunk csak például a közbeszerzésre. De mégis az alapkritériuma a mai modern államnak és szervezetmenedzsmentnek –, amely közpénzt költ el –, hogy egy nagyon átlátható, elszámoltatható, transzparens, bizalmat erősítő módon kell jónak lenni. Nagyon fontos és a kormányzat is gyakran hangsúlyozza, hogy ezt ne csak eredményesen végezzük, hanem hatékonyan is. Ez egyáltalán nem egy könnyű feladat, de a nehézségeit most nem részletezném, talán egy másik előadásom témája lesz egyszer. Biztos vagyok benne, hogy találkozni fognak még ezzel, ugyanis ez egy állandó témája napjaink társadalmának nyugaton és itt nálunk is.



A hatékonyság fogalmát is érdemes átgondolnunk, mely lényege, hogy egy meghatározott összegből, erőforrásból, létszámból vagy éppen eszközparkból a lehető legtöbbet hozzam létre. Nem arról van szó, hogy több pénzből többet fogok létrehozni, hanem hogy a megadott lehetőségeken belül a legnagyobb outputot tudom megteremteni, ha rendszerelméletileg nézzük. Mindezek végcélja az, hogy valamilyen hatást váltsanak ki és hozzájáruljanak a társadalmi jól-léthez, hiszen a társadalmi fenntarthatóság egyik alaprészei.

Az értékkel kapcsolatosan megpróbáltam néhány olyan tartalmat kiemelni, amiről talán nem is gondolnánk, hogy példamutatást hordoznak magukban, jól tudjuk érezni magunkat közben, valamint alkotó, felszabadító erőt adhatnak számunkra, erre remek példa egy közösségi munka vagy egy film mögöttes folyamata. Érzékeljük továbbá a család újragondolásának a kérdését is, de emellett még jó néhány érték jelenhet meg, amelyet különböző módon, de azt gondolom, hogy egy vezetőnek mérlegelnie kell annak érdekében, hogy az adott érték érvényesüljön és hasznosuljon, amikor a célkövetésről beszélünk, amikor a céljainkat szeretnénk elérni.

Nagyon fontos az, amiről Káel Csaba előttem szolt, mégpedig a kultúra hordozóvá válása. Elment a világ abba az irányba, hogy a kultúrának fogyasztójává vált csupán. Ez üzlet, melyet nem is lehet megtagadni, de mellette legalább ekkora érték rejlik a kultúra hordozásában, megélésében, a cselekvő részesevésben és az aktív részvételben, melyekről nem szabad elfeledkeznünk. Nem kifejezetten az intézményi hálóban kell erről beszélnünk, de mint értéket engedjék meg, hogy külön kiemeljem. Ehhez viszont jelentős készségekre és képességekre van szükség, hogy a minket érő kihívásokat tudatosan számba vegyünk, amelyek már a vezetéstudományhoz kapcsolódnak.

A vezető felelőssége tulajdonképpen döntései során, illetve a döntések elmaradásán keresztül válaszokat adni a felmerülő kihívásokra, kérdésekre. Ez a mondat nagyon lényeges és fontos tényeket tartalmaz. A nem meghozott döntés is döntés. Sok esetben úgy gondoljuk, ha nem döntünk, akkor nincs döntés, pedig, ha nincs döntés annak is van önmagában egy értéktartalma. Hagyom a dolgokat elszabadulni, nem fenntarthatóvá válni, nem hagyom nyitva az ajtót a kollégáim számára, nem hallgatom meg őket és még hosszasan sorolhatnám az üzenetét. Rettentően fontos szem előtt tartani, hogy a vezető a helyzeténél, a felhatalmazásánál, a mandátumánál fogva minden percen mértékadó, még akkor is, amikor nem ad választ valamire.

Beszéljünk a döntési oldalról is, a vezetés kihívásairól. Van hat pont, melyre mindig kiemelt figyelmet kell fordítani, ezek a szabályos működés, az integritáselvű irányítás, az éves pénzügyi keretek közötti gazdálkodás, a teljesítményelvek érvényesítése (eredményesség/hatékonyág), a technikai forradalom felhasználása, valamint a krízishelyzetek kezelése. Úgy gondolom, egy átlag vezető ezeket mind ismeri és gyakorolja, így számukra ez nem újdonság, viszont, ezt mind egyszerre kell megvalósítani. Az összes kihívás, az összes elvárás és szakmai jóság egyszerre történő érvényesítéséről már sokkal érdekesebb szót váltanunk. Ennek a megismeréséhez, megértéséhez egy olyan modellt fogok először bemutatni, amit az imént az irányítás kihívásainak neveztem, melyben egy rendkívül volatilis –, a közgazdaság nyelvén megfogalmazva –, változókéony és bonyolult környezetben az állandó újragondolás szükséges.



A vezetés az egy gyönyörű szakma, mert napról napra változik, hiszen egyik hónap sem olyan, mint egy másik, még akkor sem, ha ugyanazokat a dolgokat csinálom, azonos ügyekkel foglalkozom. Hiába végzem újra és újra az adott tevékenységet, az idő változásával más típusú válaszok adására is fel kell készülnöm. Felmerül a kérdés, hogy a szervezet, hogyan fogja tudni mind ezt lekövetni? Egy nagyon komoly szakmai dilemmáról van itt szó, ugyanis egy vezetőnek mindenre reagálnia kell –, hiszen a nem meghozott döntés is döntés –, viszont minden nap más-más helyzetekre szükséges ezeket a válaszokat nyújtani, mely által a rendszer nem normakövetővé válik. Ennek következtében például integritási probléma alakul ki, elvész a stratégia vagy éppen nem jön el a közönség a rendezvényre és nem látja azt, amit teljesítünk. Kiemelt feladata minden vezetőnek, hogy tudatos irányítási folyamatként cselekedjen és utat mutasson a rábízott szervezet minden tagjának, felelősen vezesse őket.



Egy változásmenedzselési kört próbáltam ebben megfogalmazni, melyet jól szemléltet az alábbi ábra is. Egy vezető folyamatosan olvas, beszélget, információt gyűjt és kap, melyeket nagyon fontos, hogy tudatos monitoringként végezzen és ne csak véletlenszerűen kezeljen, hanem rendszerszerűen építsen fel. Ez az egyik legnehezebb dolog és legnagyobb kihívás. Vezetőként az időm több mint húsz százalékát töltöttem azzal, hogy ezt tudatosan végezzem és figyeljem a körülöttem zajló történéseket. Hiába bíztam meg ezzel egy kollégámat és figyeltem mondjuk a sajtóval vagy a gazdasági felelőssel az eseményeket, mert ők a saját maguk szemszögéből nézték a tényeket és nem tudtak ezen felülemelkedni. A napi dolgokban ők azt keresik, hogy mi az, ami az ő munkájukhoz köthető, amivel foglalkozniuk kell, érinti őket, például valamiről kell-e sajtóanyagot írni vagy a számviteli rendben valamilyen változást elvégezni. Egy vezetőnek olykor külső szemmel is kell tudnia látni, de a legfontosabb az, hogy célirányosan tudja működtetni az adott szervezetet. Véleményem szerint a célszerű működésnek az alapja az, hogy folyamatosan megfigyeljem mind a külső, mind a belső környezetemet.

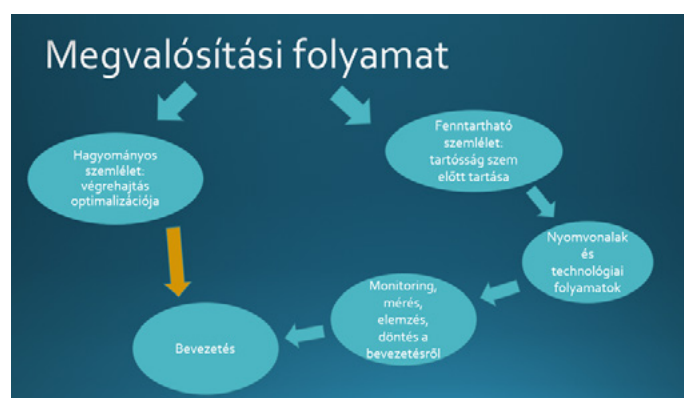
Ez bizony már egy külön szakma, hiszen ezeket a jelenségeket át kell kódolni, illetve mérni azt, hogy az adott tényező milyen szempontok alapján releváns a szervezet szempontjából és mennyire hangsúlyos, meghatározó. Rangsorolni kell valamilyen módon, mert nem csak a pénz, hanem az időm is korlátozott. Lényeges, hogy minden vezetői döntést egy mérési koncepció előlegezzen meg, így a válasz során erre vissza tudok utalni, valamint már akkor, amikor az adott döntést előkészíttem a kollégáimmal ennek a szempontrendszerét tudom tükröztetni, jelezni számukra. Tudniillik ez határozza meg, hogy egy vezető fenntartható módon, eredményességben gondolkodjon, hogy az aktuális környezetben stratégiát valósítson meg és értéket teremtsen. Tudatosan át kell gondolni azt, hogy milyen szempontok szerint készítem elő és értékelem a helyzetet, amely alapján valamilyen döntést meghozok. Úgy gondolom, éppen ezért fontos az, hogy a cselekvésben a visszavonható döntések lehetőségét, szabadságfokát amennyire lehet, teremtsen meg,



Megkülönböztetem a válságmenedzselés és a változásmenedzselés fogalmát, hiszen egy csőd közepén nem lehet pilótákat teremteni. Véleményem szerint ez a modell inkább a változásmenedzseléshez áll közel, tehát van idő arra –, mert tudjuk ez nagyon szűk tud lenni számtalan esetben –, hogy kipróbáljunk új dolgokat. Tipikus eset volt erre a koronavírus-világjárvány vagy jelen helyzet energiaválsága, melyek kényszereket hoztak létre. Ezek a kényszerek pilóták voltak. Az tette jól –, mint például a Nemzeti Művelődési Intézet is –, aki levonta mindezekből a következtetéseket, illetve annak az értékeit, amiket ez idő alatt kipróbált –, vegyük példának a hibrid rendezvényszervezést –, így ezeket költségkímélő módon, egy sokkal nagyobb terjesztéssel tudja megvalósítani, mint korábban. Ez az Önök esetében is ugyanúgy megtapasztalható a saját intézményük, szervezetük vonatkozásában, hogy miként érik el a partnereiket. Egy napi menedzselési problémára igyekeztem rámutatni ezzel, emellett ki szeretnék emelni még egy gondolkodási sémát, mely értelmében egyszerre jelentkezik előttünk két kihívás, mégpedig, hogy stratégiát valósítunk meg és reagálunk. Ez minden vezetőnek egy állandó próbatétele.

Választ kell adnunk egy nagyon fontos kérdésre, hogy van-e értelme stratégiát készíteni. Mit értek ez alatt pontosan? Három, öt vagy akár csak egy évre szóló terveket. Nagyon sokan azt gondolják, hogy nem, hiszen nem tudni előre mennyi pénzzel gazdálkodhatunk a kormányzati korrekciók után jövőre, lesz-e olyan pályázati lehetőség, amivel élni tudnánk vagy egyáltalán itt marad-e az a kollegánk, akivel ezeket a folyamatokat meg lehet valósítani, és még hosszasan sorolhatnám a sok bizonytalanságot, ami felmerül. Úgy gondolom, olyan stratégiára van szükség, amely egy változó eszközrendszerre is választ tud adni. Mit jelent ez? Visszacsatolok a már említett családi költségvetés példájához, melyben megjelennek prioritások, illetve alapvető célok, amelyek alapján rendezem a feladataimat. Ha stratégia-íllag fontos számomra egy személy, akkor tudnom kell vele olyan szinten együttműködni és kommunikálni, hogy meg tudjam vele beszélni azt például, hogy most hat hónapon keresztül ugyan nem fogok tudni olyan feladatot adni számára, amit ő szívesen végez, de a hetedikben már igen és én erre építhetek-e, tervezhetek-e vele. Aztán lehet, hogy a hetedik hónap előre tud jönni a harmadikba. A rugalmasság meghatározó ennek tekintetében, hiszen rugalmas stratégiai menedzsmentre van szükség, de fix stratégia értékekre és fix stratégiai célokra. Az eszközökhöz nem biztos, hogy tudunk ragaszkodni, ne keverjük össze a célok és az eszközök fogalmát. Gyakori tévedés ez, sokszor még az egyetemi oktatóknál vizsgálódó diákok körében is.

Végül a külső megjelenések, események feldolgozásának és a stratégia megvalósításának a kombinációjában meg kell hozni a döntést, mely a változást hordozza. Technikailag, már egészen a részletekbe belebonyolódva, azt mondhatom el, hogy a megvalósítási folyamat során egy válságeseemény, mint például a koronavírus-világjárvány, direkt bevezetési kényszereket hoz, melyet az alábbi ábrán a sárga nyíl jelez. Ebben az esetben nagy a kockázat mértéke, hiszen adott a lehetőség a sikerre és az egész rendszer tönkretételére is. Ezek függvényében úgy gondolom, ha a fenntartható szemléletű és változásmenedzsmentben gondolkozó rendszerben működünk, akkor a lényeges területeknek a megragadása, fenntarthatóvá tétele megvalósítható. Ehhez hozzátartozik nyomvonalakban az adminisztráció, a technikai folyamatokban való automatizáció, valamint ezek dokumentáltnak, széles körben látható, érthető módon történő megjelenítése, majd nyomon követése, értékelése. Kiemelném, hogy mindezt akkor lehet szélesebb körben bevezetni, ha a pilótáknak megvan.



Néhány nézőpontbeli viszonyulást próbáltam az elmúlt 30 éves közéleti munkámból összeszedni és bemutatni. Amikor felkértek a tanulmány bemutatására az volt a szempontom, hogy hogyan tudnék Önöknek nem csak értéket, hanem hozzáadott értéket is nyújtani. Bízom benne, hogy egy kicsit nyitni tudtam a hozzáadott értékteremtés világa felé.

DR. DOMOKOS LÁSZLÓ

Okleveles közgazda, szakközgazdász, címzetes egyetemi tanár. Szarvas és térsége választókeretének korábbi országgyűlési képviselője, 1998 és 2002 között a Fidesz Országgyűlési frakciójának frakcióvezető-helyettese, a gazdasági kabinet vezetője. A Békés Megyei Önkormányzat Közgyűlésének és az Állami Számvevőszék egykori elnöke. 2010 és 2022 között a Pénzügyi Szemle folyóirat szerkesztőbizottságának elnöke, 2011-2022 között a Magyar Pénzügyi – Gazdasági Ellenőrök Egyesülete (MPGE) elnöke volt és a Költségvetési Tanács tagjaként tevékenykedett. 2019-ben jelent meg „Ellenőrzés - a fenntartható jó kormányzás eszköze” című könyve.