

A teljesítményorientált vezetés

Kevés kísérlet váltott ki olyan élénk és széles körű szakmai vitát, mint az 1997-ben útjára indított teljesítményorientált vezetési rendszer (TOVR). A vitázók egy része teljes egészében elveti, másik része a szervezet fejlődés szükségszerű velejárójának tekinti a rendszer meghonosítását, nem is beszélve az egyes részterületeket kritizálók sokaságáról. Józanul végig gondolva már ez is elég lehetne ahhoz, hogy abba hagyjam az írást, megvárjam míg a vitákat elhallgattatja az „abszolút igazság”, s utána leírjam azt amivel már mindenki egyetért. Tehetném – de nem teszem.

Egyrészt azért, mert meggyőződésem, hogy a teljesítményorientált vezetési rendszert csak a szakmai viták tarthatják életben és biztosíthatják önfejlődését. Éppen ezért írással inkább szélesíteni, mintsem csendesíteni kívánom az általam nagyrabecsült vitázók táborát. Másrészt hiszem, hogy térben és időben nincs két egyformán jó megoldás, vagyis az egyetlen járható út a folyamatos fejlődés, aminek ez a rendszer nemcsak teret biztosít, hanem segíti is azt. A MűM által a kísérletre felkért öt megye tapasztalatai is erre utalnak.

Van egy mondás, miszerint: „amióta az ember feltalálta a bunkót, mint a rábeszélés eszközt, azóta nem hajlandó lemondani arról, hogy másokra erőltesse saját akaratát.” Gondoljuk meg, hogy a társadalmi kapcsolatok szövevényén keresztül hányféleképpen szolgáljuk embertársainkat, ügyfeleinket, s hányféleképpen szolgálnak ők minket, és – hála a fejlődésnek – a „rábeszélés” eszközei mára az erkölcsi

normák és ösztönzők tetszetős külsejében jelennek meg. A TOVR a továbblépés egy lehetséges iránya lehet, erről szólnak tapasztalataink, kétségeink. Az alábbiakban a Pest megyei tapasztalatokról szóló rövid összeggel és a vezetési rendszer néhány – általam fontosnak ítélt – elemének kiemelésével kívánok ezen útkereséshez hozzájárulni.

Az első lépések

A körülmények és kihívások mérlegelése indított bennünket, hogy új vezetési rendszert próbáljunk ki Pest megyében. A vezetésfejlesztés irányát előbb egy USA-ból származó rendszerhez, majd később angol szakértők által javasolt és a MűM által öt kísérleti megyében bevezetett vezetési rendszerhez igazították.

Az Amerikai Egyesült Államban az 1950-es években kialakult vezetési rendszer (MBO) a magyarországi szakirodalomban a MEV – a megegyezéssel eredményekkel való vezetés – elnevezést kapta.

A teljesítmény-orientált vezetés, illetve a megegyezéssel eredményekkel való vezetés olyan vezetési rendszer, amely kiterjed a vezetés gondolkodásmódjára, a vezetési stílusra, folyamatokra, a funkciókra, a szervezeti struktúrára, az együttműködésre és a motivációra. Már maga az elnevezés is utal arra, hogy a rendszer eszköze lehet a szervezeti és egyéni célok összekapcsolásának. Ez pedig a vezetési tevékenység sarkalatos pontja. Megvalósulása esetén a vezetők és a dolgozók feladatvégrehajtókból célmegvalósítókká válhatnak,

ami jelentős erőforrástartalékot mozgósít. Előnyeit elsősorban az USA-ban, de a világ több ezer szervezeténél bizonyította. Az 1950-es évek első felében kialakult rendszer egyre nagyobb figyelmet kapott.

Ez viszont nem jelenti azt, hogy a rendszer csodaszer, ami válogatás és kockázat nélkül bevezethető. Ahhoz, hogy hatékony alkalmazásának feltételeit megismerjük, meg kell vizsgálnunk mi a rendszer lényege és mik az alapelvei.

A rendszer lényeges alapelvei és általános feltételei

1. A cél eredménykategóriákban való kifejezése

Az egyik legfontosabb mozzanat, bár első ránézésre egyszerűnek tűnik. A kormány ugyanis minden évben meghatározza a foglalkoztatáspolitikai irányelveit. Ez képezi a munkaerő-piaci szervezet feladatainak alapját. Ezen feladatok további „lebontása” viszont már különböző módokon történhet. Az egyik esetben az történik, hogy a különböző szervezeti szintek számára feladatokat határoznak meg az egy szinttel fölötte lévők egészen az ügyintézőkig bezárólag és ezen feladatok elvégzését ismeri el a rendszer eredményként. Ez sok veszéllyel jár, többek között pl. a feltételek időközbeni megváltozása miatt a feladatot ugyan elvégeztük, az elémi kívánt eredmény viszont elmarad. Eltűnik a felelősség.

A másik – a rendszerbe illeszkedő megoldás – hogy nem egy

meghatározott tevékenység elvégzését tűzzük ki feladatként, hanem egy meghatározott eredmény elérését. Ez biztosíthat a feltételek megváltozása esetén is célorientált magatartást. Másrészt csak a jól megalapozott eredménycélok képezhetik a teljesítményértékelés alapját. Ha ugyanis deformálódik a teljesítmény- és eredményközpontúság szempontja válik, hogy „ki mennyit dolgozik”. Ez esetben a célközpontúságot a „tevékenységközpontúság” váltja fel. Fontos viszont megjegyezni, hogy annak megfogalmazása, hogy hol mit tekintünk eredménynek és mi lehet az elérendő cél, igen bonyolult feladat. Ezért is fontos a következő alapelvek.

2. Partecipatív célmeghatározás (PC)

Ehhez biztosítani kell a megfelelő decentralizáltságot. Ez egyrészt tegye lehetővé az egységek (pl. kirendeltségek) céljainak elhatárolását, másrészt a célok megvalósulásához szükséges hatás- és felelősségi körök delegálását.

A PC kulcsfontosságát az adja, hogy e nélkül a cél külsődlegessé (feladattá) válik. A célmeghatározás itt az érdekek kölcsönös figyelembevételével tárgyalásokon történik, melyeknek a végén egy megegyezés áll.

Az adott szervezeti egység céljait a magasabb szint elfogadja – mint saját céljaival konzisztens célokat – és megállapodnak az ehhez szükséges feltételekben is. Ebben az aktusban biztosítani kell az érdekérvényesítés erőgyensúlyát. Ha az nincs, akkor a teljesítmény elve csorbul, másrészt az erősebb diktál és amit diktálnak, abban nincs értelme megegyezni.

Helyesnek bizonyult, hogy az 1998. évi szervezeti célmeghatározást a MüM a vezetők (Megyei Munkaügyi Központok) széleskörű bevonásával végezte. A Pest megyei célok meghatározása szintén a vezetők teljeskörű bevonásával történt, amit ez után a MüM vezetésével egyez-

tetünk és megállapodásban rögzítettünk.

Ez nemcsak a célokkal való azonosulást segíti, hanem a fejekben rejlő használható gondolatokat is előhívja, ütközteti. A célmeghatározás ugyanúgy tervezetű tárgyalásokon történt. A PMMK és a MüM között lefolyt tervalkuban a Munkaügyi Központ elkötelezte magát, hogy mennyiben járul hozzá a munkaügyi szervezet céljainak megvalósításához és milyen feltételek mellett. A vállalt eredményt viszont nem utasítások közvetítették a kirendeltségekhez. A kirendeltségek által a megyei célok figyelembevételével elkészített terveket ugyanis külön-külön tervalku keretében egyeztetették.

A Munkaügyi Központ vezetéseinek felelőssége, hogy a kirendeltségi tevékenységek és célok összegeként a megyei célok megvalósuljanak. Erről tartozik elszámolni a felügyeleti szervnek. A kirendeltségvezetők felelőssége, hogy a feltételek és körülmények figyelembevételével ne vállaljanak túlzott, teljesíthetetlen terveket. A tervkészítés és egyeztetés komoly tanulságokkal szolgált.

Az első alkalommal teljesítménymutatók bázis típusú tervezésére került sor, ami teljes kudarcot jelentett, mivel vagy a bázisadatok voltak rosszak, vagy a terv hagyta figyelmen kívül a központi feltételeket. Ezért azt a módszert választottuk, hogy a bázisadatok tájékoztató jellegűnek tekintettük és a tervezés rendjét és megalapozását az alábbi ajánlás szerint végeztük.

Módszertani ajánlás a kirendeltségi tervezéshez (A terv megalapozásának és szöveges alátámasztásának elkészítéséhez)

- a térség munkaerőpiacának helyzetlemzése a meghatározott mutatók alapján,
- a várható munkaerő-piaci folyamatok és helyzetek leírása,
- elérendő célok megfogalmazása (mit, hol, mikor),

- a megvalósítás feltételeinek leírása:

- anyagi (támogatások, dologi költségek),
- tárgyi,
- személyi (át- és továbbképzések is),
- bevonható külső erőforrások és szervezetek,
- tervezett belső intézkedések (szervezési, érdekeltségi stb.),
- tervezett események.

A tervezés során a környezeti feltételekkel kalkulálni kell (programok, jogszabályok, finanszírozás), de a terv maga javaslatot tartalmazhat ezek változtatására is.

Az így elkészített tervek már alkalmasak voltak az egyetértésre. Tapasztalatok szerint a jó célmeghatározás mindig tartalmaz annyi tartalékot, hogy a végrehajtás a szervezeti egységet és az egyes dolgozót sikerélményhez juttassa. Ez egyben azt is jelenti, hogy a participatív célmeghatározásnak az egyes ügyintézőkig kell eljutnia. A rendszer csak teljességében életképes. A helyes célmeghatározás még csak alapja az eredményes tevékenységnek. Fontos, hogy a vezetés módszere is rendszerkonform legyen.

3. A döntő láncszem kérdése

Ahhoz, hogy a közösen elfogadott eredménycélok eléréséhez szükséges energiák felszabaduljanak, engedni kell a különböző szintű vezetők és ügyintézők viszonylag szabad mozgását. A mindent tudó, folyton beavatkozó, mindennel foglalkozó vezető megfojtja a kezdeményezőkézséget, feladattá degradálja a célt és kiszajátítja az eredményt. Az eredménycélokkal való vezetés, vagy teljesítményorientált vezetés a lényegi kérdéseket kiszűrni képes és csak azzal foglalkozó vezető igényel a szervezet minden szintjén. Nem lehet ugyanis egyszerre megállapodni célban és ugyanakkor utasítással megmondani, hogy mit és hogyan kell tenni.

Gondolom nem kell felhívni a figyelmet arra, hogy a cselekvés szabadsága nem jelenti a jogsza-

bályok és eljárási szabályok átlépését. Azt viszont igen, hogy a vezetők kiszámíthatatlan eseti beavatkozását itt a normatív kiszámítható beavatkozás, esetleg szabályozás váltja fel.

4. A mérés és mérhetőség elve

A jövőkép felvázolása mérhető mutatók nélkül jövődőlésre degradálódik. Ahhoz, hogy ebből munkaerő-piaci terv legyen olyan mutatókra van szükség, melyek valóban képesek a lényegi változásokat, mint teljesítményt jelezni. A mutatók elmozdulása csak akkor hordoz a szervezet számára hasznos információt, ha az a cél felé haladás, a cél megvalósulás fokát jelzi. Az egyéb adatok kicsapódnak mint tájékoztató, másodlagos, vagy felesleges információk. Mivel a tervalku rendszer a célok különbözőségéről és nagyságáról folyik, egyértelmű, hogy a célmegvalósulás mutatói is csak szakmai viták termékei lehetnek. A teljesítménymutatók legitimitását ugyanis az adja, ha elmozdulásukat valós teljesítménnyel generálják. A már említett szakértői anyag viszonylag kis számú teljesítménymutatót javasol, ami sok szempontból indokolt, de meggyőződésem, hogy helyet kell adni olyan helyi mutatóknak, amik az adott térségben a teljesítmény mérését tovább finomíthatják.

Nem tartom időszertűnek annak felvetését, hogy fetiszizált mutatók mentén értéktételek és leosztó rendszerek működjenek. Ez idegen a felvázolt alku rendszertől és vezetési rendszertől. A korrekt és általánosan elfogadott mutatók információt hordoznak döntéshozók számára, de nem kizárólag az „ítéletesség”, sokkal inkább a tevékenységelemzés korrekt eszközei lehetnek.

5. Az önellenőrzés elve

A felvázolt vezetési rendszer olyan körfolyamatként fogható fel, amely optimális esetben egy

önfenntartó, állandóan erősödő folyamattá fejlődik. Ehhez nem alkalmas a szervezeti egységhez csak kívülről érkező értéktétel, különösen nem, ha az a pozitív teljesítményt csak ritkán tudja elismerni, a hibát viszont azonnal bünteti. Ahhoz, hogy a rendszer működjön fontos, hogy a szervezeti egység és az egyes dolgozó tisztában legyen a célok teljesítési fokával, mivel az általunk is elfogadott célok számukra csak így jelentenek cselekvésre mozdító helyzetet. Ez a módszer ugyan az információ biztosítás szempontjából fokozott igényt támaszt, de hatékonysága vitathatatlan.

A rendszer előnyei és kockázati tényezői:

A teljesség igénye nélkül a rendszertől remélhető néhány előny:

- Javítja a motivációs hatást.
- Kreatív energiákat szabadít fel.
- Növeli a problémamegoldó készséget.
- Személyiségfejlesztő.
- Javul a tervezés megalapozottsága.
- Eredményközpontúvá válik a tevékenységközpontúság.
- A teljesítmények értékeléséhez viszonylag objektív alapot biztosít.
- Nő az önállóság, a felelősségvállalás.

A rendszer alkalmazása kockázati tényezőket is tartalmaz:

- Csak következetes, a rendszert valóban alkalmazni szándékozó vezetés képes sikeresen bevezetni.
- Ha nem mindenki számára világos és elfogadott a módszer, akkor a hagyományos eszközök teret nyernek és bénítják a megvalósulást.
- A szervezet belső ösztönzési lehetőségei és teljesítményelvárása elszakad egymástól.
- A teljesítmény reális értékelésének követelménye nem teljesül.
- A szervezet tevékenysége nem elsősorban a teljesítmény növelésére irányul, hanem sok

esetben a jobb pozíció érdekében a nagyobb befolyás elérését célozza. Erre mozgósítja erőforrásait is. Ugyanakkor – mivel ennek megszerzése bizonytalan – ez maga után vonhatja a vezetők rövid távú gondolkodását.

- Ha erős a biztonságra való törekvés, megfojtja a kezdeményező készséget.

- A felülről túlzottan determínált célstruktúra nem teszi lehetővé az egységek megfelelő önállóságának biztosítását.

- Az erőforrások nagyfokú hiánya, rossz eloszlása irreálissá teszi már a cél kitűzését is, és a következetesség feladására készíti az értékelést.

- A gyakori működési zavarok direkt beavatkozásokat tesznek szükségessé, ami idegen a rendszer működésétől.

- A rosszul működő alkurendszer nem a hatékonyság irányában mozog, hanem manőverezési lehetőségeket biztosít.

- Rossz értékelési rendszer esetén nem értelmes a tartalékokat mozgósítani, mert az nem kaphat megfelelő elismerést.

A teljesítményorientált vezetési rendszert a Pest megyei tapasztalatok alapján igyekeztem áttekinteni. Ha az áttekintésből a felvázolt vezetési rendszer mellett elkötelezettségem is kiderül, az teljesen megfelel a valóságnak. Nem külső utasításra döntöttünk vezetőársaimmal együtt az új rendszer alkalmazása mellett, hanem azért, mert tudjuk, hogy a Munkaügyi Központ újabb és minőségileg magasabb szintű feladatoknak, társadalmi igényeknek kell, hogy megfeleljen. Sem ezek elől, sem az ezekkel együtt járó szervezet és vezetés fejlesztés igénye elől kitérni nem lehet. Sietni persze nem kell, mert a rendszer lényege az azonosítás és megegyezés, mely fokozatosan alakul ki, és amit rendelkezésekkel erőltetni nem szabad.

Lengyel János
Pest Megyei Munkaügyi Központ