

A tudomány és a gyakorlat találkozása

A mindenkori kormány tervezési-szervezési, szabályozási, erőforrás allokációs és redisztribúciós, valamint monitoring feladatokat ellátó, központi államigazgatás-irányító szervezet, ahol az ellenőrzési tevékenység az állami működés kontrollja. A kormányzati ellenőrzések során a megállapított igazgatási tények szembesítése történik az előre rögzített elvárásokkal. Az ellenőrzés legfontosabb funkciója és egyben a tervezést támogató szerepének lényegi eleme az államigazgatás operatív működését tükröző, s az ellenőrzési jelentésekben formát öltő visszacsatolás.

Az ellenőrzési célok tekintetében jelentős változások mentek végbe az utóbbi 1-2 évtizedben. A jelenlegi értelemben vett kormányzati ellenőrzés a '80-as évek végén elkezdődött politikai rendszerváltást követően formálódott és jelenleg is tart átalakulása. A szemléletváltást megelőzően főként a represszió volt jellemző, azaz, hogy az elkövetett hibákat jogi normákba foglalt magatartásokkal azonosítsák és a rendelkezéseknek megfelelően szankcionálják. Ezzel a jelentősen megtorló vagy büntető jelleggel szemben, a reparáció, vagyis a hibák kijavítása központi célként jelent meg, ahol a hangsúly a helyreállításon volt és jelenleg is azon van. A fejlődést azonban korántsem tekinthetjük megérettnek, befejezettnek, ugyanis eső után köpönyeg, ha a közigazgatási kockázatok bekövetkezését követően állítunk helyre bármilyen kedvezőtlennek tartott állapotot, szélesebb körben elfogadott álláspont az, hogy a hibákat, meg kell előzünk, amelyre leginkább az előzetes kontrollt és az ahhoz kapcsolódó eljárásokat (kalkulációk, becslések, tesztcsoport vizsgálat, stb.) tartom legmegfelelőbbnek.

Ahhoz, hogy az ellenőrzési funkció a fenti irányba fejlődjön és a jelentések valódi értéket képviseljenek és segítséget nyújtsanak a központi igazgatás munkájához, pontos, egzakt, releváns és adekvát tudásra van szükség az ellenőrző szervezetben. A tudásbirtokosok tudásának szervezeti szintre emelése és a tudásgazdálkodási folyamat jelenleg egy fejlesztésre váró terület, amely komoly kihívásokkal küzd.

Közigazgatásban szerzett munkatapasztalataim alapján megállapítom, hogy a társadalmi és technológiai fejlődés következtében szemléletváltás szükséges a megismerés és kommunikáció gyakorlatában. Az államigazgatás működésének vizsgálatai során számos diszfunkciós jelenséget detektál a kormányzati ellenőrzés, amelyekből absztrahálást követően általános hibatípusokat azonosít. Ezek lehetnek igazgatási párhuzamosságok vagy hiányosságok, szerkezeti összeütközések, céllal ellentétes hatást kiváltó aktivitások, valamint befogadói reakciók, különböző torzulások, stb. Mindenki előtt ismert, hogy a társadalom és a gazdaság folyamatos átalakulásban van, amelyet a fejlett technológia - informatika, közlekedés, távközlés - egyre jobban felgyorsít. A rohamosan fejlődő, globalizálódó világban nincsenek statikus állapotok. A jelenségek egyre diverzifikáltabbak, ezzel párhuzamosan az adatok, információk, így a közigazgatási adatok⁴³⁷ mennyisége is hatványozódik, átláthatatlanná válik, az adatok rendkívül gyorsan változnak, megújulnak, rendezetlen formában keletkeznek és nagyon sokféle besorolásba kategorizálhatóak.

Az közigazgatás működésében felismert hibaforrások közül az egyik legjelentősebbet azzal a ténnyel azonosítom, hogy az egyéni és a kollektív tudás közötti távolság egyre nagyobb, illetve hogy a megismerés, valamint kommunikáció folyamatában számtalan kockázat rejlik. A hatékony és eredményes vezetésszervezés megalapozott döntéseihez szükséges, óriási és változatos információmennyiségből létrehozni kívánt adekvát tudás előállításánál olyan problémákkal is találkozhatunk, melyek feloldásához szemléletváltás szükséges többek közt a megismerés és a kommunikáció folyamatában. Ellenőrzési tapasztalataim alapján egyszerűsített modellt készítettem a közigazgatás-életi jelenségei pályájának szemléltetésére a tervezéstől a végrehajtásig, azokra a

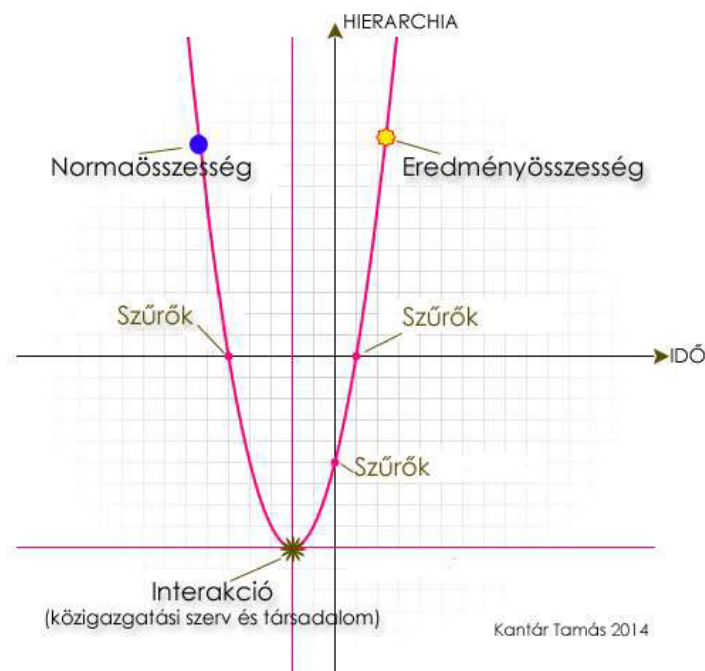
⁴³⁶ DBA hallgató

⁴³⁷ PD – Public Data, a közigazgatás-tudomány művelői által használt kifejezés a közigazgatásban keletkező, nagymennyiségű adataira.

kulcspontokra koncentrálva, ahol a megismerési folyamatban és a kommunikációban különösen nagy a hibák súlya és magas a hibák bekövetkezésének kockázata.

A közigazgatási – esetünkben a kormányzati igazgatási – folyamat egy U betűhöz hasonlítható, ahol az U bal szárán lefelé haladva a központi végrehajtó hatalom akarata elérkezik a hierarchia alján lévő operatív közigazgatási egységhez, amely az U alján érintkezik az igazgatás alanyával, majd a feladat végrehajtása után a végrehajtás eredménye visszajut az U jobb szárán a központi igazgatási szervhez. Koordináta rendszerben ábrázolva a parabola függvényhez hasonló ábrával szemléltethető, ahol az y tengely pozíciói mutatják a hierarchikus rendszer végrehajtó szintjeit. Ezek a szűrők a folyamatban részt vevő személyek. Az U betű két szárának teteje, avagy a parabola függvényünk a koordináta rendszer x tengelyén, vagyis az idő egyenes két különböző pontján különböző tudástényállapot szemléltet.

A közigazgatási parancs végrehajtási görbéje,
a tudástorzulás folyamta



1. kép – Kantár Tamás: A közigazgatási parancs végrehajtási görbéje, a tudástorzulás szintjei.

Minden közigazgatási magatartás egy döntés eredménye, melynek szükségszerű előfeltétele az adekvát tudás. Az ideális döntések meghozatalához szükséges, kritikus mennyiségű és minőségű, adekvát tudás előállítás az igazgatásszervezés és ellenőrzés területén egyaránt kihívásokkal küzd. A tudás szervezeti szintre emelése számos, az egyének önálló működésével összefüggő, hátráltató tényezők által nehezített folyamat.

Szűrők:

- Normát értelmezők
- Feladatokat tervezők
- Végrehajtást végzők
- Ellenőrzéseket végzők
- Eredményeket értékelők
- stb.

Torzulások:

- Hibás információk
- Feltételezések
- Téves következtetések

- Relevancia probléma
- Szerkezeti összeütközések
- dolus malus
- Stb.

A releváns és időszerű ismeretekből táplálkozó személyi és szervezeti tudás tehát kiemelt jelentőségű, koncepcionális jellegű erőforrás-rendszer. A tudás, mint intellektuális állapot, illetve cselekvési képesség azonban nehezen megfogható, gyakran nem fejezhető ki explicit módon, így nagyon nehéz optimálisan allokálni és felhasználni.

A vázolt problémák feloldására alkalmas, szakszerű tudásmenedzsment rendszer alapvetően három pilléren nyugszik, melyek közül álláspontom szerint mindig első és legfontosabb az az emberi tényező. A középpontban a személy, azaz a tudás birtokosa áll, akinek tudatában kialakul az az intellektuális állapot, illetve cselekvési képesség, amit tudásnak nevezünk. Az egyén működéséhez rendelkezünk azon eszközök összességét, amelyek segítségével a tudás átadása, kezelése, tárolása zajlik, valamint azokat a folyamatokat, műveleteket, amelyekben a tudásmenedzsment magatartás testet ölt. A tudás-előállítás és átadás módjait alapvetően meghatározza a szervezeti kultúra, a kialakult szokások, valamint az egyén szintjén a személyes motiváció. A változatos és egyre gazdagodó technológiai eszközök, egyedi szervezeti struktúrákba rendezve lehetővé teszik a földrajzi távolságtól független, időbeli késés és torzulás vagy töredezés nélkül zajló tudásáramlást.⁴³⁸

Az elmúlt években különböző tudásgazdálkodási folyamat-elméletek jelentek meg, amelyek mind más-más szempontrendszer alapján kísérelték meg meghatározni a lényegi elemeket, kulcsmozzanatokat, s az egyes munkák összevetése során jól látható a kutatók saját szakterületeinek behatásai. A kormányzati ellenőrzések még alakuló tudásmenedzsment folyamatai vizsgálatokor, lent hivatkozott szerzők művét tartom a legközelebbinek, amely szerint alapvetően négy jelentős cselekvéscsoportot különíthetünk el.⁴³⁹ A tudásigazgatás első mozzanata, amikor egy meghatározott tudást, illetve az annak előállításához szükséges információkat szerezzük be. Logikusan követhető, hogy minden vizsgálatot az adatgyűjtéssel, tényfeltárással kell kezdenie az ellenőrzésnek. Ez tekinthető egy egyfajta tény-akvirálásnak, tanulásnak. A szükséges ismeretek megszerzése azonban még nem befejezett előfeltétele a tudásképzésnek, hiszen alkalmassá kell tennünk azokat a felhasználásra, így második lépésként szűrjük, tisztítjuk azokat és átváltoztatjuk, a saját értelmezési rendszerünkhöz adaptáljuk. A megszerzett és felhasználásra előkészített tudás birtokában képes az ellenőrzés célfeladatait ellátni. Ebben a harmadik fázisban születnek a nagy relevanciával bíró döntések, mint a magatartások eredői. A nevezett felosztás negyedik fázisa pedig a biztonsági tevékenység, azaz a tudás megőrzése, adott esetben átadása és a tudás védelme.

Ahhoz, hogy az alapvető állami funkciók kifogástalanul teljesüljenek, korszerű erőforrás-kezelő rendszerre van szükség az igazgatásban, azonban álláspontom szerint nincs egzakt meghatározás arra, milyen meghatározottság tekinthető erőforrásnak, nem ismert a rendelkezésre álló erőforrások, különösen az immateriális erőforrások teljes köre, nem minden erőforrás mérésére áll rendelkezésre alkalmas módszer és eszköz, így az erőforrás-gazdálkodás lehetőségei korlátozottak, a közigazgatási és gazdálkodó szervek egyaránt hátrányt szenvednek.

A jelenség forrás és idővesztéshez vezet, a ki nem használt erőforrások fokozatosan elértéktelenednek, illetve az igazgatás által szolgálni kívánt társadalmi érdekek nem érvényesülnek. Egyedüli megoldásnak egyállami erőforrás-igazgatási, logikai keretrendszer felállítását tartom alkalmasnak, informatikai támogatással, amely a teljes igazgatást lefedi, modulokra partícionálva, hálózatba rendezve. A rendszer a korszerű gazdálkodáshoz szükséges tudáserőforrás előállításának eszköze lehet, amely segít leküzdeni a közigazgatás komplexitásából eredő nehézségeket, ezzel támogatva az organikus fejlődést.

⁴³⁸ Kantár Tamás – Suha György: Az állam és a tudásmenedzsment szerepe a védelemgazdaság-diplomáciában

⁴³⁹ T. H. Davenport, L. Prusak – Knowledge Management

A pénzügyi, materiális és immateriális erőforrásokat nyilvántartó és változásfigyelő rendszer képes az állami funkciók betöltéséhez szükséges államigazgatási feladatok feltérképezése és mérése, a teljesítmény-nyilvántartáshoz szükséges infrastruktúra felállítására, a költségvetési térkép és a különböző erőforrás-térképek és mátrixok, illetve a feladatnaplók kiépítésére és naprakészen tartására, összességében adatokkal, vizuális eszközökkel, összefüggések feltárásával és előrejelzések készítésével segíti az igazgatásszervezési folyamatokat.

Az adekvát döntések meghozatalához szükséges, koncepcionális egységbe foglalt kritikus tudás biztosítása támogatja az igazgatásszervezési folyamatokat és csökkenti a kockázatokat, költséghatékonysághoz vezet és indukálja a fejlődést.

Számos materiális és immateriális jószág nyilvántartása és kezelése még nem megoldott kérdés, amelyek mérhető rendszerekbe integrálása hozzáadott értéket teremthet a nemzetgazdaságban.

Összefoglaló

A vezetéselméleti irányzatokon belül napjainkra szükségszerűen kialakuló paradigmaváltás érdemben alakítja át a modern és korszerű államszervezet alrendszerait, különösen a kormányzati ellenőrzési szektort. Az összetett irányítási folyamatok tudatos áttekintése, a rendszerből nyert információk felhasználhatóságának értékelhetősége folyamatos kihívások elé állítja a dinamikus változó gazdasági és közpolitikai közegben dolgozó köztisztviselőket. Az ellenőrzési feladatok hatékonyabb ellátása érdekében pontos, egzakt, releváns és adekvát tudásra van szükség az ellenőrző szervezetben. A tudásbirtokosok tudásának szervezeti szintre emelése és a tudásgazdálkodási folyamat jelenleg egy fejlesztésre váró terület, amely komoly kihívásokkal küzd.

Az előadás a tudásmenedzsment logikája és szakmai eszköztársa mentén tekinti át a szabályozási, erőforrás allokációs és redisztribúciós, valamint monitoring feladatokat ellátó, központi államigazgatás-irányító szervezet működését, különös tekintettel a funkcionális ellenőrzési tevékenységre. Megoldási javaslatként a szerző modulárisan szervezett, információtechnológiai támogatású erőforrás-igazgatási, logikai keretrendszer felállítását tartja szükségesnek, amely rendszerezett tudásbázisként csökkenti a kockázatokat, növeli a költséghatékonyságot és érdemben támogatja az igazgatásszervezési folyamatokat.