

Józsa Tamás

PIACI ORIENTÁCIÓ A MAGYAR ÖNKORMÁNYZATI KÖZSZOLGÁLTATÁSOKBAN



Józsa Tamás közgazdasági és közigazgatási egyetemi diplomával rendelkezik, jelenleg a veszprémi székhelyű Pannon Egyetem Gazdálkodási és Szervezéstudományi Doktori Iskolájának másodéves hallgatója, kutatását az Alkalmazott Gazdaságtan Tanszéken folytatja.

A szerző 5 éves turisztikai marketing tapasztalattal és 8 éves köztisztviselői tapasztalattal rendelkezik, utóbbit Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában szerezte, ahol a Stratégiai és Vagyongazdálkodási Önálló Csoport vezetője. E-mail: tjozsa@gov.veszprem.hu

Összefoglaló

Az erőforrások feletti jobb gazdálkodást, a teljesítmény- vagy a stratégiai-alapú működés meghonosítását minden települési önkormányzatnak a saját érdekében, saját maga számára kell megvalósítania a közszolgáltatási feladatok újraszervezésén keresztül. Ezt célozza a magánszférával kötött szerződések egyre változatosabb megjelenési formája és megfigyelhető, hogy a költségvetésen kívül eső körben egyre jelentősebb vagyoni állomány vesz részt és szolgálja a közszolgáltatások nyújtását.

A dolgozat célja annak vizsgálata, hogy a kiszervezéssel megvalósuló közszolgáltatás-szervezési megoldások közül melyik szolgálja legjobban az ellátottak elégedettségét a közszolgáltatási szerződéssel történő üzemeltetés, a regulációval vagy a vagyonkezeléssel megvalósuló szervezési modell, esetleg a többségi részesedések által történő szervezés. A vizsgálathoz választott eszköz a marketing elmélet gyakorlatba ültetését szolgáló és jelentős szakirodalommal bíró piaci orientáció (PO). Feltételezéseink között szerepel – többek között –, hogy a verseny és a technológiai változékonyság hiánya, valamint a közszolgáltató szervezetek bürokratikus felépítése negatív hatással van a PO-ra és ezen keresztül az ellátottak elégedettségére.

Kulcsszavak: önkormányzatok, új közmenedzsment, közszolgáltatás-szervezési modell, piaci orientáció, vevői elégedettség



1. A téma aktualitása, problémafelvetés

Az állam és a piac egy töről fakadnak, mindkettő alapja a társadalmi tőke, azaz a hajlandóság és képesség a társas együttműködésre, sőt mindkettő azonos célokat szolgál a társadalmi igények kielégítésén keresztül, ám amíg utóbbi jól azonosítja be és hatékonyan elégíti ki a célközönsége igényeit, addig az állam - az általános vélekedés szerint – messze alulteljesíti az elvárásokat. (Fukuyama, 2004, 20-24. o.).

A modern kor tipikus vegyes berendezkedése tehát az állam és a piaci szféra munkamegosztásán alapul és a sikeres piacgazdaságnak feltétele a jól működő demokratikus politikai rendszer. Az akkumulációs elmélet hívei arra is rámutatnak, hogy az állam és a piac munkamegosztásának egy-egy hosszabb időre rögzülő formációja az igények társadalmi szintű megváltozására vezethető vissza. Az igények megváltozását először a piac szereplői érzékelik, amire a kínálati oldal alkalmazkodásával igyekeznek reagálni. Ez a piaci szerkezetváltozás az akkumulációs rezsimben zajlik le, ami továbbgyűrűzik az újraelosztás dimenziójába, ahol az állami berendezkedés átalakítása megteremti az új társadalmi koordináció szabályozási és intézményi kereteit (regulációs rezsim).

Az 1980-as évek közepétől az állami berendezkedéseket megújító átfogó reformintézkedések sorozata volt tapasztalható, amelyek az állam alkalmazkodóképességének, hatékonyságának a fokozása és az igények magasabb szintű kielégítése céljával kerültek végrehajtásra, nem ritkán a piaci mechanizmusok átültetésével.

Jelenleg Magyarországon is zajlik a közjogi rendszer teljes megújítása, amelynek meghatározó elemeként az országgyűlés elfogadta a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. CLXXXIX. törvényt (Mötv.). Az átfogó megújítást tartalmazó jogszabálymódosítás fő indoka az állami működés hatékonyságának a fokozása volt az új, költség-takarékos, feladatorientált önkormányzati rendszer kialakításán keresztül.

Az Mötv-hez szorosan kapcsolódik a Magyarország konvergencia programját meghatározó Széll Kálmán Terv 2.0, amely központi gondolatként az önkormányzatok működési hatékonyságának a fokozását tűzi ki célul a 2013-14-es időszakra. A dokumentum így fogalmaz: „a hatékonysági szem-pontú szervezetfejlesztésének elsődleges célja a szervezeti hatékonyság (azon belül kiemelten a költség-hatékonyság) és az eredményesség egyidejű növelése”. Ugyanilyen irányelvek és célok mentén fogalmazódik meg a Jó Állam Fejlesztési Program részét képező és a teljes közigazgatási rendszer fejlesztését szolgáló Magyar Program 12.0, amely fókuszában szintén a települések állnak. Az utóbbi program a hatékonyság fogalmát az alábbi elemekkel definiálja: „eredményes – gazdaságos – hatásos – biztonságos – felügyelhető – alkalmazkodó”.

A magyar államháztartási rendszer legnagyobb eleme az önkormányzati alrendszer minden évben az anyagi források 25-30%-át és az ország összvagyonának 75%-át kezeli. Nyilvánvalóan, nem mellékes, hogy a piacon előállított erőforrások újraelosztása milyen célokra és milyen hatékonysággal hasznosul az alrendszerben. Az önkormányzati rendszerbe ugyanakkor számtalan egyedi adottságokkal rendelkező település és területi igazgatási egység (megye, kerület) tartozik bele, amelyek heterogén képet festenek a



közszolgáltatási feladataikkal kapcsolatos gazdálkodási és szervezési megoldásokat illetően. Leírtak alapján valószínűsíthető, hogy ma is vannak olyan települések, amelyek hatékonyabban gazdálkodnak más olyan társaikkal szemben, akik a feladatok ellátása során kevésbé hatékony feladatszervezési modellt alkalmaznak.

Meg kell állapítani ugyanakkor, hogy a finanszírozó Kormányzat adós maradt és még hiányzik a rendszerszintű összehasonlításra alkalmas mutatószámrendszer, amely alapján a hatékonysági, vagy eredményességi elvárások megfogalmazhatóak lennének.

A dolgozatban azt kívánom vizsgálni, hogy az állam által finanszírozott legnagyobb államháztartási alrendszerben, az önkormányzati szférában alkalmazott feladatszervezési modellek közül melyek tekinthetők a legeredményesebbnek és leghatékonyabbnak az igények kielégítése szempontjából.

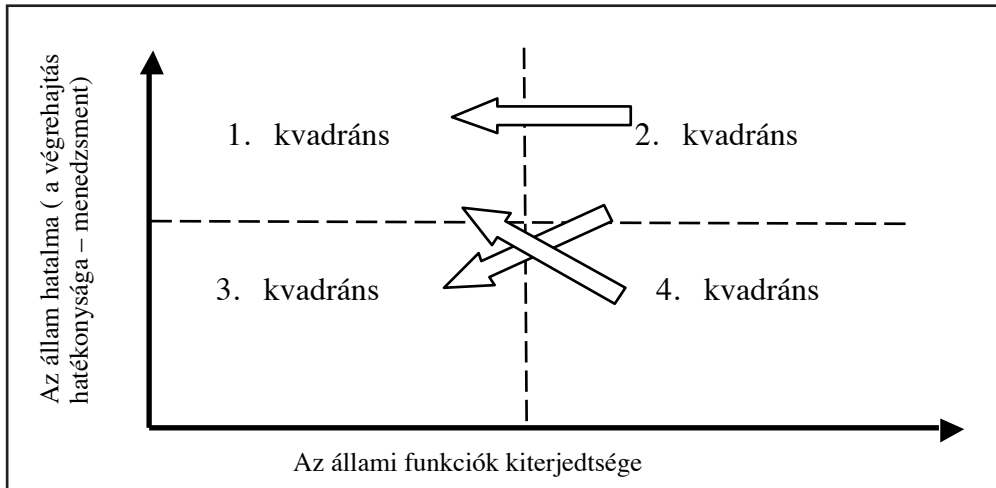
2. Kutatási célok és kutatási kérdések megfogalmazása

A közigazgatással foglalkozó nemzetközi szakirodalom a kezdetek óta nagy hangsúlyt fektet a hatékonyságra és a gondolkodás középpontjában már Woodrow Wilson idején is a „taylor-féle” vezetési és szervezési eszközök meghonosítása állt. Az utóbbi időszak legnagyobb fejleménye az Új Közmenedzsment mindössze abban hozott újat, hogy a hatékonyság fő kritériuma mellé beemelte az ellátottak (fogyasztók) igényeinek való jobb megfelelést, mint a hatékonyságot kiegészítő hatásossági mutatót a közszolgáltatások kimeneti oldalán. Az 1980-as évek óta egyre több követőt és közigazgatási reformot generáló Új Közmenedzsment (New Public Management; NPM) tulajdonképpen éppen ebben haladta meg korát: azzal, hogy a fókuszba a közszolgáltatásokat megrendelő politika elvárásainak való megfelelés helyett a célközönséget, azaz a közszolgáltatásokat igénybevevő fogyasztókat, vagyis az ellátottak igényeit helyezte.

Az NPM az 1990-es évek elején Magyarországon lezajló rendszerváltás idején már világszerte „mainstream”-nek számított és kész megoldásait a hazai közszféra intézményei – első sorban az önkormányzatok – is szívesen vették át a belső működési hatékonyság és a „vevői” elégedettség terén nyújtott teljesítmény fokozása érdekében.



1. ábra
Az „államiságmátrix”



Forrás: Francis Fukuyama: *Államépítés*, 2004. 20. o.

Francis Fukuyama szerint az állammal kapcsolatos vizsgálódásainkat érdemes kettéválasztani az állami szerepvállalás kiterjedtsége (funkciók) és az állam hatalmának nagysága között (képeség a funkciókhoz kapcsolódó célok megvalósítására). Az államértelmezés ezen két dimenziója hierarchiában egyenrangú egymással és egymást kiegészítve alkotnak egy olyan mátrixot, amely alapján minden államhatalmi berendezkedés besorolható (1 ábra).

A témánk szempontjából fontosabb a megvalósítás során játszott végrehajtási és szervezési képességekkel való rendelkezés, amit Fukuyama állami hatalomnak hív, és amibe nyilvánvalóan bele kell érteni az állami intézmények hatékonyságát, eredményességét, a bürokratikus hierarchia szintjeit, azok szervezettségét és az személyi állomány menedzsment ismereteit és képességeit is.

Az elmúlt időszak állami berendezkedéseket érintő reformjai – amelyek az angolszász országokból kiindulva gyűrűztek végig az államok hosszú során – kétségbevonhatatlan trendet alkotnak, ugyanis az 1-es kvadráns irányába való elmozdulást megcélozva rendre az állami funkciók csökkentése és a feladatellátás hatékonyságának a növelése mentén kerültek végrehajtásra.

Magyarországon az elmúlt több mint 20 évben a hazai önkormányzatok által nyújtott közszolgáltatások kapcsán fokozatosan valósult meg az olyan együttműködési modellek bevezetése, amelyek a kiszervezés vagy más, újszerű szerződéses jogviszony kapcsán igyekeztek meghonosítani a piaci- és bevőorientációs eszközöket.

Ennek következményeként az önkormányzatok tekintélyes része ma is külső szolgáltató szervezetek útján látja el a közszolgáltatások nyújtása kapcsán felmerülő kötelező felada-



taik. Sőt, egyes esetekben ma már azt is mondhatjuk, hogy vannak olyan önkormányzatok, amelyek kizárólag azon közszolgáltatás nyújtását végzik a hagyományos módon költségvetési szerv útján, amelyet törvényi szabályozás ír elő számára, minden más közszolgáltatást gazdasági társaságon keresztül nyújt az önkormányzat. Felvethető kérdés tehát, hogy az eddigi eredmények tükrében mekkora mozgástér rajzolódik ki a Széll Kálmán terv további hatékonyságfokozó célkitűzéseinek a megvalósítására? Van-e olyan modell, amely a legjobb megoldás lehet a rendszer szolgáltató szervezetei számára?

A vizsgálat lefolytatása a marketing filozófiát a gyakorlatba ültető piaci orientációs (PO) modell segítségével történik, ami a szolgáltatást nyújtó szervezet azon belső folyamatait elemzi, melyek a célpiacokon nyújtott vevői teljesítménnyel összefüggésben magyarázó szerepet játszanak. Fő kutatási kérdésünk, hogy képesek-e a nagyobb piaci orientációjú önkormányzati közszolgáltató szervezetek az igények magasabb szintű kielégítésére és nagyobb vevői elégedettség elérésére? További kutatási kérdés lesz, hogy melyik feladat-szervezési modell mutatja a legnagyobb PO-t, és miért?

Vagy, hogy melyik közszolgáltatás szervezési modell nyújtja a legnagyobb vevői elégedettséget, és miért? Megkérdezzük: igaz-e, hogy az alacsonyabb piaci verseny és technológiai változékonyság negatívan hat a közszolgáltatók PO-jára és ezen keresztül az elégedettségre? Vagy, hogy visszafogja-e a bürokratikus szervezeti berendezkedés a PO-t és az elégedettséget?

Végül: lehetséges-e, hogy a nagyobb PO-jú szervezeteknél nagyobb a vezetői elkötelezettség?

3. A szakirodalmi háttér ismertetése

Tekintettel a téma átfogó jellegére a szakirodalmi feltáró kutatás három fő egységre bontható, amelyek rövid bemutatása indokolt már a kutatási koncepció kapcsán is.

3.1. Az Új Közmenedzsment

Az NPM, mint az állami feladatellátásban nyújtott teljesítmény hatékonyságot fokozó elmélet és gyakorlat irányzata az 1980-as évektől kezdte meghódítani a közszféra irányítását befolyásoló politikai gondolkodást, amikor a jóléti állam berendezkedésének a fenntarthatóságával kapcsolatban az első kétségek felmerültek. Az angolszász eredetű NPM átütő hatását és jelentőségét nehéz megkérdőjelezni, mégsem az egyetlen olyan modell vagy eszköztár, amely a szükséges reformok végrehajtásához rendelkezésre áll. Annak oka, hogy mégis az NPM modell indult el világhódító útra és vált a többi modellel szemben uralkodóvá valószínűleg annak köszönhető, hogy a reformok gyakorlatba ültetése ezen modell esetén volt a legátfogóbb, illetve az angolszász országok kulturális nyitottságában keresendő, továbbá abban, hogy ezen országokban az állam hatékonyságát nem egy belső ügynek, hanem a demokratikus átláthatóság kérdésének tekintették. Az egyes országokban ezért ugyanazon hatékonysági és eredményességi törekvés más-más hangsúllyal kerültek kifejezésre és végrehajtásra, mégis ezért valójában három



alaptípusról(NPM, New Public Governance, Neo-Webarian State) beszélhetünk, amelynek folyamatai és eszköztára között párhuzam vonható, hiszen a kiváltó tényezők és a hajtóerők is mindenhol ugyanazok voltak.

Ezekben az államigazgatási átalakításokban mindenhol fontos szerepet kap a „vevővezérelt kormányzat” ideája. A vevővezérelt gondolkodás középpontjában az áll, hogy az ellátottat - aki gyakran rászorul a fogyasztásra - függetleníteni kell a szolgáltatást nyújtó szervezet jóindulatától és a kezébe kell adni a szervezet működéséhez fontos erőforrásokat, így olyan kontrollt élvezhet az közszolgáltatás ellátottja is, mint a piaci környezet fogyasztója. Ez a fajta „kvázi piac” és „kvázi verseny” növeli az elszámoltathatóságot, depolitizálja a közszolgáltatások nyújtását, versenyre és innovációra ösztönzi a közszolgáltatást nyújtó szervezeteket. Ugyanakkor, lerövidül a fogyasztó és a szolgáltató szervezet közötti út és ezzel hatékonyabb, takarékosabb megoldást kínál. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy fel kell ruházni az ellátottakat a szolgáltatások közötti választáshoz szükséges információval, valamint a fogyasztási döntéshez, azaz a szolgáltató kiválasztásához szükséges képességekkel és erőforrásokkal, ami mindkét oldalt elkötelezettebbé teszi (Osborne-Geabler, 1992, 166-195. o.).

3.2. Marketing módszerek alkalmazása a közszolgáltatásokban

Az NPM dráma újdománya, hogy felismeri és újraértelmezi a szolgáltató szervezet és az ellátott közötti közvetlen kapcsolatot és az igényekre való reagáló képességet helyezi a középpontba, azaz – a közigazgatás nyelvén – az állampolgárok problémáit állítja a középpontba. Ezzel a racionalitás és a hatékonyság megtartja primátusát, de a gondolkör egy fontos új elemmel egészül ki: az ellátottak igényeinek kielégítésével (customer responsiveness). Tekintettel arra, hogy a vevő- és piaci orientáció elmélete a marketing tudomány területére vezet, érdemes áttekinteni a marketing közigazgatásban történő alkalmazhatóságáról szóló szakirodalmi előzményeket, amely témával kapcsolatban ma is sok kétség fogalmazódik meg. A disputa elindítója P. Kotler és S. Levy voltak az 1969-ben megjelent „Broadening the Concept of Marketing” című cikkel, amelyben kifejtik, hogy a felismerés alapján, miszerint a marketingnek a vevői igényekre kell reagálnia és nem a termék eladása a célja, a marketing koncepció kitérhető és minden szervezet számára hasznossá válik.

Ezzel ma is sokan vitatkoznak, és fő érvként rámutatnak, hogy az állampolgári magatartás nem azonos a fogyasztói magatartással (vonakodó ügyfél szindróma). Az államnak és a nonprofitoknak ezért az egészséges munkamegosztás érdekében inkább a piacok hibáinál van létjogosultságuk, ott, ahol a piac nem tud profitképesen szolgáltatni.

Mások a marketingszemlélet közsférában való terjedésének az akadályaira hívják fel a figyelmet:

- monopolisztikus szolgáltatóknak nincs indítéka az igényre szabott szolgáltatás nyújtására,
- az igények meghaladják a szolgáltatási volument, ezért a homogén nagy csoportokra fókuszálnak (vagy a legveszélyeztetettebbekre),



- a szolgáltató személyzet azt érzékelteti a fogyasztóval, hogy mivel azon szerencsés kevesek közé tartozik, aki kap ellátást, ezért ne panaszkodjon a minőségre (patronázs),
- a szolgáltatást nyújtó személyzet általában magasabban képzett és ezért úgy gondolják, hogy jobban tudják mi kell az ellátottnak mint ő maga (Sargeant A, 2009, 462-464. o.).

Koster (1991) megközelítése alapján kirajzolódik, hogy több közszolgáltatás lehet tárgya a marketingnek, amennyiben teljesül rá, hogy szolgáltatás tárgyát jelentő csere önkéntes és

- a célok kölcsönösen elérhetőek,
- eltérő megjelenésű, de azonos mértékű értékek cseréje valósul meg,
- win-win szituáció, ahol a célok kölcsönös elérése valósul meg,
- kommunikáció előzi meg,
- a kapcsolat legitim,
- a jogok és kötelezettségek kölcsönösen érvényesíthetőek,
- létezik elszámoltathatóság (Kostert idézi Sargeant A. 2009, 462. o.)

Amíg más szerzők szerint a marketing eszközök alkalmazhatóságára nézve a fő szabály, hogy az értékcsereének a magán- és közszféra számára egyforma és arányos előnyökkel kell járnia. Megint más szerző ugyanezt úgy fogalmazza meg, hogy a marketinget csak azon közszolgáltatásokra szabad alkalmazni, ahol a közszolgáltatás finanszírozásában magas a fogyasztói részesedés és nagy a nyilvánosság szerepe, mint például a közösségi közlekedés esetén (Sargeant A., 2009, 462-464. o.).

Ezen korlátozó véleményekkel szemben áll azon szerzők köre, akik szerint a non-business (nonprofit és állami) szervezetek és a forprofit szervezetek működése mindössze annyiban tér el egymástól, hogy amíg utóbbinál a rövid távú profit a cél, addig előbbieknél a profitszerzés helyett a hosszú távú fennmaradásban, azaz a bevételszerző-képesség fenntartásában érdekeltek, ami elegendő forrás bevonását biztosíthatja számukra a költségeik hosszú távú fedezéséhez annak érdekében, hogy a fő érdekeltek elégedettségét maximalizálják.

3.3. Piaci orientáció (PO)

A PO modell lényegében sikeresen és átfogóan valósítja meg a „marketing jelenség” vagy „marketing elmélet” operacionalizálását. A kezdetek az 1990-es évek időszakára nyúlnak vissza, amikor párhuzamosan két alapmodell került kifejlesztésre a Narver és Slater (1990), valamint a Kohli és Jaworsky (1990) szerzőpárosok által végzett kutatások alapján.

Az azóta eltelt időszak PO kutatásai alapján egyértelmű eredmények állnak rendelkezésre, amely vitathatatlan megállapításokra vezetett és ma már állítható, hogy a PO következményei (konzekvenciái):

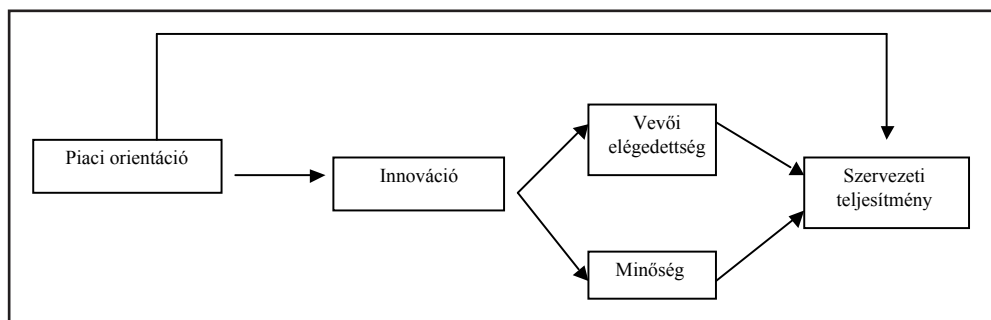
1. A nagyobb PO-jú szervezetek nagyobb piaci teljesítményt nyújtanak.
2. A nagyobb PO esetén nagyobb a vezetői és dolgozói elkötelezettség és az elégedettség is nagyobb.
3. A nagyobb PO-jú cégeknél nagyobb a vevői elégedettség és a hűséges vásárlók száma (Oudan, 2007, 28. o.).



A PO kutatások gazdag, ám a legkevésbé sem egységes képet mutatnak és ma is több irányultságban folynak a PO kutatások, amelyek főleg a definíciós probléma, a mérési probléma, vagy a modellezési probléma, esetleg a gyakorlati megvalósítás problémája köré csoportosíthatóak.

Kirca et al (2005) egy átfogó meta analízis kapcsán 114 kutatásból keletkezett 130 független mintát vont be az elemzés adatbázisába, amivel az volt a cél, hogy egyszer s mindenkorra sikerüljön nyugvópontra juttatni a PO-val kapcsolatos modellezési problémát, a kiszélesített elméleti modellbe ezért minden korábban felmerült tényezőt beépítettek. Az átfogó kutatás végeredménye segít még jobban megérteni a PO és a teljesítmény összefüggését (2-es ábra). Ez alapján: a PO nagyobb innovációhoz vezet, ami előbb vezető elégedettséget eredményez, majd a piac által is visszaigazolt szervezeti teljesítményt (pénzügyi eredmény) generál (Kirca et al., 2005, 31.o.).

2. ábra
A PO és a teljesítmény kapcsolatának a természete



Forrás: Kirca et al., 2005

Tekintettel arra, hogy a PO első sorban a vevői elégedettséghez járul hozzá és csak azon keresztül a pénzügyi eredményességhez, alkalmazása ezért a közszolgáltató szervezeteknél is indokolt, ahol az igénybevevő fogyasztók elégedettsége végeredményben a közjói érvényre jutását eredményezi és hosszabb távon a demokratikus berendezkedést is megerősíti.

4. Összegzés, kutatási hipotézisek felvetése

Jelen kutatás a szakirodalom áttekintését követően a kérdőívek véglegesítésének fázisában tart, ezért előzetes eredményekről legkorábban 2014 év elején lehet beszámolni.

A kutatás egyik várható nehézsége, hogy a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségmérésben a válaszok – az eddigi tapasztalatok alapján – könnyen eltérhetnek a politika-menedzsment vagy országos-helyi dimenziók mentén, de természetesen befolyásolja az elégedettséget a válaszadó témával kapcsolatos ismeret- és tudásszintje is, és a politikai elkötelezettsége, ami szintén nagy torzításokhoz vezet például a minőség érzékelésében



(Pollit-Brouckaert, 2011). Ez is indokolja a PO modell alkalmazását, amely nem a célközönségtől közvetlenül, hanem a szolgáltató szervezettől szerzi be az információt, vagyis a vizsgálat tárgya és a minta a közszolgáltatást nyújtó szervezetek, gazdasági társaságok. Nagy a változatosság a közszolgáltatások megítélésében a tekintetben is, hogy a közigazgatás mely területét nézzük, mert amíg egyes ágazatokban engedékenyebb hozzáállás tapasztalható, addig más ágazatokban alacsonyabb a rugalmasság szintje.

Leírtak alapján a jelen kutatásra levonható következtetés, hogy a közszolgáltatások egy szűkebb szegmensét, azaz egyes konkrét fajtáit érdemes vizsgálni, amely alapján korlátozott általánosíthatósággal, de következtetések levonására alkalmas eredményekhez juthatunk.

A kérdőíves keresztmetszeti kutatás mintájában a 3196 db magyar helyi önkormányzat közül a 3000 fő lakosság számot meghaladók kerülnek beemelésre.

A mintába bekerülő települések a magyar önkormányzati szféra közel 20%-os lefedettségét és a magyar lakosság közel 80 %-os lefedettségét jelenti. A kérdőívek az 583 önkormányzat tulajdonában álló és/vagy részére közszolgáltatást nyújtó gazdasági társaságnak kerül megküldésre, a kitöltésre a társaság azon vezető beosztású tisztségviselőjét kérjük, aki a közszolgáltatás nyújtásában közvetlenül érintett.

4.1. Közszolgáltatások feladatszerkezési modelljei a hazai önkormányzati működésben

Jóllehet az önkormányzati feladatrendszer átalakításának kívánalmában első sorban a közpénzek hatékonyabb felhasználása fogalmazódik meg, a jelenlegi reformok során kevesebb szó esik az ellátottak elégedettségéről és az teljesítmény kimeneti oldalon történő méréséről, vagy a közszolgáltatások nyújtása során alkalmazott eljárások és modellek felülvizsgálatáról. Ezt a feladatot (ahogyan eddig is) minden települési önkormányzatnak a saját érdekében, saját maga számára az egyéni sajátosságokra figyelemmel kell elvégeznie a közszolgáltatási feladatok újraszervezésén, a belső folyamatok újraszabályozásán és racionalizálásán keresztül.

Az önkormányzati költségvetési körön kívül, a mellett ma is számos modell működik, első sorban a rendszerváltáskor külföldről átvett megoldások alapján. Megfigyelhető a trend, hogy költségvetésen kívüli körben egyre jelentősebb vagyoni és anyagi forrás vesz részt és szolgálja a közfeladatok ellátását, amelyet az önkormányzat biztosít a közszolgáltatást ténylegesen nyújtó gazdasági társaságok részére. A közszolgáltatás-szervezési megoldások és módszerek alapvető típusai Magyarországon (Szabó, 2012):

1. a közszerződéssel történő üzemeltetési modell,
2. a regulációval (szabályozó) való szervezési modell,
3. vagyonekezeléssel való szervezési modell,
4. igazgatási vagy többségi részesedések által való szervezés.



4.2. Kutatási hipotézisek (előzetes) felvetése

H.1., A magasabb PO-val rendelkező közszolgáltató szervezet magasabb „vevői” elégedettség elérésére képes.

H.2., A különböző feladatszerkezési megoldások alkalmazása eltérő nagyságú PO-hoz vezet a közszolgáltatást nyújtó szervezeteknél.

H.2.a) A legnagyobb „vevői” elégedettség a közszerződéssel történő modellel érhető el.

H.2.b) A legnagyobb „vevői” elégedettség a regulációval (szabályozó) való szervezési modell esetén érhető el.

H.2.c) A legnagyobb „vevői” elégedettség a vagyonkezeléssel való szervezési modell esetén érhető el.

H.2.d) A legnagyobb „vevői” elégedettség az igazgatási vagy többségi részesedések által történő szervezéssel érhető el.

H.3., A magasabb PO-val rendelkező közszolgáltatóknál nagyobb a top menedzsment elkötelezettsége.

H.4., A bürokratikus szervezeti berendezkedés alacsony PO-hoz és alacsony „vevői” elégedettséghez vezet.

H.5.a) Az alacsony piaci változékonyság alacsony PO-hoz és alacsony „vevői” elégedettséghez vezet.

H.5.b) Az alacsony erősségű piaci verseny alacsony PO-hoz és alacsony „vevői” elégedettséghez vezet.

H.5.c) Az alacsony technológiai változékonyság alacsony PO-hoz és alacsony „vevői” elégedettséghez vezet.



FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANDREASEN, Alan P. – KOTLER P. (2008): *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*, 7th ed., Pearson Prentice Hall
- FUKUYAMA, Francis (2004): *Államépítés, kormányzás és világtrend a 21. században*, Századvég. I. fejezet. 13-29. o.
- KIRCA, A. H. – JAYACHANDRAN S. – BEARDEN W. O.(2005): *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance Journal of Marketing*
- JAWORSKI, Bernard J. – KOHLI, Ajay K. (1990): *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing
- KOTLER, P. – LEVY, S. (1969): *Broadening the Concept of Marketing Journal of Marketing* Vol. 33., 10-15 o.
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2012. augusztus 31.
- NARVER, J. C. – SLATER, F. S. (1990): *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability Journal of Marketing*
- ODUDAN, Rodney (2007): *Market Orientation, Benefits to Firm and Economic Development, Theories, Concepts and Methods* VDM Verlag DR. Müller Saarbrücken
- OSBORNE, D. – GAEBLER, T. (1992): *Reinventing Government*, How the Enterprenual Spirit is Transforming the Public Sector Penguin Books. 6. Customer-Driven Government: Meeting the Needs of the Customer, Not Bureaucracy. 166-195. o.
- POLLIT, C. – BOUCKAERT, G. (2011): *Public Management Reform, Comparative Study: New Public Management, New Public Governance, Neo Weberian State*, Oxford University Press. Oxford
- SARGEANT, Adrian (2009): *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press. Oxford. 15 Public Sector Marketing 455-477. o.
- SZABÓ, István (2012): *Önkormányzati feladatellátási modellek a megyei jogú városok önkormányzatainál*. Polgári Szemle, 2012. június – 8. évfolyam 1-2. szám http://www.polgariszemle.hu/app/interface.php?view=v_article&ID=491 letöltve: 2013. május 26.
- Széll Kálmán Terv 2012-15.(2.0). 15. Szervezeti működés eredményesebbé és hatékonyabbá tétele c. fejezet

