

VI. Évfolyam 4. szám - 2011. december

Munk Sándor
munk.sandor@uni-nke.hu

AZ INFORMATIKAI IRÁNYÍTÁS ALAPJAI

Absztrakt

A korszerű informatika szolgáltatásai egyre inkább a társadalom, a gazdaság, a különböző tevékenységi területek és mindennapi életünk alapját, működési feltételét képezik. Az informatikai szolgáltatások alapját képező tevékenységek tervezettség, szervezethez, egységes irányítása alapvetően határozza meg a szervezetek, szakterületek, társadalmi tevékenységi szférák működésének eredményességét, minőségét. A szakirodalom eddig kevésbé foglalkozott az informatikai irányítás kérdéseivel olyan összetett szervezetrendszerben, mint a közigazgatás és a védelmi szféra szervezetei. Jelen publikáció összegzi a vezetés, irányítás, felügyelet és ellenőrzés alapfogalmait; meghatározza a szakmai és ezen belül az informatikai irányítás fogalmát, értelmezését.

Modern IT services are increasingly necessary prerequisites, fundamentals of the society, economics, different areas of activities, and our everyday life. Planning, organization, and direction of activities producing IT services fundamentally determines the operational effectiveness and quality of organizations, professional areas, social activity spheres. The professional literature so far hardly addressed the issues of IT management/control in such complex organizational structures, than public administration, and defense sphere organizations. Recent publication summarizes the basic concepts of management, control, and supervision; defines the concept and interpretation of professional, and IT management/control.

Kulcsszavak: *vezetési funkciók, szakmai (szak-) irányítás, informatikai vezetés és irányítás ~ management functions, professional management/control, IT management and control*

BEVEZETÉS

Az informatika, a korszerű információtechnológia szolgáltatásai egyre inkább a társadalom, a gazdaság, a különböző tevékenységi területek és mindennapi életünk alapját, működési feltételét képezik. A technikai eszközökkel támogatott információs tevékenységek – információcsere, információszerzés, információ-előállítás, információellátás, stb. – nélkül a kialakulóban, kibővülőben lévő információs társadalom, a globális információs korszak működésképtelen lenne. Ez a sokak által korszakváltásnak tekintett folyamat, amely erőteljesebben valahol a múlt század utolsó harmadában indult meg, napjainkban egyre gyorsuló ütemben halad előre.

Az átmenet alapját az információs szolgáltatások körének, mennyiségi és minőségi jellemzőinek, elérhetőségének – az információtechnológia fejlődésére épülő – bővülése képezi. A szolgáltatások mögött a hagyományos ágazatokat (ipar és mezőgazdaság) megközelítő jelentőségű információs szektor, információs folyamatok és tevékenységek, "információs munkások" állnak. Az információs tevékenységek az önálló információs folyamatok mellett át és átszövik a hagyományos működési folyamatokat is, tervezettségük, szervezethezességük, egységes irányításuk alapvetően határozza meg szervezetek, szakterületek, társadalmi tevékenységi szférák működésének eredményességét, minőségét.

A szervezeti célkitűzéseket támogató informatikai – vagyis a technikai támogatással megvalósuló információs – szolgáltatások megvalósulásának és hasznosulásának feltétele az informatikai tevékenységek vezetése és irányítása. E két fogalom széles körben elfogadott értelmezésére támaszkodva jelen publikációban informatikai vezetés alatt informatikai rendeltetésű szervezet vezetését, informatikai irányítás alatt pedig informatikai tevékenységekre a szervezeten, szervezeti elemen kívülről – a későbbiekben részletezendő módon – hatást gyakorló vezetési tevékenységet értünk.

Olyan összetett szervezetrendszerben, mint a közigazgatás rendszere, a védelmi szféra intézményei (Magyar Honvédség, Magyar Rendőrség, a katasztrófavédelem rendszere) az informatikai irányítás, mint a vezetés és működés feltételeit biztosító tényező lényeges szerepet játszik, így alapvető kérdéseinek vizsgálata érdeklődésre tarthat számot. Ennek ellenére az informatikai irányítás – fenti, átfogó értelemben vett – fogalmával, tartalmával foglalkozó tudományos és szakmai publikációk köre rendkívül szűkös.

A szakirodalomban az informatikai irányítás (IT governance) az információs és kapcsolódó technológiák ellenőrzési eljárásainak célkitűzései (COBIT¹) keretrendszer alapvető fogalmaként jelent meg. Eszerint "az informatikai irányítás a felső vezetés és az igazgatótanács felelőssége, és az informatikai irányítás lefedi azokat a területeket – a vezetést, a szervezeti struktúrát és folyamatokat – amelyek biztosítják, hogy a vállalat informatikai szolgáltatásai hozzájáruljanak a szervezet stratégiáinak és célkitűzéseinek fenntartásához és kiterjesztéséhez." [1, 9. o.] Mint a definícióból is látható, a COBIT fogalom a tartalmat alapvetően a felső vezetés teendőire szűkíti.

Hasonló értelmezést takar a felsőszintű informatikai irányítás (corporate governance of IT) fogalma is, amely a 2000-es évek elején bekövetkezett tőzsdei válságokra, köztük a 'dotcom buborék kipukkadására'² adott válaszként megjelent [felelős] szervezeti irányítás (corporate governance) kereteibe illeszkedően. Eszerint a felsőszintű informatikai irányítás az informatika jelenlegi és jövőbeni felhasználását irányító és felügyelő rendszer, amelynek összetevői: a szervezetet támogató informatika-alkalmazás értékelése és irányítása, valamint a

¹ Control Objectives for Information and Related Technology.

² A túlértékelt informatikai, elsősorban az Internet-szektorhoz kapcsolódó társaságok jelentős tőzsdei értékvesztése.

tervek megvalósításának figyelemmel kísérése. Magában foglalja továbbá a szervezeti informatika-alkalmazás stratégiáit és irányelveit. [2, 3. o.]

Az említett két megközelítés mellett olyan átfogó informatikai irányítási értelmezés, vizsgálat, amely alapjául szolgálhatna az informatikai szakmai irányítás feladatai átfogó tárgyalásához, a magyar szakirodalomban nem jelent meg. A fentiek alapján jelen publikáció alapvető célja, hogy feltárja és meghatározza az általános értelemben vett informatikai irányítás alapjait. Ezen belül:

- összegezze az irányítás, vezetés, felügyelet és ellenőrzés alapfogalmait;
- elemezze a szakmai irányítás és felügyelet fogalmát, tartalmát;
- meghatározza az informatikai irányítás, mint szakmai irányítás, fogalmát, helyét és szerepét, kapcsolatrendszerét.

AZ IRÁNYÍTÁS ÉS A KAPCSOLÓDÓ VEZETÉSI FUNKCIÓK

Az irányítás a célirányos, tervszerű és szervezett (társadalmi, gazdasági, szervezeti, stb.) folyamatok nélkülözhetetlen eleme. Az irányítás fogalmának számos különböző értelmezésével találkozhatunk, amelyek ezek általában megegyeznek abban, hogy az irányítás olyan tevékenység, amely során az irányító meghatározó befolyást gyakorol az irányított (szervezet, rendszer, folyamat) működésére, tevékenységére, lefolyására. Egyetértés van abban is, hogy az irányítás mindig az irányított szervezeten, rendszeren kívülről történik, a működés, tevékenység befolyásolása kívülről történő ráhatással valósul meg. A következőkben megfogalmazottak alapvetően a közigazgatási irányítás, felügyelet és ellenőrzés széles körben elfogadott megállapításaira alapulnak. [Részletesebben lásd például: 3]

Az irányítás fogalma, tartalma

Szervezetek – szervezeti folyamatok, tevékenységek – irányításához megfelelő jogosultságra van szükség, amely az irányító és az irányított szervezet meghatározott erősségű hierarchikus viszonyt (alá- és fölérendeltséget) feltételez. A közigazgatási jog szerint az *irányítás* olyan jogviszony, amelyben jogszabály által irányítási jogkörrel felruházott, az irányítottól elkülönült szervezet az irányított szervezetek részére – egyértelműen, jogszerű akaratnyilvánítási formában (döntés) – reális célokat, teljesíthető feladatokat (magatartást) határoz meg. A végrehajtást az irányító jogosult és köteles felügyelni, ellenőrizni, a cél elérése, a feladat végrehajtása érdekében szükség esetén kényszereszközöket alkalmazhat. Az irányítási joghoz kötelesség is társul, az irányítónak a cél elérése, a feladat megvalósítása érdekében a szükséges erőforrások elérhetőségéről, a megvalósítás információs és szervezeti feltételeiről gondoskodnia kell.

Az *irányítás tárgya* körébe az irányított szervezet szervezeti és szakmai ügyei tartoznak. A szervezeti ügyek a szervezet létevel kapcsolatos viszonyokat foglalják magukban (alapítás, átszervezés, munkáltatói jogok, pénzügyek stb.), míg a szakmai ügyek csoportját azok a tevékenységek alkotják, amelyek ellátására a szervezetet létrehozták.

Az *irányítási jogviszony tartalma* az irányító számára rendelkezésre álló jogosítványok összessége. Ezek lehetnek jogi (irányítási) eszközök és egyéb cselekmények. Az irányítás jogi eszközei közé tartoznak:

- normatív (általános érvényű) szabályozások: jogszabályok, a közjogi szervezetszabályozó eszközök, belső rendelkezések;
- konkrét utasítások: egyedi jellegű feladat-meghatározó, kötelezettséget előíró előírások;
- egyedi (általában szervi) döntések: amikor az irányító átveszi az irányított szerv döntési jogát, vagy azzal megosztja azt (véleményezés, előzetes hozzájárulás, utólagos jóváhagyás, javaslatkérés);
- döntések/aktusok felülvizsgálata: jogsértő, vagy célszerűtlen döntések/aktusok megsemmisítése, megváltoztatása;
- végül az ellenőrzés.

Az egyéb cselekmények nem jogi eszközök, azonban lehetnek jogilag szabályozottak. Ide tartoznak pld. a következők: tájékoztatás, feladatok megmagyarázása, gyakorlati segítségnyújtás, erkölcsi és anyagi ösztönzés, továbbképzés.

Irányítás és vezetés

Az irányítás alapjainak bemutatása során meg kell határozni viszonyát a vezetéshez, amellyel szoros kapcsolatban áll és a gyakorlatban egymástól nem mindig pontosan határolódik el. Szervezetek esetében a vezetés olyan tevékenység, amely során a vezető a vezetett szervezet tagjaként (az irányító által meghatározott feladatok végrehajtása érdekében) meghatározó befolyást gyakorol a szervezet tevékenységére. Ennek során a szervezet tevékenységének célját és rendeltetését nem változtathatja meg.

Szervezetekben az eredményes vezetés megvalósításához természetesen megfelelő jogosultságokra van szükség. Ebből a szempontból egy adott szervezeten belül a vezetés olyan jogviszony, amely a vezetettekkel azonos jogviszonyban álló személyt, vagy testületet ruház fel vezetői jogkörrel és egyben felelősséggel. A vezetés joga kizárólag az arra kijelölt személyt, vagy testületet illeti meg. Ezt a jogot, az ennek részét képező jogköröket, meghatározott keretek között megoszthatja, átruházhatja, azonban vezetői felelőssége ettől függetlenül fennáll.

A vezetés alapvetően emberekre irányuló tevékenység, ráhatás, befolyásolás annak érdekében, hogy a vezetettek megértsék, elfogadják és maradéktalanul végrehajtsák a szervezet vezetőjének döntéseit, aki ezek segítségével közvetíti a szervezet személyi állománya részére az irányító által kitűzött célokat, előírt feladatokat. Ennek keretében meghatározza a részcélokat, részfeladatokat, a megvalósításhoz célszerű magatartást. Megszervezi a megvalósításhoz szükséges munkamegosztást, kialakítja és folyamatosan fenntartja a tevékenység feltételeit, ellenőrzi a folyamatokat, figyelemmel kíséri a végrehajtást és megteszi a szükséges beavatkozásokat a feladatok szakszerű, hatékony végrehajtásának biztosítására.

Hierarchikus szervezetekben, összetett szervezetrendszerben az irányítás és a vezetés szintenként váltakozó módon kapcsolódik egymáshoz. A szervezet vezetője – vezetői jogkörében – irányítja helyettesei, más közvetlen alárendeltjei, esetleg egyes szervezeti egységek vezetőinek tevékenységét. Ez utóbbiak vezetik saját szervezeti egységüket (pld. főosztály, csoportfőnökség, stb.) és ezen belül irányítják az alacsonyabb szintű szervezeti elemek (pld. osztály) vezetőinek tevékenységét.

Az irányítás és a vezetés részelemei (informálódás, tervezés, döntés, szervezés, feladatszabás, feltételek megteremtése, ellenőrzés, beavatkozás) jelentős azonosságot, átfedést mutatnak. A különbségek elsősorban a következőkben jelentkeznek:

- az irányító az irányított szervezeten kívül helyezkedik el, a vezető része a szervezetnek;
- az irányító módosíthatja az irányított célját, feladatait, státuszát, struktúráját, a vezető a meghatározott célokon, feladatokon általában nem változtathat, a státusz, struktúra módosítását csak kezdeményezheti;
- az irányító a szervezet tagjai esetében csak általános feltételeket határozhat meg, egyedi ügyekben nem dönthet, felettük a munkáltatói jogokat a vezető gyakorolja.

Irányítás, felügyelet és ellenőrzés

Az irányítás szempontjából a vezetés mellett szükség van a felügyelethez, valamint az ellenőrzéshez kapcsolódó viszonyának meghatározására is. Általában elfogadott nézet, hogy a felügyelet az irányításnál szűkebb jogkört foglal magában, egyes nézetek szerint a felügyelet az irányítás egy részjogositványa.

Az irányítás alapvető összetevője a döntés, a cél- és feladat-meghatározás. Ezek a gyakorlat szerint nem képezik részét a felügyeletnek, amelynek lényegét a figyelemmel kísérés, ellenőrzés és szükség esetén a beavatkozás (intézkedés) jelenti. A közigazgatási jog szerint a *felügyelet* olyan jogviszony, amelyben a felügyeleti jogkörrel felruházott, a felügyelttől elkülönült szerv, szervezet gondoskodik arról, hogy a felügyelt szervezet működése megfeleljen az előírt magatartásnak.

A felügyeletet gyakorló figyelemmel kíséri, ellenőrzi a felügyelt szervezet tevékenységét és szükség esetén gondoskodik az előírt magatartás kikényszerítéséről, vagy ilyen intézkedést kezdeményez az arra jogosult szervezetnél. Nem terjed ki tehát a felügyelet a cél, a feladat, vagy a magatartás meghatározására, illetve az ezeken kívül eső magatartási formák kikényszerítésére.

A felügyeletet gyakorló különböző eszközök segítségével szerezhet információkat a felügyelt tevékenységéről. Ezek közé tartozik például: a rendszeres adatszolgáltatás, a meghatározott feltételhez kötött jelentési/tájékoztatási kötelezettség, az egyedi információkérés/beszámolási kötelezettség, valamint a felügyelt szervezeten kívüli információk (panaszok, bejelentések, stb.). A felügyeleti intézkedés lehet kötelező (tiltó), szankcionáló, vagy eljárást kezdeményező tartalmú.

Az *ellenőrzés* a felügyeletnél is szűkebb jogkör és tevékenység, amelynek során az ellenőrző a meghatározott előírások, célok, feladatok ismeretében megvizsgálja és értékeli az ellenőrzött tevékenységét, elért eredményeit. Az ellenőrzés nem foglal magában beavatkozási jogot, az ellenőrző szükség esetén csak más szerv eljárását, intézkedését kezdeményezheti. Az ellenőrzési jog összetevői közé tartoznak: a tájékoztatáskérés, az iratbekérés és a helyszíni ellenőrzés (belépési lehetőség, iratok, tárgyak, munkafolyamatok megtekintése, mintavétel, stb.).

SZAKMAI IRÁNYÍTÁS, INFORMATIKAI IRÁNYÍTÁS

A szakmai irányítás, felügyelet alapjai

Az irányítás fogalma összetett szervezetrendszerben szorosan kapcsolódik a szervezetek alá-főlérendeltségi (hierarchikus) viszonyaihoz. Ezek esetében egy magasabb szintű szervezet az alárendeltségébe tartozó szervezetek felett jellemzően teljes irányítási hatáskörrel

rendelkezik. Ez a szervezetek önállóságának növelése érdekében korlátozható a hatáskör elvonásának tilalmával, a konkrét utasítási jog korlátozásával, vagy kizárásával, illetve az aktus-felülvizsgálati jog korlátozásával.

Irányítási viszonyok összetett szervezetrendszerben nem csak a hierarchikus alá-fölérendeltségi kapcsolatok mentén lehetségesek, létezik az úgynevezett *hierarchián kívüli irányítás* fogalma is, amely lényegét tekintve nem alárendelt szervezet feletti irányítási jogosítványok összessége. A hierarchián kívüli irányítás a hierarchikus irányítással szemben jelentősen korlátozott, alapvető jellemzője, hogy csak az irányított szervezet szakmai ügyeire, tevékenységére terjed ki. Közigazgatási területen megnevezése ágazati irányítás, szervezetrendszeren/szervezeten belül pedig szakmai irányítás.

A *szakmai irányítás (szakirányítás)* meghatározott szakterülethez tartozó ügyekre, tevékenységekre vonatkozó irányítási jogkörök és azok gyakorlásának összessége, vagyis egy adott szakterületre kiterjedő irányítás. A szakmai irányítás rendeltetése az irányított szervezetek adott szakterülethez tartozó tevékenységeinek (szaktevékenységeinek) az alaprendeltetést, az általános célkitűzéseket támogató, eredményes és hatékony megvalósításának biztosítása.

A szakmai irányítás hatálya alá tartozik a szervezetrendszer minden olyan szervezete, amelyben folyik szaktevékenység. Ennek megfelelően a szakmai irányítás nem feltétlenül tisztán hierarchián kívüli irányítás, mivel az irányított szervezetek közül – bár többségük jellemzően alárendeltségen kívüli – lehetnek a szakmai irányító alárendeltségébe tartozó (szakmai) szervezetek is.

Összetett, hierarchikusan mélyen tagolt szervezetrendszerben a szakmai irányításnak – az alá-fölérendeltségi viszonyokhoz kapcsolódó irányításához hasonlóan – lehetnek különböző szintjei. Ebben az esetben a felső szintű szakmai irányítás a szervezet és a szakterület egészére kiterjedő felelősséggel és jogkörrel rendelkezik. Az alacsonyabb szintű szakmai irányítás típusai közé tartozhat a szervezeti hierarchiához igazodó, a szervezet egy részére kiterjedő középszintű szakmai irányítás, valamint a szakmai részterületre korlátozódó funkcionális szakmai irányítás.

A *szakmai felügyelet (szakfelügyelet)* a szakmai irányítás (szakirányítás) részét képező tevékenység, az adott szakterületre (szaktevékenységekre) vonatkozó szabályozók érvényesülésének ellenőrzése és szükség esetén intézkedés ezek érvényre juttatására. A felügyelet további típusai közé tartozik a törvényességi felügyelet, amely kizárólag jogszabálysértések orvoslására hivatott és a hatósági felügyelet, amely az állampolgárokat, szervezeteket érintő hatósági eljárások felügyeletét jelenti.

Az informatikai (szakmai) irányítás fogalma, tartalma

Az előzőekben foglaltaknak megfelelően a szakmai irányítás (szakirányítás) fogalma értelmezhető az informatikai szakterület, az informatikai tevékenységek esetében is. Ennek megfelelően *informatikai (szakmai) irányítás* alatt – egy adott szervezeten belül, vagy egy állam esetében – az informatikai szakmai ügyekre, tevékenységekre vonatkozó irányítási jogkörök és feladatok összességét értjük. Az informatikai (szakmai) irányítás rendeltetése az irányított szervezetek informatikai tevékenységeinek az alaprendeltetést, a szervezeti célkitűzéseket támogató, eredményes és hatékony megvalósításának biztosítása.

Informatikai tevékenység alatt az informatikai eszközök, rendszerek szolgáltatásainak a szervezeti célkitűzéseket szolgáló, hatékony igénybevitelére, valamint az informatikai szolgáltatások feltételeinek kialakítására (továbbfejlesztésére) és fenntartására irányuló tevékenységeket értünk. E tevékenységek között vannak speciális ismereteket és felkészültséget, informatikai szakemberek közreműködését nem igénylő általános

informatikai tevékenységek és speciális szakismereteket, informatikai szakemberek közreműködését igénylő informatikai szaktevékenységek.

A szakmai irányítás, így az informatikai (szakmai) irányítás – mint irányító és irányított közötti (jog)viszony – nem önmagáért és önmagában való, részét képezi a szervezeti vezetésnek, amelynek rendeltetése a szervezet eredményes és hatékony működése feltételeinek megteremtése. Az informatikai irányító szerv (vezető, szervezeti egység) a vezetési rendszeren belül a szervezet rendeltetésétől, a választott szervezeti/vezetési struktúrától, az informatikai szolgáltatások, tevékenységek szervezetben betöltött szerepétől, jelentőségétől stb. függően – más szakterületekhez hasonlóan – különböző tartalmú, terjedelmű feladat- és hatáskörökkel rendelkezik.

ÖSSZEGZÉS

A vezetés, irányítás, felügyelet és ellenőrzés fogalma, tartalma viszonylag egységes értelmezésben szerepel a közigazgatás-tudományi, közigazgatási jogi szakirodalomban. Ennek megfelelően a *vezetés* egy szervezeten belüli fogalom, a szervezet vezetője és a szervezet tagjai közötti jogviszony (egyben feladatrendszer). Az *irányítás* pedig szervezetek közötti jogviszony (feladatrendszer), amely során az irányító meghatározó befolyást gyakorol az irányított (szervezet, rendszer, folyamat) működésére, tevékenységére, lefolyására. A *felügyelet* az irányításnál szűkebb jogkört foglal magában, annak részjogosítványának is tekinthető. A felügyelet lényegét tekintve a felügyeltek tevékenységének, a szabályozók és az irányítás által előírtak megvalósulásának figyelemmel kísérése és eltérés esetén beavatkozás. A beavatkozásnak, intézkedésnek a felügyeleti jogkör tartalmától függően különböző jellegű és erősségű megoldásai lehetségesek. Az *ellenőrzés*, mint külső jogviszony, a felügyeletnél is szűkebb jogkör és tevékenység, amely nem foglal magában beavatkozási jogot, az ellenőrző szükség esetén csak más szerv eljárását, intézkedését kezdeményezheti.

Összetett szervezetrendszerekben, mint amilyen a közigazgatási szervezetrendszer és amilyenek védelmi szféra szervezetei, az irányítás alapvetően egy hierarchikus alá-fölérendeltségi struktúrához kapcsolódik. Emellett azonban létezik a *hierarchián kívüli irányítás* fogalma is, amely lényegét tekintve nem alárendelt szervezetek feletti, a hierarchikus irányítással szemben jelentősen korlátozott jogosítványok összessége és csak az irányított szervezetek szakmai ügyeire, tevékenységére terjed ki.

A *szakmai irányítás (szakirányítás)* meghatározott szakterülethez tartozó ügyekre, tevékenységekre vonatkozó irányítási jogkörök és azok gyakorlásának összessége, egy adott szakterületre kiterjedő irányítás. Rendeltetése az irányított szervezetek adott szakterülethez tartozó tevékenységeinek (szaktevékenységeinek) az alaprendeltetést, az általános célkitűzéseket támogató, eredményes és hatékony megvalósításának biztosítása. A *szakmai felügyelet (szakfelügyelet)* a szakmai irányítás (szakirányítás) részét képező tevékenység, az adott szakterületre (szaktevékenységekre) vonatkozó szabályozók érvényesülésének ellenőrzése és szükség esetén intézkedés ezek érvényre juttatására.

Végül *informatikai (szakmai) irányítás* alatt informatikai szakmai ügyekre, tevékenységekre vonatkozó irányítási jogkörök és feladatok összességét értjük, amelynek rendeltetése az irányított szervezetek informatikai tevékenységeinek az alaprendeltetést, a szervezeti célkitűzéseket támogató, eredményes és hatékony megvalósításának biztosítása. Informatikai tevékenységek mindazon tevékenységek, amelyek az informatikai eszközök, rendszerek szolgáltatásainak a szervezeti célkitűzéseket szolgáló, hatékony igénybevitelére, valamint az informatikai szolgáltatások feltételeinek kialakítására (továbbfejlesztésére) és fenntartására irányulnak.

Felhasznált irodalom

- [1] COBIT 4.1 Magyar változat (1.3 változat – első nyilvános verzió) – ISACA Budapest Chapter, 2007.
- [2] ISO/IEC 38500:2008(E), Corporate governance of information technology. – ISO/IEC, 2008.06.01.
- [3] HORVÁTH Attila (szerk.): Irányítás, felügyelet és ellenőrzés a közigazgatás működésében. Tankönyv a köztisztviselők továbbképzéséhez. – Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2007. május.