

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

ISBN 978-615-5491-23-8



Emberi erőforrás fejlesztése a közszolgálatban

Szerző: Stréhli-Klotz Georgina

Lektorálta: Dr. Hazafi Zoltán



Nemzeti Közszoigálati Egyetem



MAGYARY
PROGRAM

Budapest, 2014

Tartalomjegyzék

1. A képzés stratégiai szerepe	6
2. A személyi állomány összetétele	7
3. Fejlesztési igények és irányok meghatározása	8
3.1. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem szerepe	9
3.1.1. NKE Közigazgatás-tudományi Kar	10
4. Munkakörhöz kapcsolódó képzések	12
4.1. Beillesztéshez kapcsolódó képzések	12
4.1.1. Általános beillesztés:	13
4.1.2. Egyéni beillesztés:	13
4.2. Képzés és továbbképzés	13
4.3. A közszolgálati képzési rendszer	14
4.3.1. Alapvizsga	14
4.3.2. Szakvizsga.....	15
4.3.3. Közszolgálati tisztviselők továbbképzése	15
4.3.4. A hivatásos állományúak továbbképzése.....	16
5. A képzések során alkalmazott módszertanok és technikák	18
5.1. „On the job” technikák	18
5.1.1. Mentorálás	19
5.1.2. Coaching	19
5.1.3. Akciótanulás (Action Learning, Team coaching).....	19
5.1.4. Részvétel projektmunkában	19
5.1.5. Munkakör rotáció	20
5.2. „Off the job” technikák	20
5.2.1. Szervezett képzések/konferenciák	20
5.2.2. Programozott oktatás	21
5.3. A tréning módszertana	22
5.3.1. A tréning kialakulásának története.....	22
5.3.2. A tréning és az oktatás közötti különbség bemutatása	23
6. Tudásmenedzsment és tanuló szervezet	26
6.1. A tudás	26
6.2. Tudásmenedzsment	27
6.3. Tanuló szervezet	27
Fogalomtár	30

Irodalomjegyzék	31
Felhasznált jogszabályok	32

Bevezetés

A XXI. századra a társadalmi-gazdasági fejlődés egyre összetettebb rendszereket hoz létre, amelyek működtetése jelentős részben az államigazgatásra hárul. Ezen rendszerek magasan képzett és felkészült munkaerőt igényelnek, így mind az államigazgatás, mind az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó szakemberek komoly kihívásokkal szembesülnek.

Míg a magánszférában a versenyképességüket elveszítő vállalatok versenyhátrányba kerülnek és megszűnnek, addig a kor követelményeinek megfelelni képtelen államigazgatási szervek elveszítik a társadalom bizalmát, megbecsülését és a szolgáltatásait közvetlenül vagy közvetetten igénybe vevő adófizetők megbecsülését. Ezt a helyzetet az államigazgatási szervek úgy képesek megelőzni, ha gyorsan, rugalmasan és a köz megalégedésére képesek reagálni a változásokra. Ennek azonban alapvető feltétele, hogy szervezeti működésüket is felkészítik az állandó változásra és különösen nagy figyelmet fordítanak munkatársaik folyamatos képzésére, valamint az emberi erőforrás gazdálkodási feladatokat ellátó szervezeti egységekre.

A feladat korántsem jelentéktelen. Jelenleg közel 111 000 közszolgálati tisztviselő dolgozik a közszférában, 70%-uk az államigazgatásban, 30%-uk az önkormányzati igazgatásban¹. Ezen szakemberállomány folyamatos képzése, felkészítése az újabb és újabb feladatokra, komoly erőforrást és szervezést igényel. A létszám, valamint a megoldandó feladat nagysága és komplexitása joggal emeli az emberi erőforrással foglalkozó területet az egész államigazgatás működése szempontjából stratégiai jelentőségűvé.

¹ Dávid Péter: közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása; ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 4-8.

1. A képzés stratégiai szerepe

A képzés kiemelt szerepet tölt be a stratégiai emberi erőforrás modellben, mely a következő kapcsolódó funkciókat írja le:

<i>Humán funkciók, tevékenységek</i>
• a munkakörbe kerülést, a munkakör megtartását, más vagy magasabb értékű munkakörbe kerülést szolgáló felkészítések szervezése, bonyolítása
• éves és középtávú egyéni, valamint szervezeti továbbképzési (fejlesztési) tervkészítés
• hagyományos és e- tananyagfejlesztés, programminősítés, programakkreditáció
• integrált (e-keretrendszer funkcióval rendelkező) informatikai oktatásmenedzsment portál/modul
• tanulmányi, illetve továbbképzési pontrendszer kialakítása, működtetése, fejlesztése
• tudásmenedzsment (tudástár, tudásmegosztás)
• továbbképzési monitoring, résztvevői elégedettségvizsgálatok, bevételek vizsgálata

1. ábra: A közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodellje²

A fenti ábra mutatja, hogy összességében olyan stratégiai folyamatról beszélünk, amely összehangolja a szervezeti és az egyéni szükségletek elérését a tanulási, fejlesztési lehetőségek biztosításával. A képzések ugyanakkor stratégiai jelentőségük mellett a szervezet munkatársait is segítik karrierjük előmozdításában és a céljaik elérésében, ezért a motivációs jelentőségük is kiemelkedően fontos. Továbbá befolyásolják a munkavállalói elkötelezettséget is, ami a munkaerő megtartásának szemszögéből mondható jelentősnek.

² Dr. SZAKÁCS GÁBOR CsC. – „Közszolgálati Humán tükör kutatás” rendszermodellje, ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 17 - 19

2. A személyi állomány összetétele

A személyi állomány végzettsége predesztinálja a közigazgatás működésének alapvető elveit. A közszolgálatba való bekerülés feltétele a legalább középfokú végzettség, de jóval gyakoribb a felsőfokú végzettséggel rendelkező tisztviselő. A tavalyi évben elvégzett „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás eredményei szerint a felsőfokú végzettségűek aránya a közszolgálatban mindhárom hivatásrend esetében 80% körüli értéket mutat³, mely jelentős változás az 1975-ös adatokhoz képest. Ekkor az államigazgatásban a tisztviselők 18,8%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel.⁴ Egy 1994-ből rendelkezésre álló adat szerint⁵ az akkoriban közigazgatásban dolgozó felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 43% volt, melyből jól látható, hogy a diplomások aránya az elmúlt 20 évben emelkedett a duplájára. Jelenleg a középfokú végzettségű tisztviselők jellemzően a titkársági feladatok ellátásában vesznek részt, de ugyanebben a kategóriában a munkakört számos esetben felsőfokú végzettségű személy tölti be. A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.), majd a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Kttv.) jelentős illetménykülönbséget állapít meg a középfokú és felsőfokú végzettséggel rendelkezők között. Valószínűsíthető, hogy ez az egyik oka annak, hogy a közigazgatásban az utóbbi évtizedben megfigyelhető a felsőfokú végzettségűek arányának jelentős növekedése. Természetesen ezen felül számos tényező áll még a háttérben, amely ezt a tendenciát erősíti. A növekedés összefüggésbe hozható így a társadalmi változásokkal, amelyet a közigazgatási struktúra is követ. A fiatalokkal szemben egyre általánosabb elvárás a felsőfokú végzettség megszerzése, így a felsőfokú végzettségűek aránya az egész társadalomban jelentősen megnőtt. Ezen felül egyes kormányzati intézkedések jelentősen indukálták a tisztviselői állomány összetételének nagyarányú átalakulását. Az öregségi nyugdíjkorhatárt be nem töltött, de 40 év jogosultsági idő alapján a nők részére megállapítható öregségi nyugdíj megállapításra vonatkozó törvényi szabályozás életbe lépésével nagyarányú nyugdíjazási hullám kezdődött meg, amely leginkább az ügykezelő munkakörben dolgozókat érintette. Ezen felül az államigazgatásban a képzési elvárásokban is változások történtek, a kormány

³ SZAKÁCS GÁBOR: A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÖSSZETÉTELÉRŐL, A VEZETŐKRŐL ÉS A MUNKAHELYI MOBILITÁSRÓL; ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013

⁴ DR. FONYÓ Gyula (szerk.): A közigazgatás személyi állománya Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980

⁵GAJDUSCHEK György: A magyar közigazgatás és közigazgatás – tudomány jogias jellegéről, Politikatudományi Szemle 2012/4. szám

ugyanis célul tűzte ki a magasan kvalifikált, jól képzett tisztviselői állomány megteremtését például a kormányablakok ügyintézőinek kiválasztása során.

3. Fejlesztési igények és irányok meghatározása

Ahhoz, hogy meghatározhassuk a fejlesztési irányokat a szervezetben, először a fejlesztési igényeket kell definiálni. A vállalatokra vonatkozó kutatások négy, egymástól független trendet jelöltek meg⁶, a következők:

- *A globalizáció kiteljesedése:* A piaci viszonyokban az utóbbi évtizedekben megjelent a globalizáció, mely a termelés minden folyamatára kihat és a versenyképesség fenntartása azon múlik, hogy mennyire képes a vállalat összehangolni munkafolyamatait. Ez csak akkor érhető el, ha jól képzett munkaerőt foglalkoztatnak, melynek feltétele, hogy folyamatos, naprakész ismeretekkel kell rendelkeznie. A munkaerő fejlesztése mindkét fél érdekeit szolgálja.
- *A kulturális kompetenciák felértékelődése:* A szervezetek természetének változása hozta meg azt az igényt, hogy a menedzsereknek különböző szervezeti kultúrával rendelkező szervezetekben is meg kell állniuk a helyüket. Ez az elvárás azonban új képzési igényeket is generál.
- *Kiválóság:* A munkafolyamatok összetettebbé válásával megnőtt az igény a kiváló emberek iránt. Ennek jelentősége azért fontos, mert a demográfiai változások következtében a nyugati országokban egyre kevesebb a fiatal, csökken a munkaképes korosztály létszáma.
- *Változó munkavállalói elvárások:* A munkavállalók elvárásainak változása új helyzet elé állítja a felsővezetőket. Ma a munkavállalók már jóval mobilabbak, rugalmasabbak, valamint a társadalmi viszonyok és elvárások is megváltoztak (érdekes, kreatív munka iránti igény, kihívások, projektszemlélet), melyből fakadóan a munkaadó és a munkavállaló igényeit jobban össze kell hangolni.

⁶ ELBERT F. at all: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 2001, pp. 297 -300. KJK – KERSZÖV

E fejlesztési igények a gazdasági életen túl kihívást jelentenek a közszféra számára is. A fejlesztési trendek figyelembevételével lehet megállapítani a szervezetben lebonyolított szervezeti akciókat, melyek illeszkednek a szervezet stratégiájához és céljaihoz. Tervezéskor létfontosságú, hogy tekintetbe vegyünk a szervezeti kultúrát és az állomány összetételét is, hiszen ezen tényezők jelentik az emberi erőforrás fejlesztés alapjait. Ezen tényezők felmérését követően kerülhet sor a fejlesztési akciók megtervezésére.

Fontos megemlíteni, hogy a fejlesztési rendszer kialakításkor a teljesítményértékelés eredményeit és az abban megfogalmazott egyéni fejlesztési igényeket is figyelembe kell venni. A szervezet és a humán erőforrás szervezeti egység számára a teljesítményértékelés az egyik leginformatívabb forrás. A megadott kompetenciák, illetve feltárt hiányosságok a fejlesztési irányok meghatározásában jelentős szerepet játszanak, hiszen erre épülve a legcélszerűbb összeállítani a rákövetkező időszak képzési tervét.

A szakirodalom⁷ számos emberi erőforrás fejlesztési lehetőséget ír le, mely három nagy csoportba sorolható. Az egyik csoportba tartoznak a képzéssel kapcsolatos elemek, a másikba a pozícióval, beosztással kapcsolatos elemek, a harmadik csoportba pedig az informatív emberi erőforrás fejlesztési elemek.

Az első csoportba tartozó képzési elemek (alapképzés, továbbképzés, átképzés, szakképzés, szakmai képzések, kompetencia fejlesztésére irányuló képzési technikák) részletes kifejtésére a jegyzet további fejezeteiben kerül sor.

A második csoportba tartozó, a pozícióval, beosztással kapcsolatos elemek (karriertervezés, munkakörbővítés, értékelések, támogató megbeszélések) részletes kifejtésére más jegyzetekben kerülnek kifejtésre, míg az informatív, kommunikációval kapcsolatos emberi erőforrás fejlesztési elemeket más modulok érintik.

3.1. A Nemzeti Közszołgálati Egyetem szerepe

A közszołgálat utánpótlásának az állam- és jogtudományi karok mellett a Nemzeti Közszołgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE) adja a legnagyobb bázisát. Az egyetem a civil közigazgatás, a rendvédelem, a honvédelem és a nemzetbiztonsági szolołgálatok személyi állományában a hivatástudat és a szakértelem erősítése céljából az összehangolt és tervezett utánpótlásképzés megvalósítására jött létre. Emellett kiemelt feladata a közszołgálati tisztviselői állomány egészének továbbképzése, a vezetőképzés és a megfelelő vizsgarendszer működtetése.

⁷ THOM, N._ Humán erőforrás-fejlesztés mint vállalatvezetési eszköz, Ipar- Gazdaság, 1. szám felhasználásával. 1995

Az Egyetem hosszabb előkészítő munkát követően 2012. január 1-jén nyitotta meg kapuit három intézmény, a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, a Rendőrtiszti Főiskola és a Budapesti Corvinus Egyetemből kivált Közigazgatás-tudományi Kar egyesülésével⁸. Az egyetem – hitvallása szerint – a közszoigálati szakemberképzés terén arra hivatott, hogy a jó állam, a jó kormányzás és jó közigazgatás megteremtésének meghatározó szereplője legyen a nemzeti felsőoktatásban. Az egyetem népszerűsége növekszik, a 2014/2015-ös tanévre összesen több mint tizenkétezer jelentkeztek karaira.

Az Egyetem képzési portfóliója is összetett képzési szerkezeten alapul. A három hivatásrend egységesített képzéseivel már az alapképzés során megjelenik a közigazgatási életpályák harmonizálásának gondolata. Az egységesítést szolgáló további lépésként megemlítendő a közös modul kialakítása, mely szerint mindhárom hivatásrend tagjai betekintést nyernek a másik két területre, ezáltal elősegítve a közös közszoigálati kultúra és szemléletmód kialakulását. A közös modul támogatja egyrészt a szakok vagy szakirányok közötti mobilitást, valamint megkönnyíti a hivatásrendek közötti átjárhatóságot. A közös modulba tartozó tárgykörök például a rendészeti ismeretek, a honvédelmi ismeretek vagy a biztonsági tanulmányok.

A közös modulon túl az NKE keretein belül ki alakították egy intézetet is a mobilitást szolgáló továbbképzések szervezésére, lebonyolítására. A hivatásrendek közötti átjárhatóság biztosítását és az egységes közszoigálati életpálya megteremtésének feltételrendszerét képezi azon képesítési követelmények és kurzusok kialakítása, amelyek szakmai felkészültséget biztosítanak, és ez által lehetőséget teremtenek a közszoigálatban dolgozó hivatásos állományú rendőrök és katonák, illetve a tisztviselők számára, hogy pályafutásukat a közszoigálat egy más ágában folytathassák.

3.1.1. NKE Közigazgatás-tudományi Kar

Az NKE létrehozásával a korábban az állam- és jogtudományi karok által is indított igazgatásszervező vagy nemzetközi igazgatásszervező szakok megszűntek, így a közigazgatási alap- és mesterképzés legfőbb letéteményesévé az NKE vált. A képzés összpontosításával egységessé vált az igazgatásszervező szak, képzési rendszere.

Az NKE létrejöttét követően Magyarország első, önálló közigazgatás-tudományi doktori iskolája is megnyitotta kapuit. A doktori iskola létrehozásával megvalósultak annak a feltételei, hogy a közjog és közigazgatás, állam és társadalom, a közmenedzsment, az állam és

⁸ 2011. évi XXXVI. tv. a Nemzeti Közszoigálati Egyetem létesítéséről

ökonómia, a közigazgatás a nemzetközi és európai térben, valamint az emberi erőforrás kutatási területein meginduljon a legmagasabb szintű tudományos képzés.

3.1.2. NKE Rendészet-tudományi Kar

A Rendészet-tudományi Kar képzéseiben az összevonást követően jelentős változás nem történt. Az NKE felsőfokú alapképzéseiben való részvétel egyik alapfeltétele – az eddigiekkel egyezően – érettségi bizonyítvány, vagy rendészeti szakközépiskolai végzettség megszerzése, majd a felvételi vizsga sikeres abszolválása. Azoknak a „polgári/civil” diplomával rendelkezőknek, akik a rendőri hivatást választják, a kar felsőoktatási szakképzést (korábban rendészeti átképző szaktanfolyamot) szervez a hivatásos állományba történő felvételhez szükséges rendészeti végzettség megszerzése érdekében.

3.1.3. NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar

A katonai felsőoktatás szintén a NKE keretein belül valósul meg, ezzel biztosítva a közszolgálat egységesítését. A másik két területhez hasonlóan a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 2012. január 1-jét követően NKE Hadtudományi Karként működik tovább, így valósítva meg az egységes közszolgálat alapjait.

3.2. Összefoglaló – Ellenőrző képzések

- Miért fontos, hogy az emberi erőforrás fejlesztés stratégiai szerepet töltsön be a szervezetnél?
- Milyen humánfunkciók tartoznak a közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodelljéhez?
- Milyen szemléletet tükröz a jelenlegi képzési rendszert?
- Milyen tényezők játszottak szerepet a tisztviselők végzettségének alakulásában?
- Miért szükséges a képesítési követelmények felülvizsgálata?
- Milyen csoportokba sorolhatóak az emberi erőforrás fejlesztés elemei?
- Milyen szempontokat kell figyelembe venni az emberi erőforrás fejlesztési igényeinek meghatározásakor?

4. Munkakörhöz kapcsolódó képzések

Ebben a fejezetben a munkakörhöz kapcsolódó képzések ismertetésére kerül sor. Ennek kapcsán sorra vesszük a belépéstől a nyugdíjazási történő képzések céljait, fajtáit és alkalmazását. A jelenleg a közigazgatásban működő továbbképzési rendszereket is itt mutatjuk be.

4.1. Beillesztéshez kapcsolódó képzések

A munkaerő-felvételi eljárást követően a humán területen tevékenykedők, valamint az új munkatárs szervezeti egységének feladata a beillesztési program lebonyolítása. Ez mindkét fél számára fontos feladat, hiszen a gyorsabb integráció folyamánya, hogy az új munkatárs könnyebben átlátja a szervezeti struktúrát és ez által gyorsabban válik a szervezet hatékony tagjává. Minél gyorsabban megismeri a kereteket, a szervezeti kultúrát, a sajátosságokat és a vele szemben támasztott elvárásokat, annál hamarabb tud hatékonyan működni a szervezetben és együttműködni kollégáival.

A közszolgálatra jellemző gyakorlatban csak néhány esetben fedezhető fel alkalmazott módszerként a beillesztési és orientációs program. Ezt támasztja alá az előző évben elvégzett – már korábban is hivatkozott – a közszolgálat egészét vizsgáló „Közszolgálati humán tükör 2013”⁹ kutatás is, melynek eredményei szerint a tisztviselők csekély százaléka hallott egyáltalán a beillesztési programokról. Ezzel együtt elsősorban az új belépőkkel való szervezett foglalkozásként azonosítják e módszert.

Számos formája létezik annak, hogy hogyan támogassuk az új munkatársat a szervezetbe való belépést követően. A használt megoldások függenek a szervezettől, a betöltött pozíciótól és a személy korábbi tapasztalataitól egyaránt. A beillesztési képzések általában két részre oszthatóak:

⁹ SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 37-39.

4.1.1. Általános beillesztés:

- *Munkára vonatkozó szabályozás ismertetése:* A munkavégzést és a szervezetet érintő általános szabályok ismertetése
- *Munkahely bemutatása:* A szervezetnél dolgozó munkatársakkal való megismerkedés és az épület fontosabb helyszínek megismerése.
- *Ismertetés a céggel:* A szervezet és a szervezeti felépítés megismerése és az egyes szervezeti egységek munkájának megismerése

4.1.2. Egyéni beillesztés:

- *Rotációs szakasz:* A munkavállaló megismeri azokat a területeket, amelyekkel munkája során találkozni fog és velük együttműködésre lesz szüksége. Általában egy-két napot tölt el egy-egy szervezeti egységnél, mely során megismeri a munkafolyamatokat.
- *Szakmai beillesztés:* Az új munkatárs megismeri a pozíciójához kapcsolódó szakmai anyagokat (pl.: jogszabályokat, ügyiratok kezelésének szabályait), munkafolyamatokat és eljárásrendeket.
- *Mentorálás:* Az új munkatárs mellé egy nagy tapasztalattal rendelkező munkatársat jelölnek ki, aki a kezdeti időszakban támogatja a beilleszkedést. Jelentős szerepe a pályakezdők munkába állásának támogatásában van.
- *Beillesztési coaching/onboarding tanácsadás:* Új vezetők számára nyújt támogatást ez a fajta módszer, melynek célja, hogy az újonnan kinevezett vezető megismerkedjen a szervezettel, azonosítsa a problémás területeket és ezek alapján alakítsa ki célkitűzéseit. Külső tanácsadó segíti a vezető munkáját, mely során a tanácsadó, mint objektív külső szemlélő keretet nyújt a benyomások elrendezéséhez és értelmezéséhez, és hozzájárul a nagyobb hatékonyságra irányuló akciótervek készítéséhez.

4.2. Képzés és továbbképzés

Még ha csak a rendszerváltozástól tekintjük is át a közszolgálat működését, akkor is jól láthatjuk, hogy annak folyamatos fejlesztése, a változó követelményekhez igazítása elengedhetetlen. Az elavult szervezeti struktúra gátolhatja a feladatok rugalmas és hatékony

végrehajtását. A XXI. századi társadalmi és gazdasági kihívások hatására még inkább felértékelődött annak igénye, hogy a közzolgálati személyi állomány helyzete rendezett és stabil legyen. Az állami feladatok biztonságos és hatékony ellátása érdekében hangsúlyt kell fektetni a feladatellátást végző személyi állomány minőségére, munkavégzési képességére és fejlesztésére egyaránt. A jelenlegi szolgálati időn és iskolai végzettségen alapuló, zárt karrier típusú életpálya rugalmassá tétele szükséges, hiszen a közigazgatásnak lépést kell tartania gazdasági-társadalmi viszonyokkal. A Magyar Program¹⁰ által kialakításra kerülő Új közzolgálati életpálya megteremti egy új, hatékony rendszer és vonzó életpálya lehetőségét, azonban a nemzetközi versenyképesség fenntartására csak folyamatos fejlesztéssel nyílik lehetőség. A megszerzett tudás nem állandó és örök, a körülöttünk lévő környezet és a gazdasági kihívások megkövetelik a legújabb módszerek elsajátítását a közigazgatástól ugyanúgy, mint a piaci szektor szereplőitől. Összefoglalva tehát az „életen át tartó tanulás¹¹” szemléletének alkalmazása elengedhetetlen a hatékony közigazgatás működtetéséhez.

4.3. A közzolgálati képzési rendszer

Ezen szemlélet jegyében vezették be az új közzolgálati képzési rendszert, amely a korábbi képzési rendszer egyes elemeit megtartva, továbbfejlesztve, illetve – tekintettel az átjárhatóság követelményére is – új elemekkel bővítve biztosíthatja a szakmailag megfelelően felkészült közzolgálati tisztviselői állományt.

4.3.1. Alapvizsga

Az államigazgatásban a képzési rendszer első megállója a *közigazgatási alapvizsga*¹², amely minden kormány-és köztisztviselő számára kötelező elem. E követelmény nem teljesítése – kivéve, ha az érintett a törvény erejénél fogva mentesül e vizsga letétele alól, mert pl. jogi szakvizsgával rendelkezik – jogviszonyvesztést von maga után. A közigazgatási alapvizsga a szakmai alap megteremtése mellett egységes ismeretanyagot biztosít minden kormány-és köztisztviselőnek napi feladatainak ellátásához.

A *rendészeti alapvizsga* célja, hogy egy általános képet adjon a rendészeti szervek és a közigazgatás működésére vonatkozó alapvető elvekről, követelményekről és szabályokról a

¹⁰ Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011, 2012.)

¹¹ Life Long Learning: „Minden, életünk során folytatott olyan tanulási tevékenység, melyet a tudás, a készségek és kompetenciák fejlesztésének céljával folytatunk egyéni, állampolgári/civil, társadalmi és/vagy foglalkoztatási perspektívában.”

¹² Lásd: a közigazgatási és az ügykezelői alapvizsgáról szóló 174/2011. (VIII. 31.) Korm. rendelet

hivatásos rendőri állományba újonnan belépőknek, akik a jogviszony létesítését követő egy éven belül kötelesek a vizsgakövetelményeket sikeresen teljesíteni.

4.3.2. Szakvizsga

A *közigazgatási szakvizsga*¹³ célja egy olyan eszköztár és ismeretanyag megszerzése, melynek birtokában a végzettséget megszerző képes a közigazgatás magasabb szintű működését és összefüggéseit átlátni és ezt saját szakterületén belül hasznosítani. A közigazgatási szakvizsga jelenleg a magasabb besorolási szintre lépés feltételét jelenti, és egy általános szaktudás elsajátítását biztosítja. Egyaránt feltételét képezi a tanácsadói besorolásnak és a vezetői kinevezésnek, ebből adódóan szervesen nem tartozik a továbbképzési rendszerhez.

A *rendészeti szakvizsga* szintén a magasabb beosztásba történő előrelépés feltétele, azonban a követelmények kevésbé szigorúak, mint a közigazgatásban. A jogszabály türelmi idő kikötését engedélyezi maximum 2 év időtartamban. Célja a rendőri hivatás gyakorláshoz szükséges elvek, eljárások és szabályok részletesebb megismertetése.

4.3.3. Közszolgálati tisztviselők továbbképzése

A közszolgálati tisztviselők továbbképzések szabályait a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet tartalmazza. A továbbképzés 4 éves ciklusokban történik, melynek első periódusa a 2014-2017 közötti időszak. A közszolgálati tisztviselők továbbképzési kötelezettsége az alapvizsga megszerzését – abban az esetben, ha valaki mentességben részesül – a próbaidőt követően lép életbe.

A továbbképzési rendszer keretében egy úgynevezett továbbképzési/tanulmányi pontrendszert (kreditrendszert) dolgoztak ki, mely kötelezettségként írja elő a közszolgálati tisztviselők számára bizonyos számú kreditpont elérését. A felsőfokú és a középfokú besorolástól, valamint a közigazgatási szakvizsga megszerzésétől függően kötelező teljesíteni az előírt képzéseket.

A képzési követelmények a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (KTK) által nyilvántartásba vett továbbképzési programok elvégzésével teljesíthetőek, melyek pontértékét

¹³ A közigazgatási szakvizsga részletes szabályait a közigazgatási szakvizsgáról szóló 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet tartalmazza.

12/2013. (III. 14.) KIM utasítás alapján az NKE állapítja meg a KTK által meghatározott kritériumrendszer alapján.

A továbbképzéseknek három típusa van:

- *Közzolgálati továbbképzés:* elemei az általános közigazgatási ismeretanyag megszerzését biztosítják. Közzolgálati továbbképzésnek minősül például a közigazgatási szakvizsga.
- *Szakmai továbbképzési program:* 1) Az NKE, illetve a BM OKTF akkreditációval rendelkező felsőoktatási vagy felnőtt-képző intézmények által nyújtott szakmai és kompetenciafejlesztő képzések vagy tréningek, 2) A közigazgatási szervek saját szervezeten belül nyújtott belső továbbképzései. Ezen képzések a közigazgatási szerveknél betöltött munkakörhöz kapcsolódóak.
- *Vezetőképzési program:* a vezetői állomány részére, kompetencia alapú tréning vagy e-learning tananyag formában megvalósuló, vezetői ismeretek átadására szolgáló képzések. Ezeket kizárólag a Nemzeti Közzolgálati Egyetem biztosítja.

Az NKE Közigazgatás-tudományi Karának programjegyzékén szereplő képzési kínálat folyamatosan bővül. Célja, hogy minél több és hasznosabb továbbképzési lehetőséget kínáljon a tisztviselők számára.

4.3.4. *A hivatásos állományúak továbbképzése*

A hivatásos állományra vonatkozó szabályozást a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet határozza meg. A továbbképzési időszak az államigazgatáshoz hasonlóan a rendészeti terület esetében is négy év, mely a próbaidő leteltével lép életbe (próbaidő hiányában a jogviszony kezdetétől). A személyi állomány a kreditszámot besorolásától függően köteles teljesíteni.

A hivatásos állományúak részére minden évben egyéni képzési terv készül, melyet az állományilletékes parancsnok ír elő. Az egyéni képzési terv kidolgozása a teljesítményértékelés eredményének figyelembevételével történik. A megújult teljesítményértékelési rendszer 2013. július 1-én lépett hatályba, erre épülve történik meg a képzési terv kialakítása.

A hivatásos állományúak továbbképzése kizárólag az akkreditált és a továbbképzési programjegyzéken szereplő képzések alapján lehetséges, melynek validációjáért és

minőségbiztosításáért a Belügyminisztérium háttérintézménye, a BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság felel. A képzési tervek végrehajtása az éves és az egyéni továbbképzési tervek alapján történik, melyek tartalmazzák a tanulmányi kötelezettség teljesítésének alapjául szolgáló továbbképzési programokat.

4.3.4.1. Rendészeti vezetővé képző tanfolyam

A jogi szabályozás értelmében a vezetővé képzés első szintje a rendészeti vezetővé képző tanfolyam elvégzése, mely az osztályvezetői és a főosztályvezető-helyettesi munkakör betöltésének feltétele. A képzés során a vezetők 5, egymásra épülő modulból álló kompetencia alapú képzésen vesznek részt, mely során a vezetési alapkészségek elsajátítása történik meg. A tananyag fontos eleme a hatékony kommunikációs, továbbá az együttműködési és konfliktuskezelési technikák, valamint a vezetési stílusok és a helyzetorientált vezetés módjainak, módszereinek gyakorlatorientált elsajátítása. A rendészeti vezetővé képzés célja a kooperatív, szituatív vezetési stílus elsajátítása. Olyan tudásanyag, gyakorlati ismeretek és technikák átadása, melyek birtokában a képzés résztvevői képesek lesznek vezetői és a szervezetben betöltött szerepük szerinti kompetenciáknak megfelelni, munkájukkal az adott szerv céljainak megvalósítását elősegíteni, a társadalmi elvárásoknak eleget tenni.

4.3.4.2. Rendészeti mestervezetővé képző tanfolyam

A rendészeti szervnél főosztályvezetői és ennél magasabb beosztás betöltésének feltétele a rendészeti mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése. A rendészeti vezetővé képző tanfolyamhoz hasonló elvek mentén alakították ki e tanfolyamtípus képzési anyagát is. Szintén moduláris rendszerű, gyakorlatorientált képzés, amely kompetencialapú fejlesztési elemeket tartalmaz. A képzésnek ezen a szintjén azonban már a stratégiai szemlélet elsajátítása áll a középpontban, de mindezekon túl még menedzsment és projektirányítási készségek fejlesztésére is sor kerül.

4.4. Összefoglaló – Ellenőrző képzések

- Milyen beillesztéshez kapcsolódó képzéseket ismer?
- Miben különbözik onboarding tanácsadás a coachingtól?
- Mi a fő célja az alapvizsgának és a szakvizsgának?
- Mi a különbség az alapvizsga és a szakvizsga között?
- Milyen vezetői továbbképzéseket ismer?
- Sorolja fel a továbbképzések típusait?

5. A képzések során alkalmazott módszertanok és technikák

A szervezetek jelenleg már számos képzési módszer közül választhatnak, melyek közül a megfelelő megtalálása sokszor nehéz feladat. A képzés megválasztásakor figyelembe kell venni, hogy melyik forma a legcélravezetőbb a munkatársak, a szervezet és az elsajátítandó ismeret jellegétől függően. A képzési és fejlesztési módszerek két nagy csoportját különböztetjük meg, úgymint az „On the job” és az „Off the job” technikákat. Az előbbi szorosan a munkavégzéshez kapcsolódva alkalmazzuk, mert lényege, hogy az érintett a közvetlen munkatapasztalatok feldolgozásával sajátítja el az új készségeket, melyeket ki is próbál. Az első képzési formánál alapvetően gyakorlati, tapasztalati tanulásról beszélhetünk. Az utóbbi ellenben munkahelyen kívül, nagyobb mennyiségű ismeretanyag elsajátítására koncentrál¹⁴.

5.1. „On the job” technikák

Az „On the job” technikák olyan jellegű kompetenciák fejlesztése során alkalmazhatóak, melyek kötődnek a munkavégzéshez, ebből adódóan munkahelyi környezetben történik a fejlesztés lebonyolítása is. Gyakorlati ismeretek, illetve konkrét feladatok megoldásán keresztül történik a tanulás, melyhez tréner nyújt segítséget, kis létszámú csoportokban vagy egyéni foglalkozás keretében. Lényeges pontja a visszajelezés, melynek révén biztosítja a tapasztalati úton történő tanulást. Számos formája létezik, melyek közül a leggyakrabban használtak bemutatására Bakacsi által használt felosztás szerint kerül sor:

¹⁴ BAKACSI –BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment; KJK Kerszöv (2001)

5.1.1. Mentorálás

Általában az egyéni fejlesztés egy formája, mely során egy tapasztaltabb munkatárs támogatja a fiatalabb, illetve az új munkatársat a beilleszkedése során. Nagy jelentőséggel bír a pályakezdő fiatalok munkába állásakor, hiszen a mentor képes a szervezetre vonatkozó szabályok, ismeretek átadásában, valamint a problémák megoldásában való közreműködésével jelentősen megkönnyíteni a mentoráltak munkáját. Mindemellett a mentornak kihívást és megbecsülést jelent a poszt, ezenfelül fejleszti a vezetői készségeit, ami esetlegesen a vezetővé válását is segítheti.

5.1.2. Coaching

A coaching a mentorálásnál sokkal intenzívebb támogatást feltételez, mely általában vezetők fejlesztését célozza. A coaching során a „coach” személyre szabott szolgáltatást, támogatást nyújt alanya számára azáltal, hogy a hibás viselkedésmódokat kiszűri és a folyamatos visszajelzések révén a jó megoldások felé tereli. Ennek eredményeként nő a teljesítmény, jelentős javulás érhető el az együttműködés területén, a vezetői stílus megválasztásában és a delegálásban egyaránt. Előremutató kezdeményezésként a coaching megjelent a rendvédelmi szervek képzési palettáján a BM OKTF keretein belül. A tapasztalatok és a visszajelzések alapján elmondható, hogy a módszer egyre kedveltebb és egyre nagyobb teret nyer a rendészeti vezetők körében.

5.1.3. Akciótanulás (Action Learning, Team coaching)

Az akciótanulás egy kiscsoportban (4-8 fő) lebonyolított fejlesztő módszer, mely során a résztvevők konkrét munkahelyi problémákkal, nehézségekkel foglalkoznak és oldják meg azokat közösen csapatot alkotva. A módszer erőssége, hogy a vezetők számára több területen is lehetőséget biztosít a fejlődésre. A helyzetek megoldása során egyszerre coach, és egyben saját problémáira is megoldást találhat. Emellett fejleszti az önismeretet, a vezetői készségeket és az együttműködést saját, tapasztalati élményei során.

5.1.4. Résztétel projektmunkában

A projektmunka során a résztvevőket idegen, szokatlan nehézségek elé állítják, amelyek megoldásához szükséges a saját határaikon való túllépésük is. A tagok kipróbálhatják magukat számukra ismeretlen szerepekben vagy akár magasabb vezetői beosztásban is. A szituáció középpontjában egy probléma áll, melynek megoldásához a résztvevők

együttműködése, tapasztalatainak megosztása, az összefüggések megismerése szükséges. A problémát többféle megközelítésből, szemlélettel fogják meg, melyben a kollektíven létrehozott eredmény előállításához minden résztvevő aktív hozzájárulása szükséges. A projekt módszer egyre elterjedtebb, már egyetemeken, felsőoktatási intézményekben is használják.

5.1.5. Munkakör rotáció

A munkakör rotációja során a munkavállaló egymás után több munkakörben – melyekben hosszabb időt tölt el teljes munkaidőben, valódi felelősséggel – is kipróbálja magát. Ez a fajta tapasztalatszerzés azon szervezetek esetében lehet jó megoldás, ahol fontos szempont, hogy a szervezet működésének egészét átlássák a munkatársak. Ez a módszer segít elmélyíteni a szervezeti tudást, mely egy esetleges vezetői előrelépés során jelentős könnyebbséget jelent a munkatárs számára. A módszer alkalmazható a pályakezdők vagy a gyakornoki programok részeként, hiszen a karriermenedzsment első lépéseként is felfogható.

5.2. „Off the job” technikák

Az „Off the job” eszközöket általában akkor alkalmazzák, amikor egy nagyobb ismeretanyag átadása szükséges nagy létszámú munkatárs számára. A közigazgatásban ilyen lehet például az új jogszabályok megismertetése. A leggyakrabban külső helyszínen tartják ezeket a képzéseket, melynek nagy előnye, hogy a munkatársak kiszakadnak a munkából, ezáltal a tanulásra való ráhangolódás könnyebb. A munkától való távollét azonban a módszer egyik hátrányát is jelenti. A másik negatív tényező, hogy a tematikus ismeretátadás sok esetben nem alkalmazható a gyakorlatban. Ezen technikáknak számos formája létezik, úgymint:

5.2.1. Szervezett képzések/konferenciák

A szervezett képzéseken való részvétel általában valamely ismeretanyag elsajátítására irányul, a legtöbb esetben frontális előadás formájában. Lehetnek egyszeri, vagy hosszabb idejű tanfolyamok vagy szakmai képzések, esetleg a munkakör magasabb szintű ellátáshoz szükséges iskolarendszerű képzés vagy továbbképzés.

5.2.2. Programozott oktatás

Az ismeretek, készségek átadása elektronikus eszközök segítségével történik, melynek nagy előnye, hogy nem feltételez személyes jelenlétet, ebből adódóan nincs időhöz kötve. A tananyag átadásának rugalmas időpontja nagy tömeg oktatására ad lehetőséget. Számos formáját ismerjük a programozott oktatásnak, azonban a technika fejlődésével egyre nagyobb teret nyer ez a fajta eszköz. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az e-tanulás főleg rövid tanfolyamok vagy továbbképzések esetén éri el célját.

5.2.2.1. E-learning

A e-learning az elektronikus távoktatás legelterjedtebb formája. Az e-képzések jellemzője, hogy a tananyagok egy keretrendszerben érhetőek el a felhasználó számára. A szervezéstől a tananyag biztosításán át a vizsgáztatás folyamatával bezárólag minden oktatási folyamatot támogat a keretrendszer. Ezen módszernek számos előnyét emelhetjük ki, talán a legmeghatározóbb, hogy a tanuló nincs időhöz kötve, rugalmas az időpont és az ütemezés tekintetében egyaránt. A tanuló bármikor előveheti a tananyagot, amikor ideje engedi, viszont a módszer nagymértékben épít az önálló tanulásra. A személyességet a tutori jelenlét biztosítja, mely folyamatos támogatásával kíséri végig a tananyag elsajátítását. A módszer nagy előnye, hogy kellő rugalmasságot biztosít a felhasználók számára, azonban ez jelenti egyben a hátrányát is, hiszen sokkal nagyobb szerepet szán a tanuló aktivitásának és motiváltságának. Az NKE Vezető- és Továbbképzési Intézete által távoktatásra alkalmazott felület a nemzetközileg is igen elterjedtnek mondható Ilias.

5.2.2.2. Blended learning

A blended learningnek nincs széleskörűen elfogadott magyar fordítása, de hívhatjuk kevert vagy vegyes oktatásnak is. Ezen oktatási forma ötvözi a hagyományos, frontális oktatási formát az elektronikus tanulás elemeivel. Egyfajta keverék jön létre, melyben kiaknázhatóak az e-learning által biztosított előnyök a hagyományos oktatás elemeivel vegyítve. Konzultációk, tutorálás, mentorálás eszközein keresztül a személyes jelenlétet is biztosítja a hallgatók számára. Ettől függetlenül a tananyag folyamatosan elérhető egy elektronikus felületen, meghagyva ez által az elektronikus tanulásnak a tananyag elsajátításában nyújtott rugalmasságát. Ezek alapján a blended learning jóval nagyobb lehetőségeket rejt magában, mint az e-learning módszere, hiszen a tanfolyam kialakítása flexibilisen igazodik a tananyag struktúrájához és jellegéhez.

5.3. *A tréning módszertana*

A közszolgálati tisztviselők oktatása során egyre nagyobb teret nyer a tréning módszer. Az alábbiakban – viszonylagos újdonsága, valamint módszerbeli különbözőségei okán – a tréninggel részletesebben is foglalkozunk. Kitérünk majd az oktatás és a tréning közötti különbségre, a tréning kialakulására és főbb típusaira.

Garavan¹⁵ szerint a tréning fogalma a következő „A tréning tervezett, szisztematikus erő kifejtés és tudás, jártasság és attitűd módosítására, fejlesztésére tapasztalatszerzés révén, annak érdekében, hogy hatékony teljesítményt érjenek el egy tevékenységben vagy tevékenység sorozatban”

A tréning esetében a hangsúly a gyakorlati tapasztalásra helyeződik, mely során egyéni vagy csoportos feladatok megoldásán keresztül formálódik a résztvevők kompetencia készlete. Ezen módszer esetében az elmélet csupán 15-20% -át teszi ki a képzésre fordított időnek, hiszen a fő cél egy készség vagy kompetencia fejlesztése (pl: önismeret, kommunikáció, együttműködés). A képzés fontos eleme a visszajelzés, melynek a viselkedés módosításában van nagy szerepe. Az eredmények egyértelműen nyomon követhetőek és felismerhetőek a személy teljesítményében és munkahelyi viszonyaiban egyaránt. Az utóbbi években a tréning módszertana egyre nagyobb teret nyer a közigazgatásban és megjelenik a közigazgatási képzési jegyzékben is.

5.3.1. *A tréning kialakulásának története*

A tréning módszertanának kialakulásához szociológiai, szociálpszichológiai és csoportterápiás technikák nagyban hozzájárultak, viszont a tréning módszertan mégis Kurt Lewin¹⁶ nevéhez fűződik, aki az Amerikai Egyesült Államokban létrehozta az úgynevezett T-csoportokat. 1944-ben alakította ki a Csoportdinamikai Kutatóközpontot, mely a tréning módszertan megszületésének legfontosabb állomása. Majd létrehozták az Országos Tréninglaboratóriumot (1946), mely a kutatás központjává vált. Az első csoport egy faji és vallási megkülönböztetések kezelésére való felkészítés céljából alakult, melynek sikere

¹⁵ GARAVAN T.N. Costine, P. and Heraty N.: Training and Development in Ireland, Context, Policy and Practice, Dublin, Oak Tree Press

¹⁶ FORINTOS KLÁRA (2006): A tréningek szerepe, Tudásmenedzsment I. szám, 56 -59. p.

megalapozta a tréning módszertanának jövőjét, aminek népszerűsége a mai napig is rendíthetetlen.

5.3.2. A tréning és az oktatás közötti különbség bemutatása

Tréning alkalmazása során az egyes igényekhez illeszkedve eltérő módon történik a munkatársak fejlesztése, azonban minden tréningelem lényege az egyéni kompetencia fejlesztése. Ez a legtöbb esetben csoportos formában történik, melynek számos fajtáját írja le a szakirodalom. A tréning és oktatás fogalmát sokszor szinonimaként használják, azonban e tevékenységek eltérnek egymástól. Amíg az oktatás ismeret- és információátadásra koncentrál, a tréning ezzel szemben a legtöbb esetben bizonyos kompetenciák megszerzésére irányul. Ezen képzési formákon belül számos technika ismert, melyeket ebben a fejezetben veszünk számba, de először vizsgáljuk meg részletesen, mi is a különbség a hagyományos oktatási formák és a kompetenciaalapú tréning módszertana között.

Az oktatás és a tréning közti különbség a következő táblázattal jól érzékeltethető¹⁷:

	Oktatás	Tréning
Az oktató szükséges kompetenciái	Elsősorban a tárgyra vonatkozóan képzett.	Elsősorban szociálisan kompetens lény.
Szerepviszonyok	A tudást osztó és a tudást befogadók közt függőség van.	Partneri, egyenrangú, minden fél egyformán befolyásolja az eseményeket.
A fejlesztés fókusza	Az előírt ismeretek átadása, a csoport ismereti szintjének megfelelően.	A résztvevők fejlettségi szintjéről való továbblépés mindenki számára egyéni úton.
Csoporthatások	Esetenként segíthetik a tanulási folyamatot.	Alapvetően csoportdinamikai folyamat részeként valósul meg a tanulás.
Légkörteremtés	A légkör javítása segíti, de alapvetően befolyásolja a folyamatot.	Alapvetően a csoportdinamikai folyamat részeként valósul meg a tanulás.

¹⁷ JAKAB JULIANNA: Gondolatok a készségfejlesztő képzési módszerekről. Tudásmenedzsment, II. évfolyam, 2, 2001. október, 102-108. oldal.

A tanulás jellege	Elsősorban kognitív, másodsorban érzelmi.	Általában elsősorban viselkedési és érzelmi, másodsorban kognitív.
Motiválás	Célja a figyelem, az érdeklődés fenntartása.	Célja a személyes fejlődés iránti hajlandóság fenntartása.
A személyesség szintje az oktató oldalán	A képző szándékától függő.	Magas intimitású helyzet, a személyes érintettség kölcsönös, a tréner nyitottsága nem megkerülhető.
A személyesség szintje a hallgató oldalán	Előadás esetén minimális, interaktív módszerek esetén nagyobb.	A tréning minden résztvevőtől nyitottságot igényel, a személyes kockázati szint magas.
A kimenet szabályozottsága	A tananyag felépítése és az értékelés igyekszik biztosítani a kívánt tudás megszerzését.	Az eredmény a résztvevők motivációjától függ. A tréner feladata ezek mozgósítása, mederbe terelése.
Visszacsatolás	A tanulási folyamat része, a tanár, mint értékelő feladata.	A személyes benyomások közlése minden résztvevő feladata.
Hatása a csoportbeli kapcsolatokra	A résztvevők saját kezdeményezésének függvénye, lassan kialakuló spontán folyamat.	Az eredményes tréning „mellékterméke” egy szorosan összetartozó, magas intimitású, együttműködésre képes csoport.
Szubjektív élmény a hallgatók oldalán	A tudást „kaptam”.	A tudást „megszereztem”.
Szubjektív élmény az oktató oldalán	Az anyagot leadtam, megtanítottam.	Elkísértem a hallgatókat fejlődési útjuk egy szakaszán.

A két képzési forma sok helyütt eltérő, azonban nem zárják ki egymást, egymásra épülve is megjelenhetnek. Az oktatás során elsajátított ismeretanyag tréning módszer használatával gyakorlati tapasztalatszerzés során elmélyíthető.

Jól látható, hogy a tréning jellegű oktatás sokkal inkább a gyakorlatorientált képzések esetében célszerű, illetve azokban az esetekben, ahol nem elégséges a puszta ismeret és a lexikális tudás átadása. A két metodika költségvonzata azonban jelentős mértékben eltér egymástól, hiszen különösebb számolgatás nélkül is könnyen belátható, hogy a hagyományos oktatási keretek között történő – egyszerre, egy helyen, esetenként magas létszámú résztvevőknek nyújtott – ismeret átadás költsége jóval alacsonyabb, mint a maximum 20 fős kiscsoportos tréningeké.

A tréning módszertanának rendkívül sok fajtája létezik, mely különböző célokra használnak, így például:

- Önismereti tréning
- Kommunikációs tréning
- Stresszkezelési tréning
- Konfliktuskezelési tréning
- Vezetői tréning
- Outdoor /Csapatépítő tréning
- Tárgyalástechnikai tréning

5.4. Összefoglaló – Ellenőrző kérdések

- Mik tartoznak az „On the job” technikák közé?
- Mi a különbség a Coaching és az Action Learning között?
- Mikor célszerűbb az Action Learning és mikor a projektmunka alkalmazása?
- Mik tartoznak az „Off the job” technikák közé?
- Mikor célszerű a munkaköri rotáció használata?
- Mi a különbség az e-learning és blended learning között?
- Mikor célszerűbb az On the job technikák alkalmazása és mely esetekben az Off the job technikáké?
- Kinek a nevéhez fűződik a tréning?
- Melyek a tréning főbb jellemzői?

6. Tudásmenedzsment és tanuló szervezet

A tudásmenedzsment témaköréről a harmadik fejezetben gyakorlati szempontból kerül bemutatásra. Jelen fejezet egy elméleti áttekintést nyújt a témában.

Ahogy arról már a korábbiakban is volt szó, a gazdasági és információtechnológiai fejlődés következtében az elmúlt évtizedben a világ felgyorsult, ami egyre nagyobb kihívások elé állítja a magán- és a közsférát egyaránt. A közsféra szervezeteinek tehát mind szervezetük, mind munkatársaik vonatkozásában fel kell készülniük ezekre a változásokra. Nemcsak a modern technikai eszközök beszerzéséről van szó, hanem szervezetüket át kell alakítaniuk ezek használatára és munkatársaikat is hozzá kell segíteniük a magasabb szintű munkavégzéshez. Továbbá, versenyképességük fenntartása érdekében rugalmasan kell alkalmazkodniuk környezetük kihívásaira. Erre akkor lesznek képesek, ha gyorsabban reagálnak, a magas minőségű munkavégzést tudatosan alakítják és támogatják, szervezetüket felkészítik a folyamatos változásra és megújulásra, valamint az alkalmazottak bevonásával tudatosan menedzselik a szervezetük rendelkezésére álló tudást. Amint azt a bevezető fejezetben láthattuk, a közigazgatás személyi állományának mintegy 80%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, így a közigazgatás számára a humán erőforrás jelenti a legjelentősebb tőkét, melyből adódóan a tudás felhalmozása, megtartása és megosztása a társadalmi elvárásoknak való megfelelés egyik legfontosabb feladata.

6.1. A tudás

A tudás definíciójára számtalan megoldás született, azonban véleményünk szerint a legkifejezőbb meghatározás a következő: „A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbíráláshoz és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul. A vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik azt, hanem a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.¹⁸”

Tehát a szervezet abban érdekelt, hogy ezt a fajta tudást megtartsa és széleskörűen alkalmazza. E tudás hordozói elsősorban a munkatársak, így a kilépés, az áthelyezés, a nyugdíjazás már rövidtávon is jelentős tudásvesztéshez vezet. A tudás sajátossága, hogy

¹⁸ THOMAS H. DAVENPORT; LAURENCE PRUSAK: Working knowledge: How Organization Manage What They Konw, Harvard Business School Press 2001. 21. p.

mással való megosztásával nem csökken, inkább gyarapodik, így az új munkatársak felkészítésének elmaradása hosszú távon csökkenti a szervezet tudásvagyonát is. Nézzünk egy esetet. Ha esetleg egy alkotmányjogász kilép a közigazgatásból majd a versenyszférában helyezkedik el, az általa megszerzett és birtokolt lexikális, valamint tapasztalati tudás elvész volt szervezete számára. Pótlása rendkívül hosszú időt vehet igénybe. Vélhetően egy új munkatárs felkészítésére lesz szükség, akinek képzése várhatóan jelentős anyagi ráfordításokat igényel. Ebből adódóan a szervezeteknek stratégiai céljukká kell tenniük a magasan kvalifikált, képzett személyi állomány megtartását és a bennük rejlő gyakorlati tudásnak a szervezet számára történő hasznosítását. Ennek alkalmazott módja a tudásmenedzsment.

6.2. Tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment folyamata minden esetben a tudás azonosításával kezdődik, mely során a szervezetben meglévő tudást térképezik fel. Vagyis alapvetően azt, hogy milyen képességek, készségek állnak rendelkezésre a szervezetben. Ezek összesítésével és rendszerezésével láthatóvá válnak a hiányosságok és a szervezetben rejlő lehetőségek. Azon területeken, melyek esetében hiányosságokat tárnak fel a diagnosztizálás alkalmával, fejlesztési akciók szervezése szükséges. Amennyiben a hiányzó részeket is sikerült feltölteni és pótolni, a fő cél ennek a tudásnak a megtartása és folyamatos fejlesztése a szervezet számára.

6.3. Tanuló szervezet

A tanuló szervezet olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanuló szervezetek fontos jellemvonása, hogy a benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.¹⁹

Tehát a tanuló szervezet azt jelenti, hogy a szervezet folyamatosan bővíti és megújítja tudását, hogy ezáltal versenyképesebbé, innovatívabbá váljon. Tulajdonképpen a szervezeten belüli tudás kiaknázásáról szól.

Senge szerint a tanuló szervezetek öt alapelv mentén működnek, melynek mindegyike szükséges ahhoz, hogy megvalósuljanak a szervezet által kitűzött célok:

¹⁹ PETER SENGE: Az 5. alapelv, Budapest, HVG Kiadó, 1998.

1. Rendszergondolkodás

A rendszergondolkodás komplex gondolkodást kíván, melyek során összefüggések átlátása szükséges, illetve döntéseink során hosszú távú célokat vagyunk képesek szem előtt tartani. Nem csupán lineáris ok- okozati kapcsolatok átlátása és megértése jellemzi, hanem bonyolultabb összefüggések és kapcsolatok is. A szervezetnek képessé kell válnia új gondolatok, elvek, probléma-megoldási stratégiák befogadására.

2. Személyes irányítás

A személyes irányítás a személyes hatékonyság állandó fejlesztését, és magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a fejlődő tagok tanuló-és fejlődőképességének kibontakozása, hiszen a tanuló szervezet egyéni alapját a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő alkalmazottak jelentik. Tehát működése csak abban az esetben valósul meg, ha olyan munkavállalók tevékenykednek, akik folyamatosan törekszenek saját hatékonyságuk és teljesítményük növelésére és ismereteik bővítésére. Ezenfelül képesek és hajlandók kilépni a napi rutin által adott biztonságos környezetből.

3. Gondolati minták

Minden ember rendelkezik egy egyéni gondolati mintával, mely korábbi tapasztalatainak, előítéleteinek a világról alkotott képének az összessége. Mindez meghatározza szemléletünket, viszonyulásunkat is. A szervezet szintjén ezt szervezeti kultúrának nevezzük, mely tartalmazza a kollektív tapasztalatokat, ezáltal meghatározza a szemlélet- és gondolkodásmódot. A szervezet fejlődése csak akkor jöhet létre, ha képes elképzeléseit felülvizsgálni. A szemléletváltás képessége alapvető fontosságú annak érdekében, hogy egy szervezet rugalmasan és hatékonyan legyen képes reagálni a környezeti kihívásokra.

4. Közös jövőkép kialakítása

Csak abban az esetben lehet hatékony és működőképes a módszer, ha a szervezet rendelkezik egy közös jövőképpel. Ez pedig az egyéni jövőre vonatkozó elképzelésekből származik nem pedig a vezetők által elképzelt szlogenekre, melyet megpróbálnak elfogadtatni beosztottaikkal. Ennek lényege abban áll, hogy a dolgozók számára elég vonzónak és kihívásokkal telinek kell lennie a közös jövőképnek. Ez azonban nem egy egyszeri alkalom, hanem egy folyamat, mely során újabb és újabb kihívásokra kell törekedni és mindemellett az egyéni és közös jövőkép integrálását kell szem előtt tartani, hiszen kölcsönhatásban állnak egymással.

5. *Csoportos tanulás*

A szervezetek munkavégzésére egyre inkább jellemző, hogy munkacsoport formájában dolgoznak, ezek közül is azok a leghatékonyabbak, melyekben kialakul egy párbeszéd, mely a közös gondolkodást segíti elő. A dialógus által az egyének fejlődnek, hiszen számos olyan vélemény és megnyilvánulás éri őket, mely saját fejlődésüket segíti.

A tanuló szervezet nemcsak a munkavállalókban rejlő tudás által fejlődik, hiszen ez a folyamat több területre is kihat. Azok a munkavállalók, akik megosztják önként vagy esetleg megkeresésre azt az ismeretanyagot, melynek birtokában vannak, az szervezetük iránti elkötelezettségükre és motivációjukra egyaránt hatással van. Elismerésként élik meg, hogy szaktudásukra szükség van, és ezzel hozzájárulhatnak a szervezet fejlődéséhez is, ami akár később egy gondolatot is elindíthat vagy segíthet egy olyan probléma megoldásában, amelynek megoldására, megvalósítására a későbbiekben kerülhet sor.

Az emberi erőforrás stratégiai szerepe ebben a struktúrában is megjelenik, hiszen a tanuló szervezet feltételrendszerét képezi, hogy egy szervezet csak akkor lehet sikeres, ha fejlődőképességét stratégiájának, rendszereinek és folyamatainak középpontjába állítja. A tudás pedig az apparátusban rejlik.

6.4. *Összefoglaló – Ellenőrző kérdések*

- Mi a tudás definíciója?
- Mi a célja a tudásmenedzsmentnek?
- Mi a tanuló szervezet 5 alapelve?
- Mi a szerepe tanuló szervezetnek és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerében?

Fogalomtár

Átképzés - Az átképzés a felnőttoktatás szakirányú ágazata, feladata a valamely szakképesítéssel, szakmai gyakorlattal rendelkezőket egy másik szakképesítéshez, illetve szaktudáshoz eljuttatni.

Beillesztési politika – A szervezet részéről tudatosan tervezett és megszervezett folyamat, az új munkavállaló betanítását, beilleszkedését, munkába állását készíti elő, és segíti. Orientációs program.

Differenciált kiválasztás - A kiválasztás az a folyamat, amely során a megüresedett vagy az újonnan létrehozott álláshelyek követelményeinek legmegfelelőbb jelöltek rangsorolása történik.

Képzés - Emberi erőforrások fejlesztésének egyik eszköze, mely során kialakítjuk, fejlesztjük a képességeket és a készségeket, kialakítjuk a kompetenciákat

Továbbképzés – Olyan ismeretek elsajátítására, bővítésére, fejlesztésére szolgál, melyek egy adott munkakör betöltéséhez szükségesek és adott területen való továbbfejlődéshez, tudásbővítéshez.

Tréning - Olyan komplex képzési, továbbképzési eljárás (módszer-együttes), amelynek keretében célorientált (igény szerinti) tartalmú, továbbá bizonyos kompetenciák megszerzésére irányuló felkészítés történik, feldolgozzák a szükséges elméleti ismereteket, biztosítják azok alkalmazását önkontrollal (visszacsatolással) összekapcsolva. A gyakorlatok értékelésével és tesztek alkalmazásával a résztvevő adott tevékenységre való alkalmasságát is feltárja és a tevékenységhez személyiségjegyek kibontakozását, fejlesztését is megvalósítja.

Tudásmenedzsment - A tudás kognitív ismeret birtoklását és adott helyzetben történő értelmezési képességét jelenti.

Irodalomjegyzék

BAKACSI - BOKOR - CSÁSZÁR - GELEI - KOVÁTS - TAKÁCS: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Bp., JKJ Kerszöv, 2001.

DÁVID Péter: közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása; ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 4-8.

DR. FONYÓ GYULA (szerk.): A közigazgatás személyi állománya Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980

ELBERT F. at all: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 2001, pp. 297 -300. KJK – KERSZÖV

FORINTOS KLÁRA (2006): A tréningek szerepe, Tudásmenedzsment I. szám, 56 -59. p.

GARAVAN T.N. COSTINE, P. and HERATY N.: Training and Development in Ireland, Context, Policy and Practice, Dublin, Oak Tree Press

GAJDUSCHEK György: A magyar közigazgatás és közigazgatás – tudomány jogias jellegéről, Politikatudományi Szemle 2012/4. szám

JAKAB JULIANNA: Gondolatok a készségfejlesztő képzési módszerekről. Tudásmenedzsment, II. évfolyam, 2, 2001. október, 102-108. oldal.

Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011, 2012.)

PETER SENGE: Az 5. alapelv, Budapest, HVG Kiadó, 1998.

SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 37-39.

SZAKÁCS GÁBOR: A közszerológáti tisztviselők összetételéről, a vezetőkrol, közszerológáti tisztviselők összetételéről. A vezetőkrol és a munkahelyi mobilitásról, ÁROP_2.2.17. Új közszerológáti életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszerológáti életpálya kutatás „Közszerológáti humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február,

THOM, N.- Humánerőforrás-fejlesztés mint vállalatvezetési eszköz, Ipar- Gazdaság, 1. szám felhasználásával.1995

THOMAS H. DAVENPORT; LAURENCE PRUSAK: Working knowledge: How Organization Manage What They Konw, Harvard Business School Press 2001. 21. p.

UJHELYI MÁRIA: Az emberi erőforrás menedzselés és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata, PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Bp., 2001

Felhasznált jogszabályok

- 2011. évi CXCI. törvény a közszerológáti tisztviselőkrol
- 2011. évi XXXVI. tv. a Nemzeti Közszerológáti Egyetem létesítéséről
- 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszerológáti tisztviselők képesítési előírásairól
- 174/2011. (VIII. 31.) Korm. rendelet a közigazgatási és az ügykezelői alapvizsgáról
- 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet a közigazgatási szakvizsgáról
- 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszerológáti tisztviselők továbbképzéséről
- 2/2013. (I. 30.) BM rendelet A hivatásos állományúak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról
- 12/2013 (III. 14.) KIM utasítás a közszerológáti tisztviselők továbbképzésének minőségirányítási szabályzatáról

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.