



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# Ellentmondó preferenciák kezelése, összehangolása

Tananyag

Tananyagszerző:

Szügyi György – Dr. Molnár István

## Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás .....	3
1. A preferenciák kezelésének fontosabb megközelítései .....	5
1.1. A közszolgálati menedzsment aktuális sajátosságai a preferenciák fogalmához illetően. 5	
1.2. A ma közszolgálatának munkaerő piaci jellemzői és hatásai .....	8
1.3. A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének tanulási koncepciója, az ÁROP projekt sajátosságai .....	13
2. Rövid történeti áttekintés a magyarországi vezetői és menedzseri módszertanok alkalmazásának kompetencia-fejlesztési folyamatáról .....	15
2.1. A magyarországi vezetői, menedzseri szerepről .....	15
2.2. Az ellentmondó preferenciák kezeléséhez szükséges humán erőforrás fejlesztési módszertanok áttekintése.....	19
2.2.1. A személyiség és készségfejlesztés jelentőségéről:.....	19
2.2.2. A tréning módszertant kiegészítő tanulási módokról .....	21
2.2.3. A XXI. század teljesítmény- és eredményorientált munkavégzésének motivációs környezete.....	23
2.2.4. A HR fejlesztés jelenlegi hangsúlyai.....	25
3. Preferenciák a vezetői munkában .....	27
3.1. Preferenciák a vezető döntésében.....	27
3.2. Preferenciák a magatartási, viselkedési ellentmondások során .....	31
4. Mellékletek.....	37
5. Ajánlott szakirodalom.....	44

## Bevezetés és tartalmi összefoglalás

A XXI. századi vezetői munkában kiemelt jelentőségű a gyorsan és turbulensen változó világ, (mint külső környezeti hatás) tudatos figyelembevétel. A Magyary Zoltán Közigazgatás Fejlesztési Program keretei kiváló lehetőséget adnak a Good Governance („Jó kormányzás, Jó állam”) sikeres megvalósítása érdekében elvégzendő reformokra. Ilyen értelemben a közszolgálati intézmények működését, vezetőinek és munkatársainak tevékenységét abba az irányba szükséges továbbfejleszteni, hogy szűk szakterületüknél tágabb és integratívabb összefüggésben legyenek képesek gondolkodni, javaslatot, alternatívákat kidolgozni, a preferenciák harmonikusabb figyelembevételével döntsenek, cselekedjenek és tudatosuljon bennük munkájuk eredményessége.

Mindezt az elvárást körbeveszik olyan jogszabályi, szervezeti egységek közötti ellentmondások, melyek megnehezítik személyes döntéseiket, cselekvéseiket. Ilyen környezeti hatások mellett felértékelődik azoknak a módszertanoknak megismerési és alkalmazási lehetősége, melyek tudatosítják a preferenciák létezésének, sajátosságainak, kezelési lehetőségeinek tudatosítását. A módszerek sikeres alkalmazásához azonban azon paradigmák és tulajdonságaik megismerésére is szükség van, mely nem csupán a döntések objektív, érzéseket jól kézbentartó döntési folyamataira hatnak, hanem a valós helyzetekben is segítenek az önös érdekek nagyobb közösségre vonatkozó fókuszát kialakítani. Másik aspektusból: a rövidtávú gondolkodás helyett az (esetlegesen áldozatokat is igénylő) hosszú-távú gondolkodás előnyeinek, értékeinek érzékelését teszik lehetővé.

Mindehhez igen fontos a mára kialakult döntéselmélet és módszertan megismerése, eszközeinek használatára vonatkozó gyakorlati készségek kialakítása. Lényegi kérdés azonban ezen túlmenően, hogy a preferenciákat kezelését abban az esetben is rutinosan tudjuk alkalmazni, amikor nem csupán az objektivizálható döntési folyamatra vonatkoztatjuk. Gyakran előfordul ugyanis érzelmileg turbulens és esetleg gyors döntési szükségletet igénylő helyzet, amikor ugyanúgy szükséges döntéseink és cselekedeteink hatásának lehetőség szerinti objektív felmérése. Ezekben az esetekben kristálytiszttan látni kell az addig megszokott rutinok, az addigi helyzetekre jól kialakított szabályok esetleges korlátait, hogy paradigmaváltó döntésünk vagy cselekedetünk képes legyen feloldani az egymásnak ellentmondó preferenciákat.

Az intézmények szervezeti kultúrafejlesztésében, a sikeres közösségek építésében szerzett hazai és nemzetközi tapasztalatok tudatos hasznosítása sokszor olyan szemléletváltást igényel, mely természeténél fogva kötődik egyrészt a sikerorientáció, a pozitív érzelmek, a lelkes, motivált munkavégzés alkotók erejének felszínre hozatalához, másrészt olyan vezetői és munkatársi helyzetekhez, amikor nem egyszerű a prioritások ütközésére azonnali választ adni.

Bonyolítja a helyzetet az az állampolgári elvárásokat tartalmazó kihívás is, mely az üzleti életben bevált módszerek hatékony alkalmazásához illeszkedik, s mint ilyen, gyors képességbeli felzárkózást, professzionális elköteleződést, lojalitást igényel, mind a közszolgálat intézményrendszerétől, mind az érintett munkatárstól az állampolgári elégedettség megszerzése érdekében. A folyamatban lényeges elem azon tudatosság megjelenése és állandó erősödése, mely elem megvalósulása – természeténél fogva - éppen a frissen észlelt igények és az újonnan tanult módszerek alkalmazásának pillanatában nem garantált.

Szerzőként felvállaltuk azt a szakmai kihívást is, hogy igyekezzünk a preferenciák elterjedt használatára vonatkozó döntéelméleti témakör mellett, a vezetői és munkatársi preferenciakezelésre vonatkozó új irányzatok és lehetőségek felfedezésére és használatának értékeire is rávilágítani. Így került sor az általános készségfejlesztés tréningmódszertanán túl további HR fejlesztési módszerek (többek között a coaching, ezen belül az ontológiai coaching szerepének) bemutatására, ugyanakkor az önismeret fejlesztése jelentőségének kiemelésére.

Mindezen erőfeszítéseink közepette folyamatosan támaszkodtunk az üzleti, gazdasági életben bevált fogalmak, menedzsment módszertanok és eljárások kreatív adaptálására annak érdekében, hogy a közszolgálat területén mielőbb eredményes és specialitásait adekvát módon figyelembe vevő válaszok megszülethessenek. Ebben az értelemben szakmai elkötelezettségünkkel együttes szakmai alázattal ajánljuk a közszolgálat vezetői, felelős munkatársai számára nem csupán az így megszületett „döntéelmélet – cselekvéstan – önismeret és személyiségfejlesztés” hármasának harmóniájára utaló megközelítésünket, hanem vonatkozó szakmai munkánk jó szándékú erőfeszítéseit és annak jelen tananyagban fellelhető írásos összefoglalását is.

Köszönettel és tisztelettel

A szerzők

# **1. A preferenciák kezelésének fontosabb megközelítései**

## **1.1. A közszolgálati menedzsment aktuális sajátosságai a preferenciák fogalmához illesztetten**

A preferenciák kezelésének sikeres gyakorlata a közszolgálati intézmények munkájában kiemelten fontos erőforrás a hatékony és eredményes szervezeti működésében. Módszereit (csakúgy, mint a társadalom más területén) sok félreértés övezi. Szakmai tapasztalatainkat kamatoztatva jelen tananyagban arra mutatunk rá, hogy a preferenciák esetleges ellentmondó jellege valójában paradigmaváltó gondolkodásmóddal könnyen feloldhatóvá, kezelhetővé válik. A menedzsment és vezetés szakterületén belül a preferenciákat elsősorban döntéseméleti tárgykörben, és leginkább a döntés-optimalizáció módszerei között tárgyalják. Tekintettel arra, hogy a holisztikus megközelítés sok szempontból hosszabb távú és harmonikusabb megoldást eredményez, így a vonatkozó témakörben található szakirodalmak gondolatiságát tudatosan bővítve a döntések világából az ezzel szorosan kapcsolatban álló célkitűzési és tervezési, valamint a feladatok, projektek végrehajtási szakaszának prioritizálási megközelítéseire is kitérünk. A felsorolt folyamatok alatt a döntések algoritmizálhatóságát, az intézményi funkciók közszolgálatra jellemző sajátosságait, a döntési folyamat sajátosságait is figyelembe vesszük, ugyanakkor (tekintettel a kor projektmenedzsment gondolkodására is) a monitoring típusú tervezés és végrehajtás sajátosságait is érintjük.

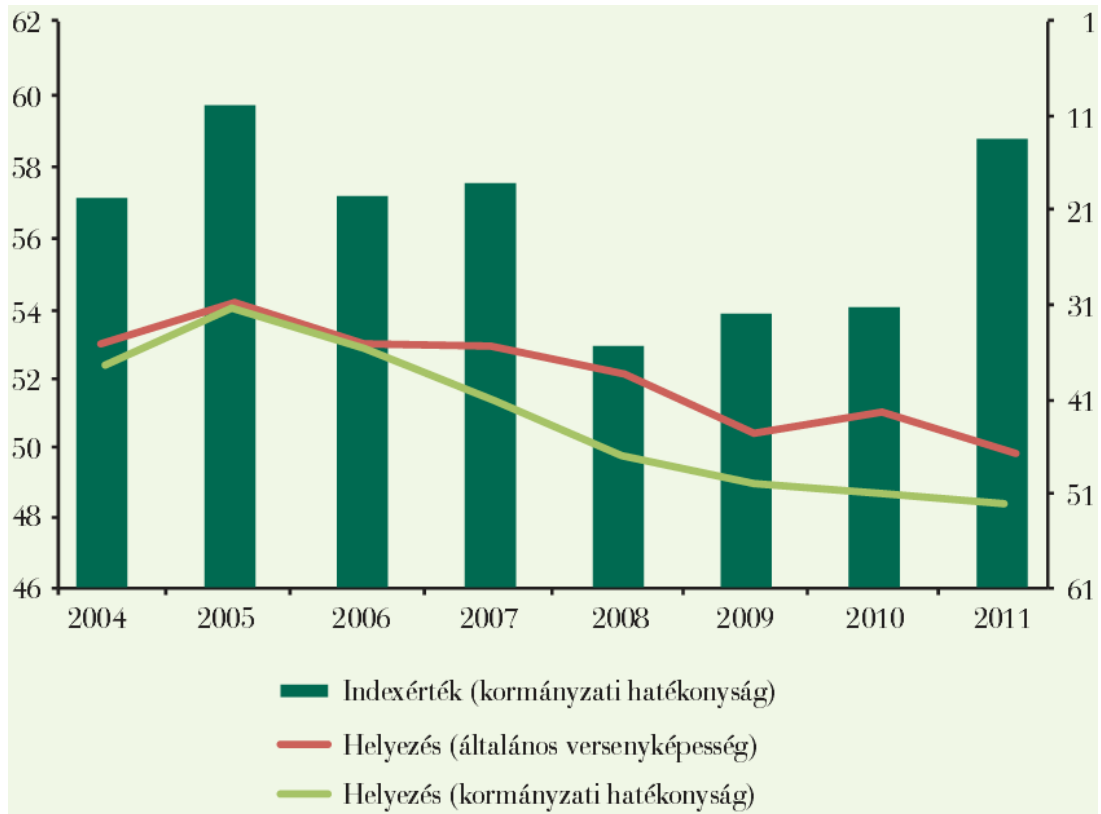
Figyelemmel a XXI. század turbulens környezeti hatásaira, kiemelten fontossá vált annak módszertanát tudatosan alkalmazni, mely a gyorsan megváltozó környezet apró jeleinek észlelési, felismerési, és különbségtételi (megkülönböztetési) gyakorlatát sikeresen valósítja meg. Ilyen értelemben mind a döntési, mind a tervezési és a végrehajtási mozzanatokban előtérbe kerül a prioritásokhoz kötődő erőforrás-szükséglet és erőforrás-korlát egyre gyakrabban felbukkanó jellemzője. A jelenséghez folyamatos megoldás keresési irányok is kötődnek, melyek során a szükséges kompetenciák is gyakran korlátosan valósulnak meg. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem: Közigazgatási Szakvizsga Általános közigazgatási ismeretek IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek jegyzet anyaga tartalmazza például az elektronikus közigazgatás témakörét, mely sokkal hatékonyabb ügyfélkezelési gyakorlatot jelenthet. Az igazi kihívás ugyanakkor egyrészt a potenciális ügyfelek infokommunikációs eszközökkel való bánásmódja, azok hiányosságai, másrészt az eszközrendszer használatára alkalmas közszolgálati munkatárs képzése. A Magyarországon

jelenleg zajló közszolgálati reformok tudatosan igyekeznek ezen kihívásokra adekvát választ adni, így a reform-törekvések szemléletét is igyekeznek tananyagunk tükrözni.

A 2012. augusztus 31-én meghirdetett 12.0 Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, az OECD összefoglaló stratégiai értékelése által is elismerten integrált és folyamatosan végrehajtani tervezett reformtörekvés. A program a feladatok elvégzésének előrehaladtával tervezetten folyamatosan frissítésre kerül. A Magyar Program a közigazgatás egy objektív szándékú értékelésével kezdődik, és szándékos elkötelezettséget mutat a stratégiai tervezés gyakorlatának megvalósítása iránt, miközben egy következetes keretstratégia meghatározására törekszik a nemzeti közigazgatás munkájára vonatkozóan. A Magyar Program által tervezetten létrehozandó Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszer célja, hogy a kormányzati stratégiai dokumentumokat harmonizálja, valamint keretrendszerrel szolgáljon az így eltervezett stratégia végrehajtásához és monitoring típusú ellenőrzéséhez.

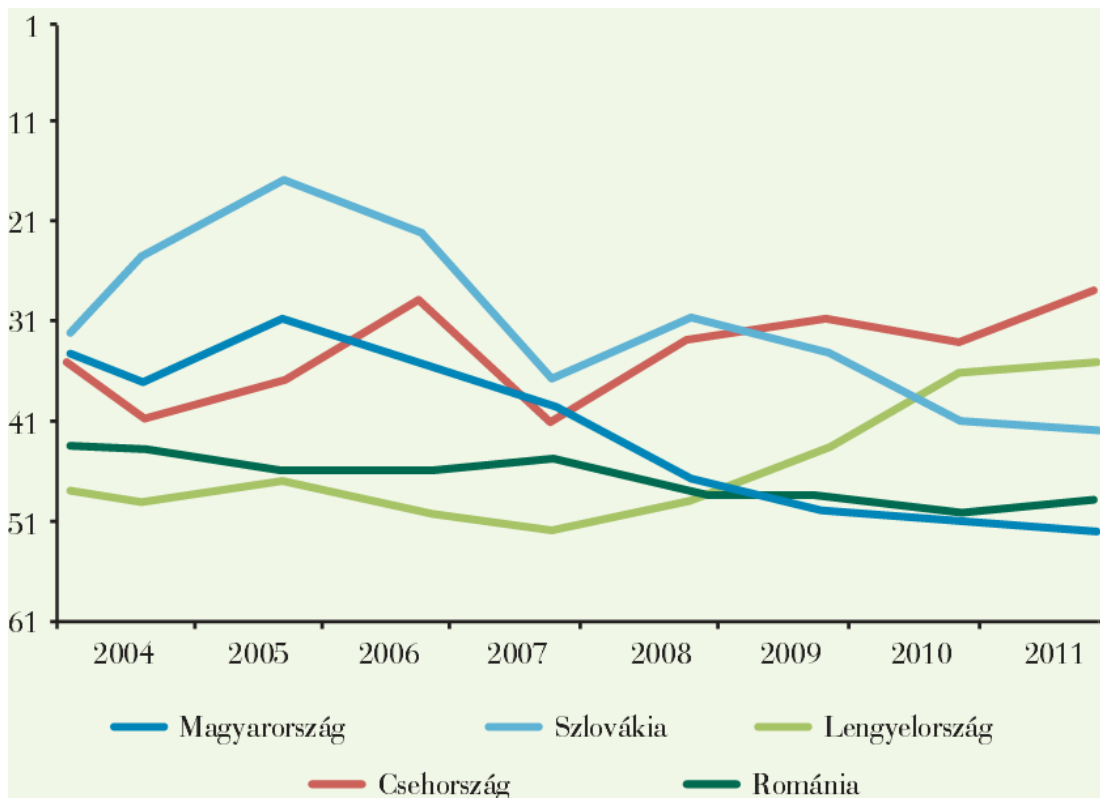
Így alapvető célként nevezi meg a kormányzat – ágazat – intézmény – intézményi egységek – egyéni munkavégzés célhierarchiájának következetes lebontását, azaz a minisztériumok és hivatalok működésébe e hierarchikus következetesség által tervezi beépíteni a kormányprogram gyakorlati végrehajtását. Az előbbi célhierarchia következetessége ezen intézmények működési irányelveire, végső soron intézményi és személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) irányelveire is meghatározó lesz. Az elképzelés szerint így (azaz a jobb céldefiniálás alapján megfogalmazható feladatok révén) eredményesebben valósul meg az erőforrások adekvát elosztása, a monitoring típusú folyamat ellenőrzés, értékelés valamint a beavatkozások szükségességének felismerése, megvalósítása.

Mindez a következetes célhierarchia az állami struktúra leegyszerűsítésével együttesen megfordítani igyekszik azt a trendet is, mely az IMD (egy svájci székhelyű versenyképességi kutató és képző központ) kormányzati hatékonyság indexértékére vonatkozóan felállított rangsora alapján hazánkra vonatkozóan 2005 óta fokozatos helyezésbeli visszaesést mutatott a 2011. évi adatokig. Ez a fokozatos hátrébsorolódás annak ellenére folytatódott, hogy a 2011. évi nominál értéknövekmény már pozitív fordulatot tükröz (lásd az 1. számú ábrán). Ez a negatív trend a szomszéd országokkal való összehasonlításban is szembetűnő, így a szükséges beavatkozás indokoltsága kétségtelen.



1. számú ábra: Magyarország helye az IMD versenyképességi rangsorban

forrás: Magyary Program 12.0



2. számú ábra: A közép-kelet európai országok IMD versenyképességi rangsora

forrás: Magyary Program 12.0

A Magyary Program nem csupán az igazgatás-szervezés technikai módszertanát igyekszik nevesíteni, hanem egyúttal a nemzeti értékekre, hagyományokra építve a „**jó közigazgatás**” megvalósítását értékteremtő folyamatként határozza meg, valamint egy nagyobb egész, a „**jó állam**” fogalomrendszerében helyezi el.

A Magyary Program négy beavatkozási területe (szervezet – feladat – eljárás – személyzet) segítségével igyekszik áttekinthetővé tenni az intézkedések sokaságát és egymásra gyakorolt keresztthatását. További fontos jellemzője, hogy a közigazgatás fejlesztésének teljeskörű végrehajtását célozza meg, rendszer- és folyamat szemléletű megvalósításban, ugyanakkor a korszerű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenységre jellemző logikai alapú ismeretek megszerzésével párhuzamosan a közszolgálatban dolgozó kollegák személyes érzelmi, támogató viszonyulására is erőforrásként tekint. Ezáltal a „jövő-centrikus szereptudat” egyénre lebontott megvalósulását is támogatja „A Haza üdvére, a Köz szolgálatában”.

Fontos környezeti feltétel még a Magyary Program 12.0 azon szerepe, mellyel együttesen felvállalja kialakításának egyik érdemi vitapontjaként beazonosítható fogalmi állásfoglalás szükségességét. Ennek során a „hatékonyság” fogalmát hat részelem (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelhető, alkalmazkodó) együttes fennállásával azonosítja. Így a hatásosság is benne foglaltatik, mint jelentéstartalom, és teszi ezt azzal a szándékkal, hogy szervesen tartozzon a közigazgatás működésének aktuális célkitűzése ezen fogalomhoz. Felveti a „nemzeti” és „nemzetközi szövetségi rendszerek” esetleges ütközési lehetőségét, ugyanakkor ezt azzal a gondolatmenettel oldja fel, mely szerint a nemzeti (azaz a nemzetközi szövetség bármely tagjának egyéni) érdekeit egészséges érdekegyeztetési mechanizmussal harmonizálni szükséges és lehetséges. Az így előállítható szinergia további értéket jelenthet mind a „nemzeti tagok”, mind a „nemzetközi szövetség” együttesére vonatkozóan.

## **1.2. A ma közszolgálatának munkaerő piaci jellemzői és hatásaik**

A világon elterjedt foglalkoztatási formák a XIX. században jelentős változáson mentek át. Az 1920-30-as évektől egyre dominánsabbá vált az akkor gazdaságilag fejlettebb országokban az „alkalmazotti” forma, vagyis az iparilag fejlettebb országokban az „alkalmazotti társadalom” vált jellemzővé. Ennek legmeghatározóbb oka az ipari tömegtermelés általánossá válása volt, mely az ipari munkásság fogyasztóvá válását is eredményezte. Emellett a modern igazgatási formák is egyre



gyakoribbá váltak. Előző folyamat hatásaként erősödött a hozzáértő, „tanult” hivatalnok-réteg, akik adekvát módon tudták alkalmazni a törvényeket, szabályokat. Ezen folyamat mellett jelentősen növekedtek azon tevékenységek, melyek „állami feladattá” váltak a korábban helyi közösségi teendők közül, mint pl. tűz- és rendvédelem, vagy az időskori gondoskodás. Ezen állami hatáskörbe vont tevékenységek új feladatokat, új hivatalokat, további alkalmazotti státuszokat jelentettek.

Az alkalmazotti munkaviszony általában határozatlan időre szóló alkalmazást, jó munkavégzés esetén elismerést, előléptetést valószínűsített. Ez a státusz kiegészült a meghatározott napi, heti óraszámú munkaidő meghatározásával, másrészt fokozatosan bővült további alkalmazotti jogokkal, mint pl. fizetett ünnepek, fizetett szabadság, egészségbiztosítás, nyugdíjbiztosítás, hiszen ehhez tartozó intézményi háttér alakult ki.

A fenti folyamatot tekintve hosszú évtizedeken át Európában és Magyarországon is tipikussá vált az alkalmazotti foglalkoztatási forma. Az 1970-es évek elejétől azonban (az olajválság és egyéb ciklikus válságjelenségek együttes megjelenésével) az előző időszakban biztos ponttá váló tipikus alkalmazási forma (a határozatlan idejű, rögzített napi, heti munkaóra mellett biztos jövedelmet garantáló) kezdett bizonytalanná válni.

A fogyasztói társadalom egyéb jelenségei mellett a legfejlettebb országok polgárai ekkorra a megvásárolható termékek mellé az olyan szolgáltatásokra is igényt tartottak, melyek a turizmushoz, tömegsporthoz, az egészséges életmódhoz kötődtek, sőt ezekből egyre többet tudtak és akartak igénybe venni. Így a gazdasági - és egyben foglalkoztatási - szektorok erőteljes átrendeződése valósult meg a mezőgazdaság és az ipar rovására, azaz egyre többen kerültek alkalmazásra a szolgáltatási szektorban.

A technológiai fejlesztések lehetőséget adtak a folyamatos termelékenység-növelésre, ugyanakkor az egyre sokszínűbbé váló fogyasztói igényekhez sikeresebben alkalmazkodni képes intézményméretek (mikro, kis, közepes és nagy) is kezdtek kialakulni. A tömegtermelést ily módon kiegészítő, pregnánsan átalakuló új gazdaság-szerkezet a foglalkoztatás homogén szerkezetének megváltozásához is vezetett. A tipikus foglalkoztatási formáról egyre több esetben tértek át a rugalmas, másképp atipikusnak nevezett foglalkoztatási formákra. Az Európai Unió foglalkoztatási adataiból az derül ki, hogy 1997-ben már a rugalmas foglalkoztatási formák valamelyikében dolgozott a foglalkoztatottak fele. Ez az arány 1985-ben még „csak” 33 %-os volt.

A Lisszabonban 2000-ben megtartott csúcserkeztet Az Európai Unió állam- és kormányfőinek részvételével azt tűzte ki célul, *hogy „az évtized végére az Európai Uniónak a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudás alapú társadalmává kell válnia, amely fenntartható gazdasági növekedésre képes a több és jobb minőségű munkahely teremtése, illetve az erősebb társadalmi kohézió által.”* (EC 2000).

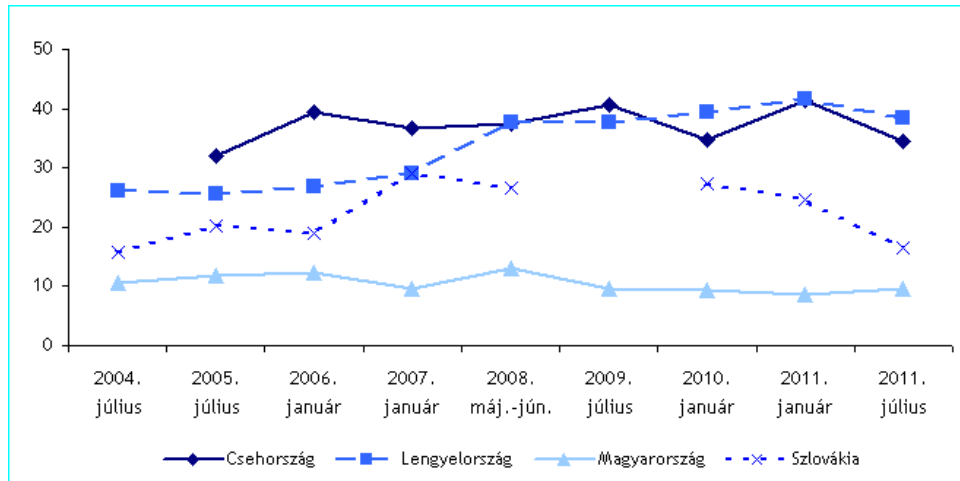
Tény, hogy Európa versenyképessége (különösen az USA-val és a Távol-Kelettel szemben) komoly fejlesztést igényel, aminek a gazdasági és munkaerő-piaci szakértők szerint fontos része lehet a munkaerőpiac rugalmasabbá tétele. Ezek az erőfeszítések fokozottan előtérbe kerültek az európai régióban.

A munkaerőpiac rugalmasságának fogalmát a szakemberek több értelemben is használják, ugyanakkor általában elfogadott az intézmények, intézmények szervezetén belüli és azon kívüli rugalmasság megkülönböztetése. Ennek értelmében a munkaerőpiac rugalmasabb viselkedését a szakirodalmak egyrészt a foglalkoztatás rugalmasítására, azaz a munkaerőpiacra történő belépés és a munkaerőpiacról történő kilépés megkönnyítésére, másrészt a vállalkozások, intézmények szervezetein belül megvalósuló munkavégzés rugalmasabbá tételére vonatkoztatják. Ilyen értelemben a munkaerő-piaci, vagyis a szervezeten kívüli és belüli rugalmasság társadalmi szándékát tükrözi több TÁMOP pályázat kiírása is. A szervezetfejlesztési és humánfejlesztési célokra biztosított pályázati forrás a kormányhivatal szervezetén belül (azaz szervezeti egységein, szakigazgatási szervein belül) sikeresen végrehajtott projektek számára az adott területeken biztosít lehetőséget, vagyis a szervezeten belüli munkavégzési rugalmasság megvalósítását, mint munkakultúra-fejlesztés lehetőségét kínálja.

Nem tagadható el azonban az a tény sem, hogy meglévő szervezeti kultúra és az érkező projekt-kultúra sok ellentmondást hordoz magában, és ezeknek a konfliktusoknak a feloldása nem egyszerű feladat már csak azért sem, mivel a projektek esetében határozott idejű, részben integrálódott, de „együttműködésre ítélt” szervezetekről beszélhetünk. Mindezek intézményi kultúrájának harmonikus illesztése és a lojalitás folyamatosan magas szinten történő biztosítása kiemelten nagy kihívás a közszolgálat vezetői számára.

A munkaerő-piaci sajátosságok elemzésekor fontos megemlíteni a paradigmaváltáshoz szorosan kötődő tényezőként a 2011-ben TÁRKI (Társadalomkutatási Intézet) által publikált két kutatási eredményt, melyek az ellentmondó preferenciák paradigmaváltó módszertanokra gyakorolt hatására és a pozitív érzelmi állapotok megőrzésére vonatkozó kihatása miatt együttesen kapcsolódnak a témakörhöz. A kutatási témák a magyarok, saját jövőképük alakításakor észlelt érzelmi állapotairól, illetve a Visegrádi Négyek körében végzett pesszimizmus-felméréséről szólnak.

## A magyar társadalom pesszimizmusra és bizalmatlanságra vonatkozó sajátosságai egy nemzetközi és egy magyarországi kutatás alapján



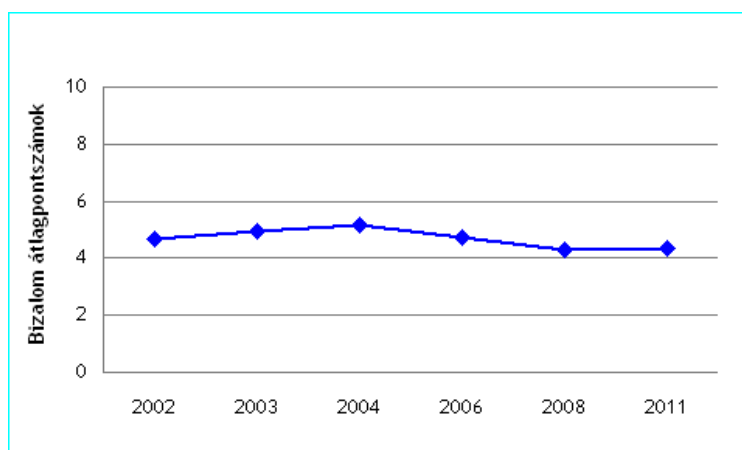
3. számú ábra: 2004 júliusában Csehországban, 2009 júliusában pedig Szlovákiában nem történt adatfelvétel. Forrás: Central European Opinion Research Group (CEORG):  
Visegrádi négyek: romló helyzetértékelés, növekvő pesszimizmus, 2011

A saját anyagi helyzetünkre vonatkozóan a négy visegrádi ország közül egyedül a magyarok értékelik 10%-os arányban nagyon jónak helyzetüket, míg az összes többi (Csehország, Lengyelország, Szlovákia) 2011 januárjáig 25-45 % közé pozicionálta magát. Ebből egy további negatív tendencia egyértelműen kiolvasható, nevezetesen a 2007. évi felmérés során közel 30%-os jónak ítéelő aránnyal Szlovákia együtt haladt a másik két országgal, ugyanakkor mára már 20% alá csökkent a saját anyagi helyzetét jónak ítéelők aránya náluk is.

A saját anyagi helyzet javulását várók arányát tekintve nagyjából együtt halad a többnyire 10 és 20% közötti sávban mindegyik visegrádi ország.

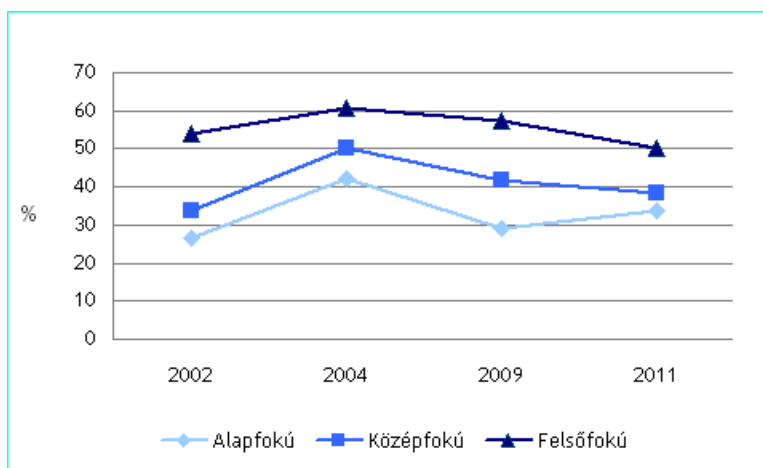
Az ország gazdasági helyzetét jónak vagy nagyon jónak értékelők arányát 2007 óta a magyarok a 2-3%-os sávban fixálja a magyar társadalom, míg a többi ország (Szlovákia kivételével az utóbbi néhány évre vonatkozóan) inkább a 10-20% közötti sávban halad a 2008-as válság időszakát követően.

Az is kiemelten fontos egy vállalati-, intézményvezetés számára, hogy a munkatársak, közülük is legfőképp a vezetőtársak milyen mértékben bíznak meg embertársaikban, különösen a közösségépítés szempontjából fontos vállalati-, intézményi kultúrájuk tagjaiban. Ilyen értelemben a magyarok többnyire a négyes és ötös átlagpontszámot érik el a tízes skálán, így a 2002 óta zajló felmérések szerint a magyarokról az állapítható meg, hogy közepesen bíznak meg embertársaikban.



4. számú ábra: havi Omnibusz-kutatások, 2002-2011, 0 = „egyáltalán nem bízok”, a 10 = „teljes mértékben megbízok”. Forrás: TÁRKI: Kevésbé bízunk egy(s)másban, 2011

A TÁRKI kutatásai kiterjedtek arra is, hogy a társadalom szereplői koruk, nemük, vagy akár településük nagysága alapján mutatnak-e szignifikáns eltérést? A TÁRKI elemzői szerint ezek a tényezők nem adtak szignifikáns eltéréseket, viszont az iskolai végzettség kiemelten szignifikáns tényező volt a felmérések során. Így az előbb említett átlagos pontszám közel 30%-a vonatkozott az alapfokú végzettségű válaszadókra, míg a középfokú végzettséggel rendelkezők 2011-re 40% alá kerültek, míg a felsőfokú végzettségűek átlaga az 50% érték körül mozgott.



5. számú ábra: havi Omnibusz-kutatások, 2002-2011 Forrás: TÁRKI: Kevésbé bízunk egy(s)másban, 2011

Mindezek hangsúlyozottan figyelembe veendőek a vezetői munkában, hiszen a bizalom valójában „bináris” fogalom, azaz vagy van közöttem és egy megadott személy között, vagy nincs, illetve hiánya nagyon sok hátránnyal jár és erőforrás veszteséget jelent. Ugyanakkor kialakítása igen hosszú folyamat, és megteremtése nagyon tudatos egymásra épüléssel együttes, koordinatív feladatok által

lehetséges. Nem a legörömtelibb megállapítás (ugyanakkor helytálló), hogy a XXI. sz. magyar társadalmában jellemzően jelen van a pesszimizmus.

### **1.3. A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének tanulási koncepciója, az ÁROP projekt sajátosságai**

Jelen tananyag elkészítésének a tanulási folyamatot adekvát módon támogató koncepciója illeszkedik azon elképzeléshez, mely a Magyar Program „képzési, továbbképzési és vizsgarendszer” című fejezetében található (a közszolgálati tisztviselők továbbképzését állami feladatként az általa biztosított feltételrendszerrel megvalósítva, ugyanakkor a kormánytisztviselő számára kötelezővé tett részvétellel). Tekintettel arra, hogy mindez tervezetten egyéni képzési tervek alapján és az egyéni teljesítmények értékelésének tanulságaira épülve valósul meg, így tananyagunkkal a XXI. század felnőttképzésének kompetenciafejlesztési tapasztalatát hasznosítva gyakorlatiasan szolgáljuk.

Ebben az értelemben a tanulási folyamatban a tanuló oldaláról (a poroszos, hagyományos magyar gyakorlattal szemben) aktívabb részvételt stimulálunk, melynek sokrétű módszertanát tudatosan alakítjuk. A fogalmak definiálásán és a modellek, elméleti logikák bemutatásán túl azok alkalmazási sikere irányába gondolatjuk tovább a problémamegoldást. Így a gyakorlati használat közbeni dilemmák, kérdések, megértési állapotok tudatosítása (például önellenőrző tesztek segítségével) szándékunk szerint megvalósul, ugyanakkor javasolunk önálló adaptációs feladatok elvégzését, saját munkahelyi helyzetek esettanulmányként történő elemzését. Tananyagunkban bemutatunk eseteleírásokat, azok alkalmazási nehézségeivel, tapasztalataival együtt. Ezek feldolgozásának eszközrendszerét is a gyakorlatias hasznosítás érdekében alkalmazzuk.

A tananyag kidolgozásánál kiemelten tekintettel voltunk az ÁROP 2.2.13 projekt céljára, szakmai kidolgozóinak és vezetőinek koncepcionális követelményeire. Ilyen értelemben tananyagunk is elméleti háttérrel kínál, de nem csupán az elméleti felkészültség érdekében. Modern, korszerű, a versenyszférában már évtizedek óta sikeres, a közigazgatásban is (megfelelő adaptáció mellett) kiemelten hasznos modelleket mutatunk be, és fokozottan figyelünk arra, hogy a vezetők szemléleti gondolkodásán túl azok gyakorlati hasznosítására is alkalmas legyen. Ezen igyekezetünk közepette az értékelvű vezetésre, az emberi értékekre, etikai normákra koncentrál, azt nem csupán logikai magyarázatokkal, hanem a személyes motivációt, érzelmi és teremtő dinamizmusban megvalósító adaptációt támogatunk.

Tekintettel a nemzetközi vezető és menedzserképző intézetek gyakorlatára, fókuszálunk a valós élet eseteinek esettanulmányként történő, valamint az ott sikeresen megvalósított szakmai értékek

adaptálását megalapozó dokumentumok bemutatására és az ezek általi tudatos kompetenciafejlesztés megvalósíthatóságának hangsúlyozására.

## **2. Rövid történeti áttekintés a magyarországi vezetői és menedzseri módszertanok alkalmazásának kompetencia-fejlesztési folyamatáról**

### **2.1. A magyarországi vezetői, menedzseri szerepről**

Az 1980-as évek végétől napjainkig a magyarországi vezetői, menedzseri szerep komoly fejlődési ívet alkot. Az 1990-es évek elejére az igen komoly kompetenciahiányok felszámolására nagy erőfeszítéseket tettek a magyarországi intézmény és cégvezetők a humánerőforrás szakemberekkel történő együttműködésük során. Az akkor még hiánygazdaságnak minősíthető vezetői helyzeteket a versenyszférában 5-8 év alatt egyértelműen felváltották az intenzív versenyhelyzeti elvárások. Ennek egyrészt a vezetői tudatosság oldaláról, másrészt a szükséges kompetenciafejlesztés sikeressége területén igen komoly kihívások sikeres megválaszolása lett az eredménye. Ilyen terület a tudatos döntésekhez, a tudatalatti (vágyakból előtörő) preferenciák felfedezésének és tudatos használatának feladatai. Ehhez egyrészt a vezetői magatartás és kompetenciafejlesztés területén kellett jelentős előrelépést tennünk, másrészt a vonatkozó pszichológiai, humánerőforrás-fejlesztési megközelítések és módszertanok kellő ütemű alkalmazásba vételét volt szükséges megoldani.

A preferenciák, ugyanakkor igen gyakran nem tudatosan jelennek meg a vezető, a munkatárs döntésében, cselekvésében, így kiemelt jelentőséggel bír annak a gyakorlata, ahogyan a tacit tudásból explicit tudás keletkezik. A legtöbb szervezetfejlesztési módszertan (pl. Toyota módszer, stb.) épp az ilyen „átalakulásokat” támogatja, azaz a tacit tudás explicit tudássá válását segíti. Tananyagunk kiemelten fókuszál erre a folyamatra, hiszen az intézményi működés tudatosságának fejlődését, annak hatékonyság-növekedését valószínűsíti.

Jelen társadalmi környezetünk jellemzőinek megértéséhez érdemes visszatekintenünk a gazdasági-társadalmi rendszerváltás időszakára. Az 1990-es évek magyarországi folyamatainak tudatosítását követően vajon hol tart a menedzsment- és vezetői kultúra napjainkban Magyarországon?

Ennek áttekintéséhez hívjuk segítségül Jared Diamond: Háborúk, járványok, technikák – A társadalmak fátumai című könyvének egyik történetét, mely a Chatham szigeteken 1835-ben történt eseményeiről szól.

Ebben az időben a sziget lakossága, a moriorik, vadászó-gyűjtögető, elszigetelten élő népként úgy éltek, hogy nem volt szervezett vezetésük. Csak a legegyszerűbb technológiával, és kezdetleges fegyverekkel rendelkeztek, vitáikat békés úton rendezték.

A történet alapvető kiindulópontjai, megállapításai a moriorik kultúrájának és viselkedésüknek preferenciáit tekintve, tehát:

Chatham szigetek, 1835:

- A moriorik vadászó-gyűjtögető, elszigetelten élő nép
- Nincs szervezett vezetésük
- Csak a legegyszerűbb technológiával, fegyverekkel vannak felfegyverezve
- Vitáikat békés úton rendező kultúrával rendelkeznek

Az előzőekben vázolt, elszigetelt kultúrában egy napon váratlan esemény történt. Ezen a bizonyos (1835-ös november 19-i) napon szigetükön megjelentek a maorik, akik 500 fős hadsereget irányítottak a sziget ellen. Sőt, néhány nap múlva megjelent további 400 fő felfegyverkezett maori és rabszolgának nyilvánították a moriorikat. Akik ellenkeztek velük, azokat lemészárolták.

A történet fejleményei, kiemelve az eltérő preferenciák ütközését:

- Megjelenik november 19-én 500 felfegyverkezett maori, majd
- December 5-én még 400 fő felfegyverkezett maori jön a szigetükre
- Rabszolgának nyilvánították a moriorikat
- Aki ellenkezik, lemészárolják

A történetről még azt is feljegyezték, hogy a moriorik (még az első mészárlás után is) béke-küldöttséget indítottak a maorik vezérkarához, annyira nem számoltak a maorik vérengző magatartásának folytatásával. Miután ezt a küldöttséget is lemészárolták, a morioriknak nem maradt más választásuk, beadták derekukat és rabszolgaként szolgálták a maorikat.

Miért tanulságos számunkra ez a történelmi eset?

Lehetetlen nem észrevenni a hasonlóságot a 25 évvel ezelőtti hazai történések és a Chatham sziget történései között: az addig ideológiailag és módszertanilag is elszigetelt Magyarországra megérkeztek a piacgazdasági környezetet, annak módszereit profi módon ismerő politikai, társadalmi, gazdasági- és üzleti szakemberek.

Ugyanis az 1980-as évek végén, (azaz közel 25 évvel ezelőtt) Magyarországon is megjelenő szakemberek a piacgazdasági környezetet, az ott használatos módszereket és eszközöket profi



módon ismerték, azokat már rutinosan használták, és akik „délelőtt” is és „délután” is tárgyaltak az ország vezetésével. „Délelőtt” arról tárgyaltak, milyen együttműködési, társadalmi formát javasolnak a magyarországi berendezkedés módszertana szempontjából, „délután” pedig arról folyt a szó, hogy milyen formában és módon hajlandók (szeretnék) a privatizációban történő részvételüket biztosítani. Részükről tudatos és konzisztens preferenciakövetés valósult meg, miközben az akkori vezetés részéről (az abban való járatlanságuk okán is) a preferenciák következetlensége egyértelműen mutatkozott. Az akkori folyamatok eredményét a ma gazdasági nehézségei is jelzik. Ipari ágazatok (cukoripar, bányászat, kohászat, acélipar, energiaipar, stb.) idő előtti, vagy indokolatlan eltűnése mellett a közműszolgáltatóknak kiszolgáltatott fogyasztók és egyéb veszteségek jelzik az akkori vezetők preferenciakezelésének hiányosságait.

Sajnos (a tárgyalási és egyéb készségek hiánya miatt) a magyar vezetők és szakemberek nem tudták felvenni nyugat-európai kollegájukkal egyenrangúként a küzdelmet. Ebben szervezeti- és egyéni hiányosságok is szerepet játszottak, így a versenyhelyzet által diktált körülmények között a legtöbb „csatát” a piacgazdasági sajátosságokat jól ismerő nyugat-európai szakemberek nyerték a magyar üzleti- és gazdasági szakemberekkel szemben. Az is nyilvánvaló azonban, hogy az elmúlt 25 év lehetőséget adott némi felzárkózásra. Sőt: szükségszerűen élnünk kellett, de kell is azzal a lehetőséggel, hogy fejlesszük vonatkozó kompetenciáinkat. A további sikerességünk érdekében tehát a vonatkozó preferenciák tudatos kialakításán túl a személyes és intézményi kompetenciák adekvát fejlesztését is meg kell valósítanunk.

Vegyük sorba, mely kompetenciák fejlesztésére kényszerített az említett helyzet, illetve melyek voltak a humán erőforrás kompetenciájával szembeni legfontosabb elvárások ezen időszak közben? Az azóta eltelt idő alatt mely kompetenciáinkat sikerült úgy fejlesztenünk, hogy hátrányukat lefaragjuk?

Néhány nagyon jellemző területet biztosan fel tudunk sorolni. Ezek között talán a legfontosabbak: célorientáltság az intézményrendszer és szervezeteinek, intézményeinek működésében, valamint a vezetők és munkatársak a személyes munkavégzésben. Kiemelten fontos terület volt az együttműködési, valamint hatékony munkaszervezési és kommunikációs készségek, valamint az intézményi működés folyamatszemléletű megvalósításának módszertana és eszközei. Kiegészült ez az intézmények rendszerszemléletű- és ügyfél-orientált működésével, azok ilyen irányú fejlesztésének sikeres megvalósításával.

Ilyen értelemben a humánerőforrás-fejlesztéssel szembeni elvárások között előtérbe kerültek a következő kompetencia fejlesztési feladatai:

1. Együtműködési kompetenciák, készségek fejlesztése
2. Célorientáltság fejlesztése, célkitűzése, célok indikátorokkal történő leírásának módszertani elemei
3. A hatékony folyamat- és rendszerműködtetés készségeinek kialakítása, fejlesztése
4. Vevőorientált szemléletmód kialakítása és ütemes fejlesztése

Tekintettel arra a felismerésre, hogy nemzetgazdasági, nemzetállami szintű versenyhelyzetbe kerültünk, fontos kérdéssé vált: eléggé „felfegyvereztünk-e” mostanra ezekkel a módszerekkel, készségekkel? Ezt mindenkinek saját magának kell eldönteni kompetenciáiról, vagy saját intézményéről, szervezetéről, munkatársairól, csapatáról.

A társadalmi-gazdasági váltás időszakának (a '90-es évek) elején gomba módra jelentek meg motiválási módszereket feldolgozó, csapatépítéssel és a hatékony csapatmunkával kapcsolatos módszerek készségfejlesztő képzései. Sőt, a változáskezelési és változásmenedzsment módszereket feldolgozó tréningek is kiemelt jelentőségűek és hasznosságúak voltak.

Mindezek a felzárkózást szolgálták ugyan, de azt a nagyhatású „csodát”, melyet reméltünk tőlük, nem hozták el. (Rövid áttekintését lásd az 1. számú mellékletben.) Mindazonáltal tudatosították és konkretizálták a sikeres vezetői és munkatársi együttműködéshez szükséges készségeket, kulcskompetenciákat. A jelenleg zajló közszolgálati reform ilyen értelemben hiányt pótol, hiszen ezen (akkor korszerű) módszertanok lényegében átfogóan és a teljes intézményrendszer korszerűsítésének szándékával csak a közelmúltban jelentek meg.

Ráadásul az említett kompetenciafejlesztés vonatkozik egyrészt az ismeretek és tudás jelentős bővítésére, másrészt a szükséges kompetenciák kifejlesztése mellett a napi rutinban történő tudatos alkalmazására is. Komplexitása miatt a teljes kompetencia fejlesztési folyamat ismeretét és illeszkedő, eredményes megvalósítását igényli. Tartjuk ezt fontosnak azért is, mert tudatos cselekvés legbiztosabban a jól végzett helyzetfelmérésre kidolgozott alternatívák döntési helyzetekben történő preferencia-használati készségénél jelentkezik, ugyanakkor az önmagunk jobb megismerését (de legalábbis kellő mélységű feltárását) igényli olyan esetekben, ahol a preferenciák ellentmondásosságát fel nem ismert, önmagunkat, vágyainkat félreértetten kezelő személyiségünkben gyökerezik.

## 2.2. Az ellentmondó preferenciák kezeléséhez szükséges humánerőforrás fejlesztési módszertanok áttekintése

### 2.2.1. A személyiség és készségfejlesztés jelentőségéről:

#### A tréning módszertanáról

Az előzőekben szakmai megállapításaink között megfogalmaztuk, hogy a készségfejlesztés egyik igen hasznos és ugyanakkor magas figyelmet igénylő módja a tréning-módszertan. Ezen eljárásnak kiemelten fontos erőssége, hogy a célszerűen kiválasztott helyzetgyakorlatok, azok valós átélése mély és tartós személyes élményű a tréning résztvevői számára, így kedvező attitűdöt eredményez, mely emiatt magas hallgatói aktivitással jellemezhető a tanulás folyamata során. A tudatosan és jól összeállított helyzetgyakorlatok olyan élmények megszerzésének lehetőségét adják, mely egyúttal motiválóan hat mind az egyéni-, mind a csapathatékonyabbá válásának szándékára.

A tréninggel kapcsolatos, annak általános hasznossága érdekében megfogalmazható, elvárások jól beazonosíthatók. Ezek között kiemelten fontos, hogy a tréner a megcélzott készségfejlesztés munkahelyezeteit jól ismerje, az alkalmazásra ajánlott módszer hasznosságát jól támassza alá a megértést segítő esetpéldákkal, a várható személyes alkalmazási nehézségeket előrelátóan, akár egy átfogó lista segítségével is támogatni tudja. Szakmai szóhasználatunkat tekintve a hitelesség elvárását fogalmazhatjuk meg a trénerrel szemben az előzőekben említett elvárások mentén.

A tréning tehát, mint humán fejlesztési eszköz, a célszerűen kiválasztott helyzetgyakorlatok segítségével kialakított olyan, a hallgatók személyes élményének motiváló hatására építő módszer, mely a tanulásra így nyitottá vált tréningrésztvevők számára élményszerűen nyújtja a célok mentén megfogalmazott általános tanulságokat. Ugyanakkor a személyes alkalmazásba vételre vonatkozó nehézségek, azok elkerülésének, kezelésének javaslatai is feltárhatók, megfogalmazhatók.

Az előzőekben leírtak szerint megtervezett és vezetett tréning tanulási folyamata leginkább akkor támogatott, ha a résztvevők aktívak az általános tanulságok megfogalmazásában, a tanulságok listája pedig jól összegzi a helyzetgyakorlat segítségével „megtanulható” összefüggéseket. Az eddigiek alapján tehát a jól felépített tréning egyrészt eredményesen szolgálhatja a személyes fejlődést, amennyiben a tréning résztvevők munkavégzésének módszertanával, rutinjaival való szembesítést is megvalósítja, másrészt gondosan ügyelnie kell az önfejlődés motivációjára. Így ezen szembesülés mértéke egyrészt előre eltervezett lehet a tréner előkészületei, felkészülése során kialakított tanulás ív szerint, ugyanakkor a tréning vezetésekor is mód van a szembesítés mértékének „finomhangolására”. Alkotó, vidám, a hibázást tanulságként kezelő hangulatban a szembesítés mértéke növelhető, így a tanulás tartalma és mélysége nagyobb önfejlődés lehetőségét biztosítja. Az

így előállított motivált állapot jól segítheti a személyes rutin fejlesztésére vonatkozó tanulási ciklus elindítását, melynek komoly érdemei lehetnek a személyes fejlődés sikerességében. Az eredményes és hatékony tréningnek azonban olykor konfliktusokat is fel kell vállalnia (sőt szükség esetén generálnia), amelyek az adott pillanatban „megrázzhatják” ugyan a résztvevőket, de az azt követő feloldások a mindennapok valódi konfliktusai számára megoldási mintául szolgálhatnak.

Fontos kiegészítő eleme a tréningen megvalósítható tanulási ívnek, ha a helyzetgyakorlat és a résztvevők személyes tanulságait a munkavégzési helyzetekre történő adaptálás követi. A tréning-módszer több mint negyed évszázados tapasztalata, hogy a lehető legnagyobb körültekintéssel szükséges támogatni a munkahelyi adaptációt. E nélkül ugyanis könnyen elveszíthetjük a tréning valódi eredményét, azaz a helyzetgyakorlat tanulságai és az ezekből következő módszer-, illetve készségkorrekciók nem jutnak el a résztvevők napi alkalmazási erőfeszítéséig.

Sőt: a humánfejlesztési szerepét betöltve hasznos lenne vizsgálni azt is, hogy a motivált munkavégzés erőterében dolgozó munkatársak eredményességre való törekvését milyen mértékben szolgálja az önfejlesztésben (a tréningen megszerzett) motivált állapot, melynek rövid bemutatását a 6. pont tartalmazza.

### **A tréner személyéről**

Természetesen a saját tapasztalatunktól eltérő eseteket is el tudunk képzelni, ugyanakkor néhány pontban összefoglalhatónak véljük a trénerrel (személyével, tudásából, készségében) szembeni legfontosabb elvárásokat. A szakmai felkészültség általános elvárásain túl ugyanis meggyőződésünk, hogy olyan - munkahelyzetekben edződött - szakember tudja csupán megfelelő hatékonysággal vezetni hallgatóit a tanulás, önfejlődés útján, aki az eredményorientált, éles helyzetek napi megoldásának maga is részese, azokat jól ismeri. (Ez nem csupán hitelességét, hanem a tanulás eredményességét is növeli). Ebből következően a jó tréner a tanult módszertanok alkalmazási értékeit, valamint az alkalmazást nehezítő körülményeket is jól ismerve, a megértést és adaptálást elősegítő esetpéldákról, a nehézségek leküzdésének eszközeiről, módszertanáról tud hiteles, a résztvevőkkel közös gondolkodást megvalósítani.

A tréner személyes élményein túl a már említett szembesítő, tükröt tartó szerepe is kiemelten fontos. A résztvevők egyéni nyitottságához illetően kell ennek mértékét megválasztani, mely igen érzékeny, a hallgatókra hangolódott kapcsolatot igényel, ugyanakkor a hallgatók személyes kérdéseire, az alkalmazást kereső, azt tervező szándékainak megerősítésére is képesnek kell lennie. (A tükrötartó egy „vékony mezsgyén vezet” a résztvevői csapatot. Általános tapasztalat, hogy amennyiben a tükröben megjelenő kép nem kellően „tiszt”, akkor többnyire nem jutunk el a valódi

felismerésig. A módszer kritikus pontja, hogy a „valós tükörkép” megjelenítése és eredményes feldolgozása magas felkészültséget és megfelelő időzítést is igényel a trénerrel.)

Több ezer tréningnappal a hátunk mögött határozottan kijelenthetjük, hogy a tréning, mint képzési forma, komoly hasznossággal bír. Ha első személyes élményeinket kellene összefoglalnunk, akkor az emberi viselkedésre vonatkozó hatásait tekintve valódi csodaszernek is nevezhetnénk. Amennyiben össze kellene három pontban foglalnunk különleges értékeit, akkor azt így tennénk: az emberi viselkedésről a tréning hallgatói számára nyújtott fantasztikus tükör, remek lényeglátás lehetősége, és kiváló színtere a megértésnek.

Ugyanakkor, ha a tréningről, mint képzési formáról meg kellene neveznünk azt a hiányosságát, melyek miatt mégsem vált Magyarországon sem csodaszerré, akkor elsősorban azon tulajdonságát említenénk, mely szerint önmagában a tréning nem képes az élményeket, felismeréseket készséggé és rutinná fejleszteni a hasznosításra, rutinná érlelésre kidolgozott korszerű vezetési gyakorlat hiányában.

Mégis fantasztikus tanulási forma, azaz valóban csodaszerré válhat, ha olyan tréner vezeti, aki maga is nyitott saját önfejlődésére, gyakorlott az általa tanított módszerek, készségek használatában, képes személyes élettapasztalatával a helyzetgyakorlatot és az ennek kapcsán felmerülő eseteket modellezni, azok lényeges elemeit beazonosítani és közösen gondolkodva a tréning résztvevőkkel a tanulást segítő tanulságokat levonni.

Ugyanakkor képesnek és felkészültnek kell lennie a hallgatók személyes élettapasztalatainak, esetleírásainak elemzése során azon határterületek beazonosítására, az ott alkalmazható módszerek felvillantására is, melyek kiegészítő értelmezést és megértést segítő elemei a hallgatók lehetséges fejlődésének, tanulásának.

### **2.2.2. A tréning módszertant kiegészítő tanulási módokról**

A tanulás teljes folyamatának érdekében tehát fontos az érdeklődés felkeltése, az új módszer megismerésének és megértésének fázisa, ugyanakkor szükséges az alkalmazásba vétellel, mint segítséget és támogatást igénylő tanulási fázissal is úgy bánnunk, melynek végén kialakul az új rutin. Tréningjeinken és tanácsadói munkánkban (épp a célorientáltság és hatékonyság fokozása érdekében) szakmailag is tudatosan különválasztjuk a tudáshiányra, a készségahiányra, valamint a beállítódásra és a személyiségfejlesztési szükségletre vonatkozó fázisokat. Szintén jól elkülöníthetők az alkalmazásba vételt, a rutint kialakító és gyakoroltató fázis, valamint a rutinokra és jártasságra vonatkozó korrekciós fázisok.

Fentiek okán olyan tréning és tanácsadói fejlesztési formákat szükséges tanulási ívé integrálnunk, melyek segítségével a leghatékonyabban érjük el a kívánt kompetenciafejlesztést. Mindezek a nemzetközi gyakorlatban is meghonosodott módszerek, ugyanakkor tudatos egymásra épülésük, kiegészítő szerepük révén kiemelt haszonnal járnak a tanulási folyamat sikerére vonatkozóan. Az általunk ilyen módon összekapcsolt és önállóan is értelmezett, bevált módszerek az alábbiak:

- a. **Klasszikus tanácsadás:** a fejlesztésre kijelölt tevékenység, illetve működési terület elemzését, modellezését, főbb objektív jellemzőinek szakmai megfogalmazását és megoldási alternatíva (esetleg alternatívák) leírását megvalósító tevékenység. Igény esetén a megoldás bevezetését is tartalmazhatja. Ennél a támogatásnál a tanácsadó tapasztalata és ilyen helyzetekre vonatkozó jártassága a legfontosabb erőforrásunk. A kompetenciafejlesztésen túl ilyenkor a szervezeti működés közvetlen fejlesztése is megvalósul.
- b. **Coaching:** az egyén vagy csoport számára nyújtott adekvát kérdéseken, meghallgatáson és pozitív jövőkép-formálásán alapuló interjúorozat, mely segít feltárni a célszemély (coachee) teljesítőképességének növelését és kompetenciájának szükség szerinti fejlesztését. A coaching mára igen elterjedt HR-fejlesztési módszer, melynek több irányzata az együttműködési-, vezetői munkavégzés sikerességén túl az életvezetés teljes körű sikerének támogatásáig terjed.
- c. **Mentoring:** egy adott feladatra, munkakörre, beosztás betöltésére úgy készíti fel a személyt, hogy közösen tárják fel a kompetencia-hiányokat és találják meg a felzárkóztatás legeredményesebb módját. (A mentor a már korábban személyesen átélt önfejlődési helyzetek segítségével megvalósított közös felfedezés értékteremtő képességével dolgozik a kompetenciafejlesztés érdekében.
- d. **Shadowing:** a napi munka-, illetve vezetői tevékenysége során beavatkozás nélkül figyeli meg az egyént, és az eredményesség növelése érdekében végezhető módszerfejlesztéseket egy külön kijelölt időpontban megbeszélik. (A shadowing tanácsadó a valós működés tükrözésének és eredményességfejlesztési meglátásának közös feldolgozásából segíti a kompetenciafejlesztést.
- e. **Mediating/ Mediáció:** a kifejezetten konfliktusos helyzet kezelésében segíti az érintettek két- vagy többoldalú hatékony és folyamatosan egyeztetett cél irányába mutató kommunikációval, szükség esetén új és új célegeztségeket megköthető magatartását generálni.

- f. **Facilitating/ Facilitáció:** az eltérő nézőpontok egyeztetését, a sok nézőpont általi gazdagítást, a több élettapasztalat beépülését szolgálja az így vezetett strukturált, integratív kis csoportos kommunikáció vezetése által úgy, hogy a facilitátor leginkább erőforrás-feltáró és allokációs képességével segíti a hatékony eredményességet.

Fentiek ugyan áttekintést adnak a kompetenciafejlesztés mára kialakult fontosabb módszereiről, melyek további tárgyalása tapasztalataink szerint leginkább a coaching tevékenysége esetén lenne indokolt. Ennek ugyanis általános HR fejlesztési hatásán túl van olyan speciális területe (ontológiai coaching), mely a döntési helyzet előtt álló személy önmaga ellentmondásos preferenciáit tartalmazó tacit tudásának feltárhatóságát jól segíti, így explicit tudássá alakítását jól szolgálja annak érdekében, hogy a preferenciák között fellelhető inkonzisztencia ismertté váljon (Kollár József, Phd. coach Paradox preferenciák előadásának interneten is elérhető Power Point anyaga alapján).

### **2.2.3. A XXI. század teljesítmény- és eredményorientált munkavégzésének motivációs környezete**

Mindenekelőtt annak jelentőségét emelnénk ki, hogy a munkavégzés intenzitása, lelkesedése, azaz az erőfeszítés önmaga, milyen tényezők közvetlen hatásától függ. Elsőként a humánerőforrás (és itt most mi szándékosan nem „munkatárs” megfogalmazást használunk) önmagával szembeni elvárásának fontosságát emelnénk ki. Noha ennek „fellendítése” a külső (vezető, mellé- és alárendelt munkatársak) pozitív elvárásától várható, mégis a humánerőforrás várható minimális és maximális értékek közötti mozgása korábbi szocializációjától függ leginkább. Megtaláltunk tehát 2 olyan tényezőt (a külső és a belső elvárások), melyek együtt alkotják a lelkes munkavégzés (erőfeszítés) „toló-motivációs” hatását.

Mindez azonban célszerűen kiegészül a „húzó-motiváció” hatásával, melyet a vonatkozó menedzsment szakirodalmak leginkább a humánerőforrás által megfogalmazott munkavégzési célok jelentenek. Minél pontosabbak (kihívó, de elérhető jellegük mellett) és számszerűsítettek ezek a célok (határidővel való ellátottságuk mellett), annál pontosabban beazonosítható a munkavégzés, azaz az erőfeszítés által elért teljesítmény.

Az erőfeszítés és teljesítmény között azonban 3 kiemelten fontos tényező befolyásolja a kapcsolatot. Ennek egyik eleme a humánerőforrás „kompetenciája”, mely a humánerőforrás

mindazon tényezőit (tehetségét, személyiségét, beállítódását, készségeit, jártasságát, tudását és ismereteit) tartalmazza, melyek együttesen a munkavégzésre történő alkalmasságát jelentik. Ezen kívül a munkavégzés során éppen alkalmazott módszerek, valamint a felhasznált eszközök azok a befolyásoló tényezők, melyek a teljesítmény meghatározói.

Mindezek (a generált erőfeszítés – keletkezett teljesítmény) még kiegészítésre szoruló ok-okozati lánc, hiszen akár a szervezeten belüli ügyfélről, akár a szervezeten kívüli ügyfélről van szó (belső és külső ügyfél fogalmának beazonosítása mellett). Valójában sem nem igyekezetet, sem nem erőfeszítést, sem nem teljesítményt vár el, illetve „vesz meg” (azaz fogad el, illetve visz tovább a belső értékteremtő folyamat következő fázisáig) ez a bizonyos ügyfél, hanem sokkal inkább a számára fontos eredményt.

Fontos azonban a teljesítmény – eredmény összefüggés kapcsolódásának sajátosságát is elemezni, hiszen felmerül a kérdés, hogy mitől függ az eredmény? Erre az eddigi okfejtés ismeretében elegendő a már összetett hatásával együttesen figyelembe vett teljesítmény fogalma mellé a kitűzött célhoz történő illeszkedését nevesíteni, azaz az eredmény ilyen értelmezésben nem más, mint a teljesítménynek a kitűzött cél irányába eső vektoriális vetülete.

A kellő pozitív elvárással stimulált erőfeszítés tehát, kiegészítve a kihívó, elérhető, mérhető és számszerűsített célok húzó-motivációs hatásával, az előbbiek szerinti kívánt teljesítményt adja, majd a kompetencia, az épp alkalmazott módszer és technikai eszközök, valamint munkavégzési környezet együttesen a kitűzött cél irányába eső eredményességet biztosítja. Mi kövesse azonban ezen eredményes munkavégzést? Az első tényező az eredményesség által vezérelt pozitív/negatív kommunikációs visszacsatolás. Mindez azt jelenti, hogy a környezet kommunikációja az eredményre koncentrálna megerősíti, vagy visszafogja, alkalmasint befolyásolja az erőfeszítés további mértékét és irányát.

Mindennek azonban ki kell egészülnie a kommunikációs feed-back pozitív, vagy negatív jellegét figyelembe vevő elismerési tevékenységgel. Ezt eredményesség értékelő és eredményesség elismerő rendszernek is nevezhetjük.

Amennyiben a 100 évvel ezelőtti Taylor-i gondolkodás mai adaptációját elvégezzük, egyik lehetséges megfogalmazása azon harmónia kialakításának szükségességét igényli, mely a rendszer és az ember harmóniáját jelenti. Ilyen értelemben tehát a ma egyik lehetséges válasza, hogy a szervezet működése során olyan rendszer kialakítása szükséges, melyben az emberek egyéni alkotóképessége és eredményessége szinergiában valósul meg, és illeszkedik egymáshoz.



#### 2.2.4. A HR fejlesztés jelenlegi hangsúlyai

A tudásalapú társadalom fogalmkörébe az ember értékeivel és értékteremtő képességével, valamint annak fejlesztésére, így az értékelőállító potenciájának növelésére nem csupán harmonikusan illeszkedik, hanem kiemelt jelentőségű. Frederick Winslow Taylor 1911-ben megjelent „A tudományos vezetés alapjai” című, korszakalkotó megközelítéseket tartalmazó műve így, száz év távlatából sok szempontból megerősítést, de még több szempontból jelentős kiegészítést kap. Ezen kiegészítő elemek lényegében a motivált munkavégzés sajátosságaival, a teljesítmény munkafeladatok végzése közbeni értelmezésével és a tartósan magas teljesítmények kiégés nélküli fenntarthatóságával függnek össze. Ilyen értelemben kiemelt jelentőségűvé válik a pozitív külső- és belső elvárások, valamint a célkitűzés húzó motivációs hatásán túl a teljesítményt kiemelten meghatározó kompetencia aktuális rétege és annak tudatos alkalmazása. Mindez párosul annak fontosságával, hogy a teljesítménykényszer okozta stressz és egyéb negatív érzelmek kezelésének, az így igénybe vett test és elme rekreációjának újabb és újabb módszertani lehetőségeit feltárjuk és az emberi nem alkalmassá váljon a teljesebb, boldogabb életre, melynek „csupán” része a munkahelyi sikeresség.

A felnőttképzés, az élethosszig tartó tanulás sajátosságainak itt csak részben taglalt megfontolásai még sok további kutatást, tapasztalatösszegzést igényelnek, melyhez a HR szakma képviselőinek és a módszertanok hétköznapi alkalmazását végző vezetők, munkatársak eredményorientált összefogása nyújthat kiemelt segítséget.

Fentieknek kiemelt jelentőséget ad az a tény, hogy a Humánszakemberek Országos Szövetségének szakmai véleménye szerint a magyar gazdaságban tevékenykedő vállalkozásoknak mindössze néhány százalékában van olyan tudatos HR munka, mely a preferenciakezelés jelen tananyagunkban javasolt hármását (döntésmélet – cselekvéstan – önismeret és személyiségfejlesztés) képes felkészült munkatársakkal megvalósítani. A közel 700,000 főt foglalkoztató Nemzeti Közszolgálatról nem készült ugyan ilyen becslés, de az előrelépés távlatait a szerzők itt is kiemelkedőnek látják.

Természetesen jelen tananyagunk is szándékosan igyekszik az elméleti modellek szép világából a napi gyakorlat ellentmondásaira is tekintettel lenni. Nem csupán az ellentmondó preferenciák szójátéka kényszerít erre bennünket, szakmai meggyőződésünk és az a tapasztalatunk, mely alapján állítjuk, hogy a mai vezetőknek (ugyanígy a közszolgálat bármilyen szintű vezetőjének) személyesen is egyre jobb HR szakemberként kell vezetői munkáját ellátnia, hiszen a menedzsment szakirodalomban megdönthetetlen tételként van jelen az az állítás, mely szerint „csak az a munkatárs tud ügyfeleivel jól bánni, akivel szintén jól bánnak vezetői, munkatársai”. Mindezt azon értékek mentén szükséges a napi gyakorlatban jól végezni, melyeket az intézmény saját elveinek és értékeinek vall, ugyanakkor a

folyamatok felgyorsulása, a helyfüggetlen atipikus alkalmazási formák bővülése, egyre speciálisabb kompetenciaigények felbukkanása, érvényesülése várható. Ugyanakkor mindez párosul olyan összetett elvárás-rendszer jelenlétével, sőt folyamatos bővülésével, melyben a társadalmi felelősségvállalás, a környezet megóvása, a társadalmi mobilitás növelése, és más frissen felbukkanó elvárások együttesen teljesítendőek a sikeres intézményi munka során.

Fejlődnünk, folyamatosan változnunk kell, a kompetenciánk harmonikus illesztésének képességével és mindezt stressz-mentes módon, lehetőleg boldogságban.

## 3. Preferenciák a vezetői munkában

### 3.1. Preferenciák a vezető döntésében

A preferenciák tudatos kezelése a döntéelméletben és döntés módszertanban elterjedt és gyakran használt. Ilyen értelemben érdemes végiggondolnunk, hogy valójában a döntés folyamatában igen hasznos eljárás és eszköz az, amely a döntések objektivitását nagy eséllyel képes biztosítani. Ez egyrészt igényli a szubjektív elemek artikulálását és az objektív szemüvegen át történő megismerését, a szubjektív szempontok célszerű, szükséges befolyásolási mértékének figyelembevételét, a megfelelő hasznossággal, súlyozással.

Ilyen értelemben maga a döntés 3 fő fázisból áll, melyek további részelemeket is alkothatnak.

1. Észlelési és elemzési fázis
2. mérlegelési és alternatíva-állítási fázis
3. Összehasonlítási és választás (összevontan döntési) fázis

Az átláthatóság és tudatosítás érdekében lássuk a részelemek további részletezését annak érdekében, hogy ezek logikai láncja teljeskörű legyen. Mindezt az alábbiakban mutatjuk be: adatgyűjtés, adatrendszerezés, adatelemzés, következtetések, megállapítások, átfogó helyzetleírás, alternatív célkitűzések, alternatív tervek, döntés, végrehajtás, monitoring.

Felgyorsult, turbulens környezetünk sokszor kiemelten erős korlátokat állít elénk, így az erőforrások, az időkorlát, a kompetenciakorlát, jellemzően befolyásolhatja ezen folyamatok eredményes megvalósítását.

Mindezek ellenére történő a sikeres preferenciakezelés érdekében olyan kiscsoportos szellemi alkotótechnikák alakultak ki, hogy a lehető legkisebb kockázatú jó döntések születhessenek, melyeket a Nemzeti Közszerződési Egyetem Közigazgatási Szakvizsga, Általános közigazgatási ismeretek IV. moduljának jegyzete alapján, az alábbiakban mutatunk be röviden:

#### **Csoportos szellemi alkotótechnikák**

A csoportos szellemi alkotótechnikák közös jellemzői:

- Hasonló módszerek gyűjteménye
- Általában személyes jelenlétet kívánnak, illetve írásbeli és szóbeli részeket kombinálnak
- A csoport inspiráló közeg – a moderátornak ennek kialakításában és megtartásában kulcsszerepe van

- Szintén a moderátornak feladata a csoporttagok mindegyikének bekapcsolása, illetve a dominálásra hajlamos csoporttagok kezelése
- Ötletgenerálást és – értékelést egyaránt tartalmaznak

### **Brain storming**

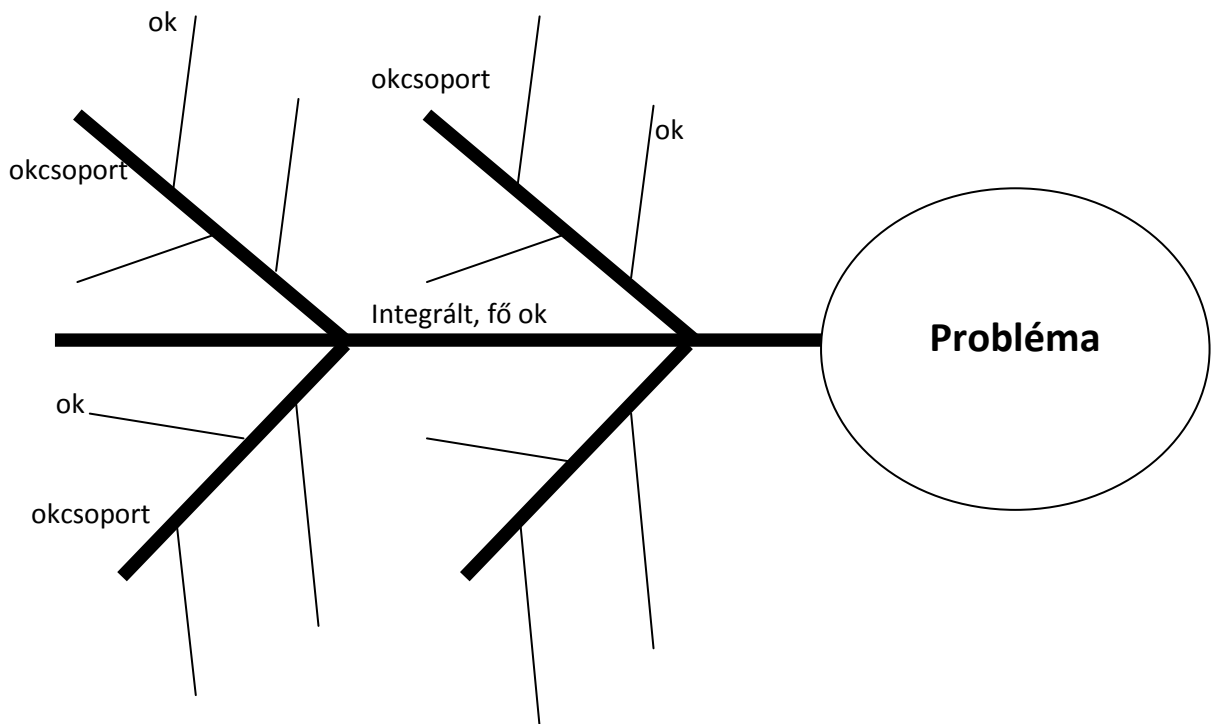
- egy adott témára, problémára irányul
- cél, hogy minél több ötletet gyűjtsünk rövid idő alatt
- a fantázia szabadon csaponghat
- moderátor vezeti
- mindenki elmondhatja a véleményét, azt rögzítjük, nem kritizálunk, bírálunk
- az ötletek ellenőrzése és kiválasztása zárja

Annak érdekében, hogy (tekintettel ismertségére és alkalmazási hasznára) a módszer rövid leírása mögé a teljes és pontos forgatókönyvről is legyen benyomása a tananyag tanulmányozójának, a 2-es számú mellékletben részletesen bemutatjuk az ajánlott szakirodalomban (Nagy Zsolt: Döntés-elmélet és módszertan) részletesen bemutatott Brain storming leírását.

### Ok-okozati elemzés, halszájka diagram (Ishikawa ábra)

- A módszer sok befolyásoló ok probléma megoldására alkalmas
- A hal gerincének és szálkáknak megfelelő formájú ábrát alkalmazunk, ahol a hal gerincéből ágaznak le az ok-csoportok
- Az ok-csoportok egyenkénti okokat foglalnak magukba, így az okok láncolata képezi a hal csontvázát
- A valóságos okok 3-4-6 csoportba csoportosíthatók
- Ishikawa változata az ipari termelésre vonatkozóan gépek/berendezések, emberek, anyag, anyag/alkatrész, módszerek csoportokat használt standard-en és ezért 4M (machines, men, methods, materials) módszernek is nevezik

Annak érdekében, hogy a módszer rövid leírása alapján könnyebben érthető legyen, itt bemutatjuk a hivatkozott ábraformát:



### **635. módszer**

- 6 fő, három javaslatot ötször továbbfejleszt
- $6 \times 3 \times 5 = 90$  ötlethez jutunk fél óra alatt
- aktív részvételre ösztönöz
- személyes aktivitásra késztet
- következetes az ötlet továbbfejlesztése

### **Philips 66 módszer**

- 6 fős csoportok ugyanazon a problémán 6 perces beszélgetést követően ötletelnek, majd az ötleteiket ki is értékelik
- majd újabb 6 fős csoportokat alakítanak más-más összetételben és folytatják a megbeszélést
- átgondolt javaslatok születnek, nincs elhamarkodott vélemény

### **Nominál csoport módszer**

- írásbeli és szóbeli módszerek kombinációja
- súlyozott, strukturált ötletjegyzéket hoz létre, amely a végleges megoldást is tartalmazhatja
- az ötleteket megbeszélik és mindaddig ötletelnek, amíg el nem fogy az összes ötlet

Annak érdekében, hogy a módszerek rövid leírása mögé a teljes és pontos foratókönyvről is legyen benyomása a tananyag tanulmányozójának (3. számú melléklet), részletesen bemutatjuk az ajánlott szakirodalomban (Nagy Zsolt: Döntés-elmélet és módszertan) részletesen bemutatott nominális csoportmódszer leírását.

### **Delphi módszer**

- a tagok formálisan nem találkoznak
- írásban történik az ötletgyűjtés
- többfordulós
- teljességre törekszik
- időigényes
- a tagok nem válhatnak dominánssá

## 3.2. Preferenciák a magatartási, viselkedési ellentmondások során

### Viselkedéstani megközelítés

Tekintettel korunk mérhetetlenül felgyorsult élettempójára, a sok és egyre gyorsabbá váló változásra, kiemelkedő jelentőségű, hogy ezen változásokra adott válaszaink preferenciáit szándékolt tudatossággal alakítsuk ki. Ehhez jelentős észlelési, felismerési és különbségtételi (megkülönböztetési) érzékenységet kell kialakítanunk vezetői munkánkban, az általunk vezetett szervezeti egységben, munkatársaink munkájában, intézményünk kultúrájában. Mindez a vezetélméletek közül a viselkedéstannal (behavioral sciences) foglalkozó módszertanokat felértékeli, azok napi gyakorlatára vonatkozó gondolatokat kiemelt fontosságúvá teszi. Ilyen értelemben jelen tananyagunk komplex gondolkodásmóddal igyekszik a gazdasági viselkedést, a közösségi viselkedést, a szervezeti viselkedést és a társadalmi viselkedést kiemelten fontos elemeit megragadni, az ezekkel kapcsolatos empirikus és tudományos eredményeket hasznosítva feldolgozni.

Mindezek természetes jellegüknél fogva kiegészülnek a politikai, műszaki-technológiai, információ-technológiai aspektusaikkal. Összességében rendszerszemléletű gondolkodással közelítjük az egyéni, a kiscsoportos (szűkebb közösségi), a nagyobb szervezeti egység által képviselt, vagy a teljes intézmény munkakultúrájának értékeit és szempontjait tükröző referenciákat, azok illeszthetőségét, esetleges valós, vagy vélt ellentmondásosságát.

A személyes önértékelés harmóniájára, az „érvédő” mechanizmusok által befolyásolt prioritások, preferenciák jellemzőire szintén szükséges kitérnünk. Ilyen értelemben a preferenciák célszerű csoportosításaira, a már említett környezeti turbulencia következményeiként felértékelődött időpreferenciákra és a viselkedéssel kapcsolatos sajátosságok, törvényszerűségek, hangulati, érzelmi jellemzőire vonatkozó meglátásainkat is feldolgozzuk.

Fenti gondolatok gyakorlati problémamegoldásához kötődő esetpéldaként szeretnénk kitérni Szabó Zoltán ajánlott irodalmak között is bemutatott Gazdaságpolitika és gazdasági viselkedést, Az új paternalizmus című tanulmányára, mely a magyarországi hitelfelvevői magatartás döntési és viselkedéstani megközelítésével segíti a vonatkozó téma megvilágítását.

Idézett műben olvasható az alábbi tanulságos tapasztalat:

„Az új paternalizmus egy másik megfogalmazása, a libertáriánus paternalizmus (Thaler –Sunstein, 2003; Sunstein – Thaler, 2003) a libertáriánus alapelvekhez történő alkalmazkodás lehetőségét hangsúlyozza. Az érvelés alapja, hogy a paternalizmus számos esetben, bármifélealternatíva hiányában nyilvánvalóan elkerülhetetlen: a default szabályozás, azaz például a munkaviszony és a vállalati nyugdíjprogramban történő részvétel viszonyának meghatározása során valahogyan mindenképpen dönteni kell, viszont fennáll az érintettek változtatási joga; az információkat valamiképpen meg kell fogalmazni, dönteni csupán a lehetséges következmények nyereség- vagy veszteségtartományban történő megfogalmazásáról lehet. A javasolt eszköztár részben meghaladja ugyan az elkerülhetetlenül szabályozandó problémák körét (türelmi időszak kényszere), a paternalizmus igazi kérdése azonban a szabályozásmódja, ahol viszont a követendő kritériumok világos megfogalmazása okozhat komolyproblémákat (Sunstein – Thaler, 2003; Loewenstein – Haisley, 2008). Költség-haszonelemzések, univerzális és mérhető jóléti mutatók, vagy egy-egy részterületen alkalmazható, mérhető indikátorok (mint például a nyugdíjcélú megtakarítások növekedése) hiányában csak ritkán végezhető, a javasolt hüvelykujj-szabályok pedig – (a) amit explicit választás esetén a többség választana; (b) ami explicit döntésekre kényszerít; (c) ahol kisebb az utólagos egyéni korrekciók száma (default-szabályok) – önmagukban nem feltétlenül alkalmasak egy normatív szabályrendszer megalapozására.”

Mindez felhívja a figyelmünket a döntési lehetőség manipulatív felajánlásának lehetőségére, végső soron szándékaink szerinti végeredmény spekulatív befolyásolására. Az eset elemzéssel együttes bemutatása mellett annak megvilágítására is alkalmas, hogy:

„Amennyiben a döntéshozatal torzulása az emberi gondolkodás nem racionális jellemzőinek, adott esetben a lehetséges kimenetek felidézhetőségének vagy megfogalmazásának függvénye, akkor a nem-racionális döntések elkerülése érdekében, adott esetben a kockázatok hatásos érzékeltetése céljából az emberi gondolkodás nem-racionális jellemzőinek felhasználása is legitim eszköznek tekinthető.”

A preferenciák döntési folyamatra vonatkozó megállapításai közül különösen a veszteségkerülő magatartásra alapozó gondolatok kiemelésére összpontosítunk, mert az ellentmondó prioritások önmagukban is negatív érzelmi állapotok előidézésnek forrásai lehetnek és gyakran azok is. Ilyen értelemben a döntéshozók és a döntés következményeiben osztozók jelentős távolságra lehetnek



egymástól, mellyel a döntéshozó kockázat értékelését, így kockázat értékelését is jelentős torzulás érheti.

Lássunk egy másik megközelítést, melyet a Harvard Business Review-ban megjelent cikk (Linda Hill – Kent Lineback tollából) alapján (Fordította és szerkesztette: Sereg Edina) érdemes megismernünk és a preferenciák érvényesítésének oldaláról végiggondolunk. A cikk címének magyar fordítása: Ahhoz, hogy jobb főnök legyél, ismerd saját alapértelmezett beállításaidat

„Menedzserként és vezetőként naponta munkába megyünk. S minden alkalommal visszük magunkkal mindazt, akik vagyunk: amit kedvelünk vagy nem kedvelünk, az előítéleteinket, az egyéni értékrendünket, a fogékonyságunkat, a személyiségünket és a tapasztalatainkat.

Ezzel nincs is semmi gond. Csupán annyit jelent, hogy emberek vagyunk, és nem hagyjuk otthon saját emberi oldalunkat. A problémák viszont akkor keletkeznek, amikor előítéleteinket és értékrendünket úgy alkalmazzuk a munkahelyi szituációkban, hogy közben nem értjük, mit is teszünk – amikor egyik vagy másik irányba hajlunk, aszerint, hogy mi mit részesítünk előnyben, s nem pedig aszerint, hogy mi is lenne a legjobb az adott körülmények között. Saját preferenciánk időnként lehet a helyes választás, de gyakran nem az.”

Ez a gondolatmenet egybeesik azzal, melyet a szubjektivitás és objektív döntéshozatal ellentmondásosságára vonatkozóan korábban kifejtettünk. Itt azonban még nem mutatkozik meg olyan mélységben a tacit tudás specialitásaiból következő veszély. Nevezetesen a fel nem ismert vágyaink által kialakított preferenciáink veszélyes szorongást okozhatnak, és ez csak növeli az inkonzisztencia esélyét. Vonatkozó javaslatunk ilyen esetre vonatkozóan az önismeret mélyítése bármely humánfejlesztési eszközzel, s melyek közül erre az egyik legkiválóbb módszer az ontológiai coaching. Ugyanezen irányt javasolják a cikkben a szerzők is:

„Az első lépés, hogy sikeresen változtassunk önmagunkon, ha megértjük azt, kik is vagyunk valójában. Hacsak meg nem értjük saját előzetes preferenciáinkat – „az alapértelmezett beállításainkat” –, ki leszünk téve azok szeszélyeinek. Ezek fogják irányítani a mindennapi döntéseinket, közben mi magunk nem is fogjuk érteni, mi is történik valójában. Azonban ha ismerjük magunkat, esélyt adunk arra, hogy megálljunk és elgondolkodjunk: „Ezt meg ezt akarom tenni, de valóban ez a legjobb döntés? „Ez jó és kellemes érzést okoz, de ez a valódi tesztje annak, hogy mi a

legjobb?” Ha fel tudjuk tenni ezeket a kérdéseket, jobb helyzetet teremtünk arra, hogy a megfelelő döntést hozzuk meg.”

Lényegében az önismeret növelése és a helyzet objektívebb megértése a tudatosság fejlesztését igényli. Ezzel döntéseink és az általuk végrehajtott cselekvések jobb válaszokat adnak a felbukkanó kihívásokra. Ugyanakkor meg kell tanulnunk az ellentmondásokat, az ellentmondásos preferenciákat (a legjobb eredmény érdekében) az objektív megközelítés felé „tolni”. A cikk szerzői úgy látják mindez a hatékonyabb vezetői munka záloga:

„Mindez azért fontos, hogy hatékonyabb főnökök lehessünk, mert a menedzsment és a vezetés a paradoxonok talajára épül. A paradoxon egy olyan állítás, mely kimond egy igazságot úgy, hogy ellentmondó elemeket is tartalmaz. Pl.: „A hatékony főnök proaktív és türelmes” vagy „Ahhoz, hogy emberek igazgass, erős kontrollt kell alkalmaznod és nagy mozgásteret kell biztosítanod az embereknek.

A menedzsment lényege felismerni, hogy a paradoxon melyik oldala a megfelelőbb választás – mikor kell lépést tenni vagy mikor kell várni, esetleg mikor kell szorosra fogni a gyeplőt vezetés közben vagy mikor kell a szabad mozgásteret biztosítani.

Ekkor lépnek be a preferenciák. Mert minden menedzsment-paradoxonnál hajlunk majd az egyik oldalt a másik elé helyezni. Ez fakadhat például a természetünkből, a tetteket a türelem elé helyezhetjük, vagy az erős kontrollt a mozgástér elé – vagy éppen fordítva. Mivel ezek a preferenciák a saját személyiségünk, értékeink és tapasztalatunk termékei – miközben lehet, hogy semmi közük a jelenlegi körülményekhez, mégis – segíthetik vagy gátolhatják az adott körülményben a legjobb választást.”

Ezek után 8 pontban foglalják össze az alapvető paradoxonokat:

„Melyek a preferenciáid? Ahogy elgondolkodsz ezen a következő nyolc kérdés alapján, melyek mindegyike alapvető menedzsment-paradoxonra épül, legyél olyan elfogulatlan, amennyire csak lehet. Egyik esetben sincs jó vagy rossz válasz. A hatékony menedzsereknek időnként az egyik, máskor a másik oldalt kell előtérbe helyezni. A kérdés, hogy mit részesítenél előnyben, ha pusztán az ösztöneidet kellene követni minden egyes alkalommal?”

Lényegében a menedzsment szakirodalom döntéshozatalba történő „bevonás” (involvement), a szervezeti munkában való részvétel „felhatalmazás” (empowerment) Management by ...technikái tudatos alkalmazásba vételének gyakorlatát állítja szembe a diktatórikus, autark vezetési módszertanával.

„1. Bevonnál-e másokat is azokba a döntésekbe, amelyeket meghozol – megkérdezve az ötleteiket és véleményüket, akár szabad kezűt adva nekik a döntéshozásra – vagy inkább hajlasz arra, hogy megmondd másoknak, mit tegyenek?

2. Arra a munkára fókuszálsz inkább, amit az emberek végeznek vagy inkább az emberekre figyelsz, akik a munkát végzik? A személyes kapcsolat során inkább és elsősorban a munka folyamatával törődsz vagy közeli kollegaként és különleges személyként kapcsolatba is kerülsz a beosztottaiddal?

3. Mit részesítesz előnyben: az emberek konstruktív kritikán keresztüli fejlesztését azokon a területeken, ahol fejlődésre van szükségük vagy inkább dicséred őket azért, amit jól tettek? Hagyod-e, hogy maguktól felismerjék, hogy hogyan fejlődhetnek vagy inkább szoros közelségben és instrukciók között dolgozol velük?

4. A személyes jelzéseknél mit választasz? Az egyéni, személyes megbeszélést vagy inkább a team megbeszélést? Ha probléma merül fel a csoportodban, inkább összehívod a kollektívát és csapatban kezeled a kérdést vagy egyenként mérs minden emberhez, és személyesen dolgozol az ügyön?

5. Inkább a ma kihívásaira koncentrálsz, vagy jobban érdekel, hogy mit hoz a holnap és mi lesz a jövőben?

6. Inkább a végrehajtás és a megvalósítás van a figyelmed középpontjában és az, hogy a munka naprakész legyen vagy inkább az innováció és az új termékek/szolgáltatások létrehozatala és a munkamódszerek új irányai?

7. Inkább saját csapatod tagjaival dolgozol, vagy a szervezet más osztályán dolgozókkal is?

8. Amikor nehéz döntést kell hoznod, akkor arra a sérelemre fókuszálsz, amit ez a csapatnak vagy egyéneknek okozhat? Vagy inkább arra a jobb kimenetelre nézel, ami ebből fakad, még ha a döntés esetleg sérelmet okoz valakinek?”

A kérdések alternatív lehetőségei nyilvánvalóak. A mai kor válaszainak trendjét a szerzők egyértelműen követik gondolataikkal:

„Bevonni másokat vagy irányítani másokat, munka vagy emberek, kritika vagy dicséret, egyének vagy csapat, ma vagy holnap, megvalósítás vagy innováció, saját csapat vagy a szervezet többi része is, sérelem vagy jobb kimenetel. Ez néhány a legalapvetőbb választások közül, melyeket minden nap meg kell hoznunk főnökként. Ha nem ismerjük saját preferenciánkat, amikor ezekkel a helyzetekkel találkozunk, valószínűsíthetően kevésbé fogjuk a legjobb döntéseket meghozni. Az ösztönöket követni nem mindig a legjobb út ahhoz, hogy főnökként megnyilvánulj.”

Noha a ma elfogadott irányzatok inkább javasolják a kollektív bölcsesség, a közös kreativitás, a szinergikus együttműködés értékeinek tudatos használatát, mint a tekintélyelvű vezetői magatartás merev, egyszemélyi döntésének korlátaival veszélyesnek ítélt megoldását, gyakran kerülhet bármely közösség abba a helyzetbe, hogy időkorlát, vagy más erőforrás hiány miatt mégis ez a hatékonyabb megoldás. Ez valójában nem ellentmondás, hanem az ellentmondó preferenciák sikeres kezelésének dilemmájához hasonló. A válasz tehát itt is összetettebb.

## 4. Mellékletek

1. számú melléklet: részlet a Szügyi György – Magyar István: „Tréningmódszerek alkalmazása a HR-fejlesztésben Magyarországon 1989-2011. évek között” című cikkből

### **„Bevezető**

A XXI. század humánerőforrás-felfogása kiemelt jelentőséget tulajdonít annak fejlesztési és értékelőállító képességére. Mára fontossá vált azon HR-fejlesztési módszerek áttekintése és hatékonyságuk vizsgálata, melyek közül a tréning módszer egyedülállóan érdekes, ugyanakkor a poroszos iskolarendszeren nevelkedett nemzetek számára interaktivitása miatt egyfajta kitörés is a tanár ismeretközlő szerepének rögzüléséből. Mindezek miatt talán túl sokat is vártunk eredményességére vonatkozóan, s mivel ez nem minden tekintetben valósult meg, érthető vizsgálódásunk oka. Tettük ezt rövid történeti áttekintéssel, majd a tréning módszertanának elemzésével, a tréner kiemelkedő szerepe jellemzőinek vizsgálatával, majd a további, kiegészítő kompetenciafejlesztési módszerek áttekintésével. Őszintén reméljük, hogy átélt történelmi sajátosságait megfelelő elvonatkoztatási, modellalkotási szándékunkkal a kívánt objektív nézőponttá tudtuk alakítani.

### **A tréning módszertan megjelenése és „élete” Magyarországon az 1980-as évek második felétől**

A szándék Magyarországon a piacgazdaság készségfejlesztési gyakorlata pozitív tapasztalatainak hasznosítására, azaz a készségfejlesztő tréningek alkalmazására, az 1980-as évek második felében járt kézzel fogható gyakorlati megvalósítással. Ugyanakkor a politikai-, és gazdasági rendszerváltás következtében a piaci hatások erősödésével - a tréningek alkalmazása az elvárt készségfejlesztés igénye miatt - az 1990-es évek elején jelentősen felerősödött és felgyorsult. Ekkor ugyanis a gazdasági életben nagyjából elfogadták az akkori cégvezetők, hogy új módszertanok, rutinok kialakítása nélkül nincs esély a fejlett piacgazdaságban „edződött”, a piaci versenyben versenytársaként szereplő felkészült vállalatvezetők és munkatársaik hatékonyságának utolérésére.

A '90-es évek második felére a tréning módszer egyre népszerűbbé váló és kedvelt készségfejlesztési eszközzé lépett elő. A folyamatot tovább erősítette egyrészt a hallgatók bevonásából következő magas motiváltsági szint a tanulásban való részvételre vonatkozóan, másrészt a magyarországi poroszos iskolarendszerrel szembeni azon tréning-sajátosság, mely koncentrálna a hallgatói megértés elmélyítésére, illetve kétirányú kommunikációt alkalmazva visszajelzést kér a hallgató tanulásának folyamatáról, a megértést akadályozó tényezőkről.

Újszerűségét, érdekességét és főleg hatékonyságát tekintve valóban színfoltta is vált a tréning segítségével történő készségfejlesztés, tanulás módszertana, ugyanakkor gyengítette elterjedését, hogy sok esetben elmaradt a várt, napi rutinok megváltoztatása, azaz a tanultak munkában történő azonnali hasznosulása. Vajon mi lehetett az alacsonyabb hasznosulás, eredményesség oka? Ezt a kérdést sokáig elfedte a tréningek „saját élmény” típusú tulajdonsága, mely a munkavállalót a tréninget követően többnyire hetekig (a pozitív tapasztalatok és élmények hatására) motiváltabb, a tanult módszereket (a friss élmények miatt is) szem előtt tartva tevékenykedő munkatárssá tette. A tudatosan megvalósított személyes készségfejlesztés azonban a tréninget követő néhány hónapon belül nyilvánvalóan (olykor látványosan) sok esetben elmaradt, így érzékelhetővé váltak a tréning-módszer hiányosságai.

Többnyire elsősorban az adott tréning értékességének, hasznának hiányosságaira gondoltak, ugyanakkor alaposabb elemzés arra is rámutatott, hogy a tanulási folyamat gyakran elakad az elsajátított új ismeretek és készségek alkalmazását nem mindig támogató, sőt esetenként kifejezetten gátló motivációs környezet hatására. Ezen dilemma a mai napig nem kapta meg a megfelelő figyelmet, így a HR szakma adós a korrekt, megalapozott válasszal. A tisztánlátást leginkább a soktényezős változók bonyolult összefüggésrendszere akadályozza (a résztvevők készségbeli és motivációs különbözőségei, a trénerek alkalmassága és felkészültsége, a szervezet és a tréning célrendszerének nem kellő tisztázottsága, az után követés gyakori elmaradása stb.).

A tréning-módszertan magyarországi „élete” jellemzően a fenti okok miatt is az 1980-as évek „induló” állapotából az 1990-es évek „intenzíven növekvő” állapotába ért ugyan, de a közvetlen hasznosságának és/vagy mérhetőségének hiányosságai miatt a XXI. század elejére „stagnáló” állapotába került. Mindez úgy is összefoglalható, hogy az indulás óta eltelt közel három évtized során a tréning, mint készségfejlesztésre használatos módszertan bizonyos értelemben devalválódott, s melynek okait és körülményeit célszerű lenne elemezni, hiányosságainak okait alaposan megvizsgálni.

Úgy gondolom, mivel a magyarországi HR szakma hajlamos a nálunk fejlettebb piacgazdaságú országok módszereit túl gyors és nem körültekintő adaptálással - a már alkalmazott módszerek közé történő harmonikus illesztésre való törekvés nélkül - megvalósítani, hasznos lehet erre vonatkozó elemzés elkészítése is.

A tréningek mellett (az előzőekben említett módszerek, azaz a hasznosnak mutatkozó egyéb humánfejlesztési eszközök) mint például a coaching, a mentoring, a shadowing sajátosságait, helyét és szerepét is célszerű lenne a következő módon beazonosítani: hogyan tudnák együttesen a

leghatékonyabb és legeredményesebb humánfejlesztési ívet megvalósítani? A Magyarországi HR szakemberek számára ezen kérdés megválaszolása komoly kihívást jelent.”

A cikk a tréningmódszertanának sajátos kimutatásával és egyéb HR fejlesztési módszerek áttekintésével folytatódik.”

## 2. számú melléklet: részlet Nagy Zsolt: „Döntésmélet és módszertan” című tanulmányából

### „Ötletroham (ötletbörze)

Meghatározott témában a megszokottól eltérő, új, alternatív megoldási lehetőségek feltárása. Cél: alkotó és hatékony módon a legtöbb ötletet összegyűjteni, megkeresni a körülöttünk található megoldásokat; felszabadítani a gondolkodási korlátokat; energiát és vidámságot vinni a csoport erőfeszítéseibe.

Az egyik leggyakrabban alkalmazott kreatív technika. Alex Osborn, hirdetési szakember fejlesztette ki. Alkalmazhatjuk önmagában is, de egy másik folyamat alkotórészeként is (pl. Ishikawa-, okelemzésnél). Olyan speciális, egyszerű módszer, mellyel a csoport rövid idő alatt nagyszámú ötletet tud összegyűjteni úgy, hogy a folyamat mentes a bírálattól és az értékeléstől. Különösen akkor hasznos, ha le akarjuk bontani a kreativitás hagyományos gátjait.

Az ötletroham lépései:

#### • **Az ötletek felvetése**

- Az ötletroham szabályainak áttekintése (kiosztás vagy falon)
- Az ötletroham témáját, amelyre ötleteket kell keresni, felírjuk a flipchart tetejére. (A megfogalmazásnál használjuk a „Hány?”, „Hányféle módon?”, „Hogyan?” kérdőszavakat.)
- Válasszunk ki valakit a csoportból, aki az ötleteket felírja a papírtáblára (szükséges kompetenciák: gyorsan és olvashatóan írjon).
- Kezdjük el az ötletek felvetését, először sorban mindenki mondjon egy ötletet, ha nincs ötlete, mondhat „passz”-t. A módszert alkalmazhatjuk nem "strukturált" formában is. Ekkor nem sorban, hanem mindenki akkor mondja az ötletet, amikor akarja.
- Valamennyi ötletet írjuk fel a papírtáblára (minden ötletet írjunk a papírtáblára, még akkor is, ha olyan javaslatról van szó, ami már elhangzott.) Ha a fali ív betelt, tűzzük a teleírt papírlapot a falra, hogy egyszerre minden ötlet látható legyen.
- Ha kezdenek fogyni az ötletek, tegyük fel a 6 kérdést: Ki? Mit? Miért? Hol? Hogyan? Mikor? – vagy állítsuk szembe a szélsőségeket, a széthúzó javaslatokat.
- Álljunk meg és hagyjuk, hogy az ötletek „megérjenek”. Ha mégis folytatjuk az értékelési fázissal, tartsunk szünetet, és a beszélgetést korlátozzuk az ötletek pontosítására, ne kritizáljuk ezeket. Ha van rá lehetőség, akkor hosszabb szünetet tartsunk (akár folytassuk



a következő nap), mert így több visszajelzésre és asszociációra nyílik lehetőség. Hagyjuk kifüggesztve a listákat az érlelési szakasz alatt.

- **Az ötletek kiértékelése** - nézzük végig az ötleteket a csoporttal az alábbi szempontok szerint:
  - Melyek a pozitív ötletek?
  - Mely ötletek sorolhatók egy csoportba más hasonlókkal? Melyik elem része, illetve kiegészítője a másoknak? Vonjuk ezeket össze. Figyeljünk a megfogalmazási különbségekre, mert sokszor ezek a fontosabbak a megőrzés szempontjából.
  - Melyek az ellentmondó elemek?
  - Melyek a nem pozitív, de érdekes ötletek? Ezekből alakítsunk megvalósítható lehetőségeket.
  - Szűkítsük a listát azokra a potenciális és érdekes ötletekre, melyek érdemesek a további elemzésre, mérlegelésre.
  - A kiválasztott ötleteket karikázzuk be, majd rangsoroljuk egy választott súlyozási, döntési módszerrel.
  - Az ötleteket ábrázolhatjuk affinitásdiagramon (csoportosítsuk), ok-okozati diagramon.”

### 3. számú melléklet: részlet Nagy Zsolt: Döntésemélet és módszertan című tanulmányából

„Az NCM - Nominális Csoport Módszer

Interaktív csoportos döntési módszer. Elsősorban az ún. nyílt problémák elemzésében és megoldásában van jelentős szerepe. Előnyös idő-, költség-, és munkaráfordítás szempontjából. Előnyös különösen akkor, amikor a szakértők, a döntéshozó(k) és a "laikusok" között kommunikációs nehézségek is felmerülnek.

Az NCM jelentősebb alkalmazási területei:

- részvételi problémák megoldása
- javaslatok több szempontú elbírálása
- feltáró kutatás
- inter/multidiszciplináris munkát igénylő problémák vizsgálata
- komplex programtervezés.

Az NCM levezetésének lépései:

#### **1. Az elgondolások szótlán leírása**

A moderátor megfogalmazza a problémát a csoport számára, a csoport tagjai szótlánul, anélkül, hogy egymás véleményét befolyásolnák, véleményüket saját maguk számára felírják.

#### **2. Az elgondolások körbejáró módon való feljegyzése a fal (táblára) ívre**

A moderátor felhívja a résztvevők figyelmét arra, hogy ezen lépés célja a jelenlévők elgondolásainak feltérképezése és rögzítése a fal táblán. A moderátor sorban megkérdezi a csoporttagokat, akik tömören fogalmaznak, elgondolásaikat szinte változtatás nélkül írja fel a táblára. Ebben a lépésben nincs lehetőség a visszakerdezésre, kiegészítésre a többi csoporttag szempontjából. A moderátor annyi kört tesz, amíg el nem fogynak a csoporttagok elgondolásai. A csoporttagok döntésük alapján egy-egy körből kimaradhatnak, a következő körben ismét szót kapnak a moderátortól, amikor sorra kerülnek.

#### **3. Az elgondolások sorrendben való megbeszélése**

Ebben a lépésben a táblán lévő elgondolások közötti kapcsolatokat, ellentmondásokat, összevonási, csoportosítási lehetőségeket beszélnek meg a moderátor irányításával. Ha ez a táblára korábban felírt vélemények megváltoztatását eredményezi, akkor a moderátor ezt korigálja a táblán. A lépés végére a táblán a csoport konszenzusos véleményét tükröző elgondolások szerepelnek. Természetesen előfordulhat, hogy valamely elgondoláshoz a javasolója ragaszkodik a csoport többségi véleménye ellenére.

#### **4. Előszavazás az elgondolásokról**

Az előző lépés végére kialakult csoportvélemény alapján a moderátor szavazólapokat készít a csoporttagok számára. A csoporttagok titkos szavazással szavaznak a táblán látható elgondolásokról. A moderátor a hozzá leadott szavazólapokról az eredményeket felvezeti a táblára. A lépés végén a táblán látható az előszavazás összesített eredménye.

#### **5. Az előszavazás eredményének a megbeszélése**

A táblán látható előszavazási eredmény alapján a csoporttagok a moderátor irányításával véleményt mondanak, elemeznek, hogy a végső szavazást objektív módon előkészítsék.

#### **6. Végső szavazás**

Az előszavazáshoz hasonlóan történik. A lépés végén a táblán látható a csoport döntése, amiről a moderátor emlékeztetőt készít

Az NCM előnyei:

- egyeztetett csoporttízet kialakítását teszi lehetővé
- a fel nem tárt összefüggéseket minimálisra csökkenti
- a közösen kidolgozott útmutatás elfogadása érhető el vele.”

## 5. Ajánlott szakirodalom

(A téma relevanciájához kötődő sorrendben)

1. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) A Haza üdvére és a Közszolgálatára. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2012. augusztus 31.
2. David Osborne – Peter Hutchinson (2006): A kormányzás ára – Hatékonyabb közszolgáltatások megszorítások idején. Alinea Kiadó, Budapest
3. Módszertani ajánlás a köztisztviselők egyéni teljesítményének értékeléséhez. Belügyi Közlöny 2002. 1. szám p. 177
4. Nemzeti Közszolgálati Egyetem: Közigazgatási Szakvizsga Általános közigazgatási ismeretek IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek jegyzet Budapest, 2013
5. Nagy Zsolt: Döntéelmélet és módszertan (<http://ttk.nyme.hu>) 2013.12.15.
6. Szabó Zoltán: Gazdaságpolitika és gazdasági viselkedéstan, Az új paternalizmus (<portal.ktk.pte.hu>) 2013.12.15.
7. Horányi Özséb: A kommunikáció, mint participáció 2006, Alkalmazott Kommunikáció Tudományi Intézet (AKTI), Typotex Kiadó
8. Linda Hill – Kent Lineback (2011): Ahhoz, hogy jobb főnök legyél, ismerd saját alapértelmezett beállításaidat, Harvard Business Review – Sereg Edina fordításában (<http://icfcoachklub.hu/2011/05/05/ahhoz-hogy-jobb-fonok-legyel-ismerd-sajat-alapertelmezett-beallitasaidat/>)
9. Dr. Szakács Gábor: Az új típusú teljesítményértékelési rendszer. A IV. Közigazgatási Szakmai Ifjúsági Napokon elhangzott előadás. Balatonföldvár, 2007. 05. 24 – 26.
10. 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól.
11. Charles B. Handy: Understanding Organizations, Penguin Books, England
12. Tracy, B.: (1999) Maximális teljesítmény. Bagolyvár Könyvkiadó Kft., Budapest
13. Klein, S.: (2004) Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest
14. Belbin, M.: (1998) A team. SHL Hungary Kft., Budapest
15. Goleman, D.: (2002) Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000 Kft., Budapest
16. Dr. Lindner Sándor - Dr. Henkey István - Dihen Lajosné: Humán controlling
17. Dudás – Karolinyné – László – Lévai – Poór: Bevezetés a közigazgatás emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet Budapest, 2004.

18. Szügyi György: A szervezeti működés ésszerű fejlesztése az eredményességi rendszer bevezetésével. RAABE kiadó Minőségfejlesztési sorozat 2012
19. Szügyi György: A vállalati-kultúraváltás rendszerszemléletű megvalósítása a fenntartható fejlődés tükrében. RAABE kiadó Minőségfejlesztési sorozat 2012
20. Szügyi György: A kockázatmenedzsment XXI. századi sajátosságai a humánerőforrás kezelésének szempontjából. Humánpolitikai Szemle személyügyi menedzser folyóirat 2007. évfolyam 9. szám (11-25. oldal)
21. Szügyi György: Az értéket előállító ember a XXI. század tudásalapú társadalmában I-II-III. Humánpolitikai Szemle személyügyi menedzser folyóirat 2010. évfolyam 1,2. és 3. szám
22. Szügyi György – Magyar István: Tréningmódszerek alkalmazása a HR-fejlesztésben Magyarországon 1989-2011. évek között, Átalakuló emberi erőforrás menedzsment konferencia kötete, 2011. (293-300. oldal)
23. Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001.
24. Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás; KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2001
25. Thomas H. Davenport – Laurence Prusak: Tudásmenedzsment, 2001., Kossuth Kiadó
26. Sárdi Bernadett: A MOL Tudásmenedzsment programja című jegyzet, Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi Kommunikáció Szak, Levelező tagozat. Budapest, 2007.
27. Zoltayné Paprika Zita: Döntésméлет, 2002., 2005., Aliena Kiadó
28. Abbott, R.: 2000. Knowledge Synthesis for Innovation and Competitive Advantage. AIOPI [Association of Information Officers in the Pharmaceutical Industry] Newsletter No. 56, 5–8. p.
29. Abram, S.: 1997. Post information age positioning for special librarians: Is knowledge management the answer? Information Outlook June 1997, 18–25. p.
30. Arnold, S. E.: 2000. Intranet as management tool. Information World Review December 2000, 24. p.
31. Bőgel Gy.: 2000. Tudásmenedzsment. In: Verseny az elektronikus üzletben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 120–130. p.
32. Drucker, P. F.: (1993) Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, Budapest
33. Drucker, P. F.: (2001) XXI. századi kihívások a vállalatirányításban. HVG Press, Budapest
34. Drucker, P. F.: (1992) A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest
35. Drucker, P. F.: (1986) Innovation and Entrepreneurship. Perennial Library, USA

36. Pakucs, J. - Papanek, G.: (2006) Az innovációs folyamatok szervezése. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
37. Chikán, A. – Demeter, K.: (1999) Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó Kft., Budapest
38. Kotler, P.: (1999) Kotler a marketingről. Park Könyvkiadó, Budapest
39. McDonald, M. H. B.: (1984) Marketing Plans. Heinemann, London
40. Mészáros A.: (2006) A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. – Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
41. Pedler, M. – Burgoyne, J. – Boydell T.: (2001) A Manager's Guide to Self-Development. McGraw-Hill, England
42. Peters, T. J – Waterman R. H.: (1986) A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
43. Roger, R. C.: (2004) Valakivé válni. Edge 2000 Kft., Budapest
44. Shiba, S. – Walden, D.: (2006) Az áttörés fejlesztés irányítása. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, Budapest
45. Toffler, A.: (1990) Power Shift. Bantam Books, USA
46. Dr. Abonyi János: Adatbányászat – a hatékonyság eszköze, Computer Books Kiadó, 2006 Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
47. Az egyéni teljesítményértékelés lebonyolítását támogató webes felületű informatikai rendszert a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal működteti. A felhasználók számára több leírást és felhasználói kézikönyvet adott közre. Ezek közé tartozik: A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv értékelő vezetők részére. Budapest, 2013. július Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszochenyiterv.gov.hu](http://www.ujszochenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



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