



MAGYARY
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Lojalitás kialakítása és fenntartása a szervezetekben

Tananyag

Tananyagszerző:

Szügyi György – Dr. Molnár István

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	5
1. A lojalitás fogalmának fontosabb elemei	7
1.1. A közszolgálati menedzsment aktuális sajátosságai a lojalitás fogalmához illetően	7
1.2. A ma közszolgálatának munkaerő piaci jellemzői és hatásaik	10
1.3. A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének tanulási koncepciója, az ÁROP projekt sajátosságai	15
2. Tudatosan alakított, őszinte bizalom a közösség, az intézmény munkatársai iránt	16
2.1. A sikeres bizalomépítés XXI. századi sajátosságai:	18
2.2. A pozitív viselkedésminták behelyettesítése a vezető bizalomfejlesztő munkájában	21
2.3. A hatékonyságra épülő társadalom és az eredménykényszer mellett megteremthető harmónia módszertana	23
3. Írásban, pontosan megfogalmazott együttműködési elvek, értékek, melyekkel a közösség tagjai egyetértenek és azonosulnak	25
3.1. Az intézményi kultúra meghatározó együttműködési elvei, értékei	25
3.2. Minták a korábban megvalósult elvek, értékek definiálásának alkotásából, illetve az üzleti menedzsment területéről	27
4. Intézményi jövőkép és küldetés, melyek tartalmilag világosak és azonosultak a szervezet, közösség tagjai által	28
4.1. Az intézményi jövőkép tartalma, szerepe	28
4.2. Minták a korábban megvalósult jövőképalakításokból, illetve az üzleti menedzsment területéről	30
4.3. Intézményi küldetés, mely tartalmilag világos és azonosult a szervezet, közösség tagjai által	30
4.4. Az intézményi küldetés tartalma, szerepe	30
4.5. Minták a korábban megvalósult küldetésalkotásokból, illetve az üzleti menedzsment területéről	31
5. Intézményi célok és stratégia, mely rendezett struktúrájú, logikusan egyetértett és érzelmileg azonosult	32
5.1. Az intézményi célok és stratégia tartalma, szerepe, formája Az intézményi célok és hierarchikus struktúrában történő megjelenítésük	32
5.2. Az intézményi célok mérhetősége és az illeszkedő indikátorok	35
6. Elégedettségen nyugvó, tudatos elkötelezettség, mely következetes visszajelzéses kommunikációra, adekvát erkölcsi és anyagi elismerésre épül	37

6.1. Az elvárások és elismerések rendszerének hatása az elégedettségre, mely elvezet a munkatársi elkötelezettségig	37
7. Lojalitás, mely tudatosan vállalt, a közösség tagjai által kölcsönösen betartott és személyes értelemmel bír – a részletes modell	39
8. Mellékletek	40
9. A tananyagban bemutatott ábrák jegyzéke	53
10. Ajánlott szakirodalom.....	54

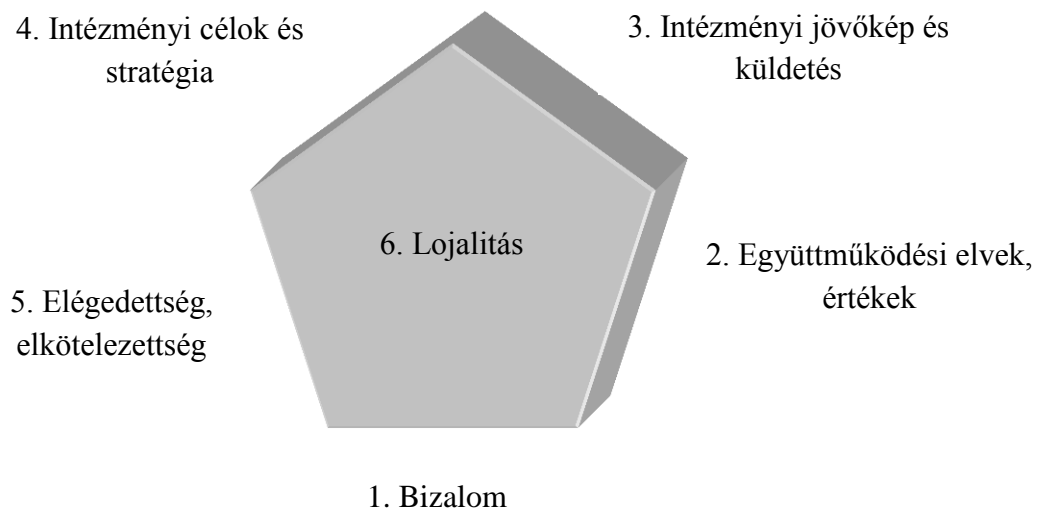
Bevezetés és tartalmi összefoglalás

A Magyar Zoltán Közigazgatás Fejlesztési Program keretei kiváló lehetőséget adnak arra, hogy a Good Governance („Jó Kormányzás”, „Jó Állam”) sikeres megvalósítása érdekében elvégzendő reformok olyan civil és társadalmi szerveződések, azaz a nagyobb állampolgári szerepvállalás mellett történjenek, mely a közösségi döntések erősebb jelenlétét valósítják meg a magas közvetlen állampolgári részvétel által. Ilyen értelemben a közszolgálati intézmények működését, munkatársainak tevékenységét abba az irányba lehetséges továbbfejleszteni, melynek során a szűk szakterületénél tágabb, integratívabb összefüggésben képes gondolkodni, javaslatot kidolgozni és a felelős döntésben részt vállalni a köz érdekében.

A közösségépítésben, szervezeti kultúrafejlesztésben szerzett több évtizedes empirikus tapasztalatainkra építve jelen tananyagban a lojalitás definiálására egy, korábban még nem publikált modellt mutatunk be. Reményeink és meggyőződésünk szerint modellünk kellően sokoldalú, valamint a gyakorlatban is jól hasznosítható leírása a lojalitás jellemzőinek és az intézményi jó gyakorlat kialakítására vonatkozó sajátosságoknak.

Modellünkben alapvető fontosságúnak határoztuk meg az intézményen, szervezeten belüli munkavégzés magas bizalmi szintjét, melynek párosulnia szükséges az együttműködési elvek, értékek személyes vezetői példákon (mintákon) és a munkatársak belső meggyőződésén alapuló tudatos napi gyakorlatával. Kiemelten fontos tényezőcsoport a pozitív intézményi jövőkép, mely valójában a „jó kormányzás” nemzeti álmához történő intézményi hozzájárulást fogalmazza meg, valamint elengedhetetlen az intézményi küldetés megfogalmazása, amely az intézményi feladatok és személyes lebontásuk felemelő, pátoszos definiálását tartalmazza.

Negyedik tényezőcsoport az intézmény céljainak jól strukturált, világos logikával rendelkező, így mindenki által jól látható és értelmezhető összefüggés-rendszereinek megléte, mely egy hierarchizált és strukturált formában, adekvát mutatószámok (indikátorok) által biztosítja, hogy az intézmény hozzájárulása a jó állam-index elemeihez hangoltan megvalósuljon. Mindehhez illesztettük a közszolgálat vezetőinek és munkatársainak (elégedettségén alapuló) tudatos elkötelezettségének kialakítását, szükséges formálását.



1. számú ábra: Szügyi-Madarász-Molnár - féle lojalitás – pentagon modell alapértelmezésben (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Mindezen komplex hatások igen hatékony modellezést és felkészült fogalomalkotást, felhasználói intelligenciát igényelnek, így jelen tananyagunk igyekezett a vonatkozó tapasztalatok, a jelenleg zajló közigazgatási reformok szakmai anyagainak és a szakirodalmak komplex gondolkodását tükrözni. Felvállaltuk egyúttal azt a szakmai kihívást is, hogy megfogalmazzuk a lojalitás fogalmának megfelelő alaposságú, annak komplexitását is jól tükröző modelljét, továbbá tulajdonságaik értelmezésével definiáljuk annak elemeit a gyakorlati hasznosíthatóság érdekében.

Ezen erőfeszítéseink közepette erősen támaszkodtunk a gazdasági életben már bevált fogalmak, menedzsment eljárások, módszertanok kreatív adaptálására annak érdekében, hogy a közszolgálat területén mielőbb eredményes, és a specifikumokat adekvát módon figyelembe vevő válaszok, megoldások szülessenek. Ebben az értelemben szakmai tapasztalattal együttes szakmai alázattal ajánljuk a közszolgálat vezetői, felelős munkatársai számára nem csupán az így kikristályosodó, „lojalitás modellünket”, hanem vonatkozó szakmai munkánk jó szándékú erőfeszítéseit és annak jelen dokumentumban fellelhető írásos összefoglalását is.

Köszönettel és tisztelettel:

A szerzők

1. A lojalitás fogalmának fontosabb elemei

1.1. A közszolgálati menedzsment aktuális sajátosságai a lojalitás fogalmához illesztetten

A lojalitás a közigazgatási munkában kiemelten fontos erőforrás a hatékony és eredményes intézményi, szervezeti működéshez. Fogalmát (csakúgy, mint a társadalom más területén is), igen sok félreértés, pontatlanság mellett sokan a megbízhatósággal, a hatalom melletti kitartással, az intézmény, vagy vezetése iránti elkötelezettséggel, lelkiismeretességgel azonosítják. Szakmai véleményünk az, hogy a lojalitás ennél jóval összetettebb, egymással szinergikus kapcsolatban álló jól definiált magatartás-formák együttese. A közösségépítésben, szervezeti kultúrafejlesztésben szerzett több évtizedes tapasztalatainkra építve a lojalitás definiálására (jelen tananyagban) egy, korábban még nem publikált modellt mutatunk be, mely meggyőződésünk szerint (a tananyag célját és terjedelmét tekintve) kellően sokoldalú és a gyakorlatban is hasznosítható leírása a lojalitás jellemzőinek és az intézményi jó gyakorlat kialakítására vonatkozó sajátosságoknak.

A modell lényegében választ ad a „Kihez legyek lojális?“, „Megéri-e lojálisnak lenni?“, „Van-e tartós lojalitás?“, és egyéb gyakran felmerülő kérdésekre. A Nemzeti Közigazgatásunknak ugyanis nem mereven gondolkodó, és az egészséges kételkedés, kritika nélküli „katonákra” van szüksége, hanem elveiben szilárd, a célok eredményes elérését rugalmas erőforrás-allokációval megvalósító, optimális cselekvésre képes munkatársakra.

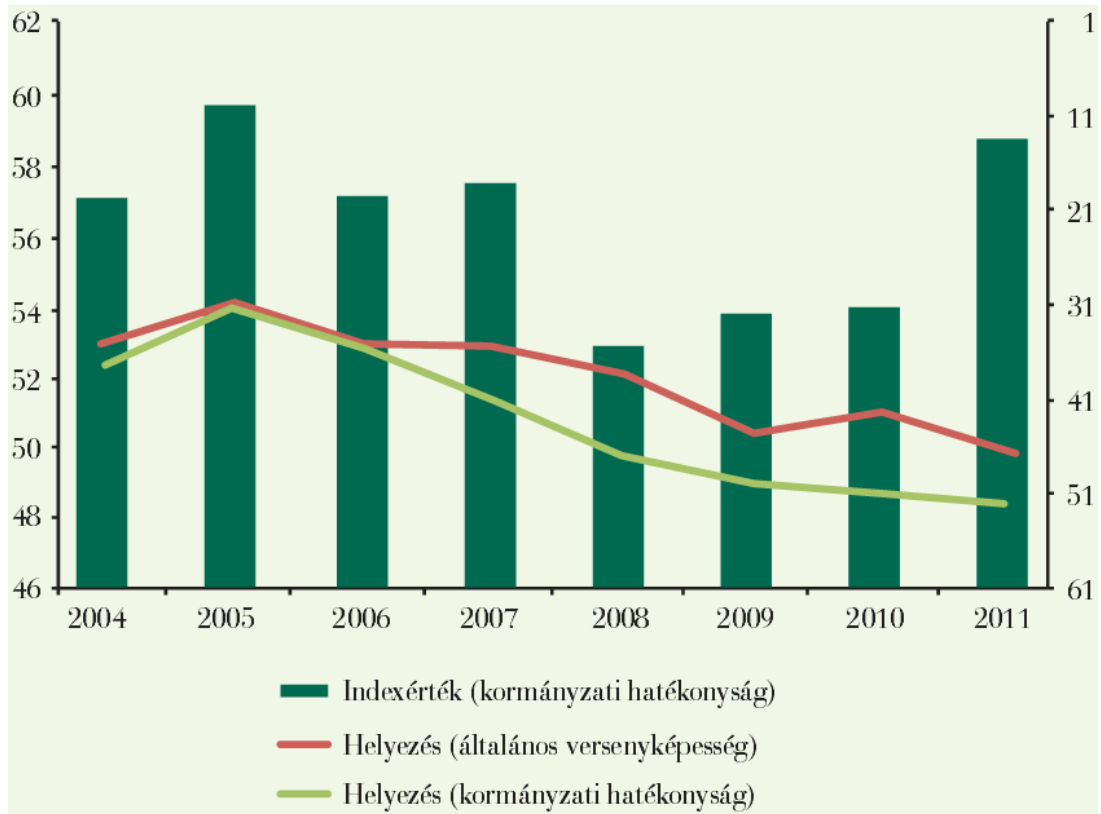
A jelen helyzet ráadásul abban a tekintetben is sokkal biztatóbb, hogy 2013. június 21-óta igen hatásos segítő és rendező elvként rendelkezésünkre áll a Magyar Kormánytisztviselői Kar Országos Közgyűlésének határozata, mely a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexéről szól. Ilyen értelemben, kezünkben van egy átgondolt, jól strukturált, világosan megfogalmazott alapelv gyűjtemény, mely a modellünkben 5 tényezőcsoport szinergikus egymásra hatásaként kialakított „lojalitás” fogalom egyik tényezőcsoportja. Mindez ráadásul szervesen kötődik egy átfogó közigazgatás-fejlesztési programhoz, melyre néhány fontos gondolattal rövidesen kitérünk.

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.

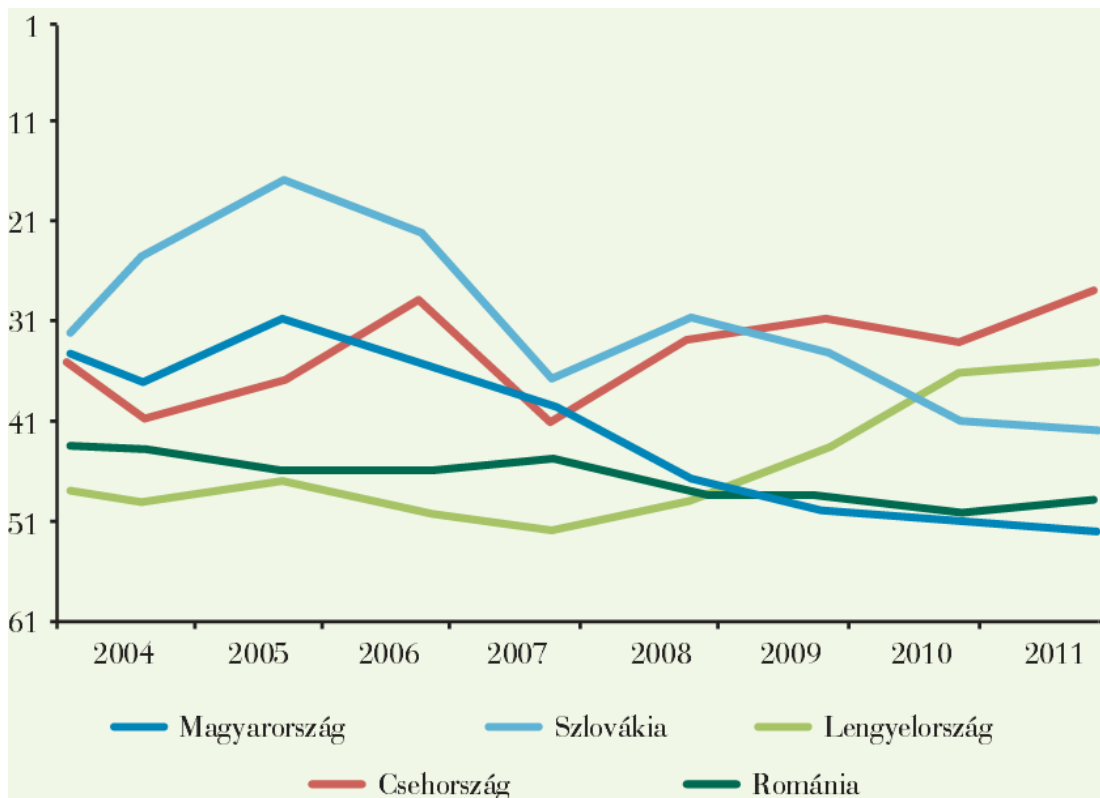
Így alapvető célként nevezi meg a kormányzat – ágazat – intézmény – intézményi egységek – egyéni munkavégzés célhierarchiájának következetes lebontását, azaz a minisztériumok és hivatalok működésébe e hierarchikus következetesség által tervezi beépíteni a kormányprogram gyakorlati végrehajtását. Az előbbi 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 hátrébb sorolódás 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.



2. számú ábra: Magyarország helye az IMD versenyképességi rangsorban

forrás: Magyary Program 12.0



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

forrás: Magyary Program 12.0

A Magyar 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 Magyar Program négy beavatkozási területe (szervezet – feladat – eljárás – személyzet) segítségével igyekszik áttekinthetővé tenni az intézkedések sokaságát és egymásra gyakorolt kereszthatását. További fontos jellemzője, hogy a közigazgatás fejlesztésének teljes körű 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 Magyar 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, amely adekvát módon tudta 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 intézményméreték (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 csúcsertekezlet 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 szakirodalom 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 vonatkoztatja. 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.

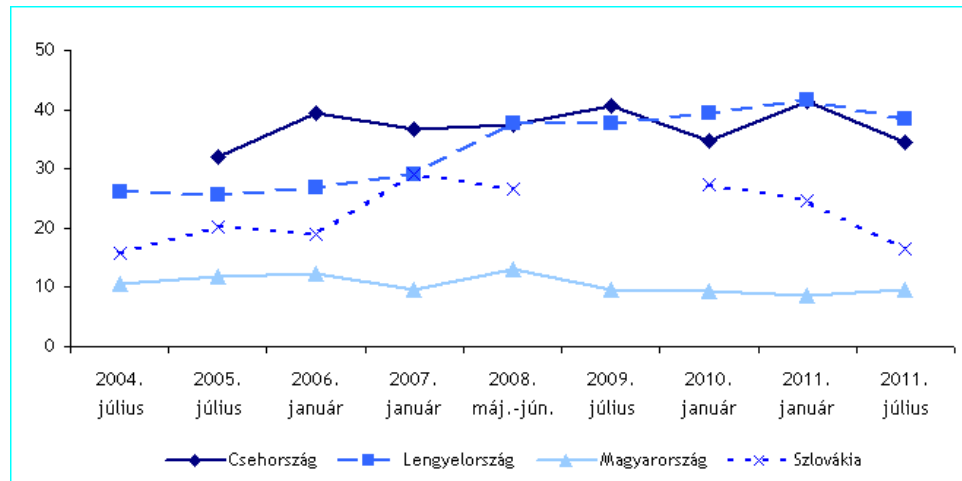
Nem tagadható el azonban az a tény sem, hogy meglévő szervezeti kultúra és az érkező projekt-kultúra sok ellentmondást hordoz magában, és ezeknek a konfliktusoknak a feloldása nem egyszerű feladat már csak azért sem, mivel a projektek esetében határozott idejű, részben integrálódott, de „együttműködésre 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 lojalitáshoz szorosan kötődő tényezőként a 2011-ben TÁRKI (Társadalomkutató Intézet) által publikált két kutatási eredményt, melyek az elégedettség, az elkötelezettséghez pozitív érzelmi állapotok szükséges megléte miatt kapcsolódik a fogalomhoz. A kutatási témák a magyarok egymás iránti bizalmáról, illetve a Visegrádi Négyek körében végzett pesszimizmus-felméréséről szólnak.

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

A vállalkozás-, és intézményvezetés kiemelt feladata, melyet komoly mértékben determinál az általános társadalmi hangulat, hogy munkatársaik kreatív alkotó hangulatát megteremtsék és fenntartsák. Ilyen értelemben számukra igen fontos azon kutatásnak az eredménye, mely a saját, és az ország anyagi helyzetének jelenlegi megítélését és egyéves időtávlatban remélt javulását elemzi.

A TÁRKI elemzésének néhány fontosabb megállapítását, így azt a társadalmi hangulatot, melynek meghatározó jellegéről az előbbiekben szóltunk, kiemelten hasznos figyelembe vennünk. A TÁRKI elemzésében az alábbi megállapítást érdemes kiemelni: „Akár a saját anyagi helyzetet, akár a gazdaság helyzetét értékeli, a magyarok véleménye olyannyira negatív, hogy hosszú ideje - függetlenül a reálfolyamatoktól - már nem tud romlani.”



4. 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

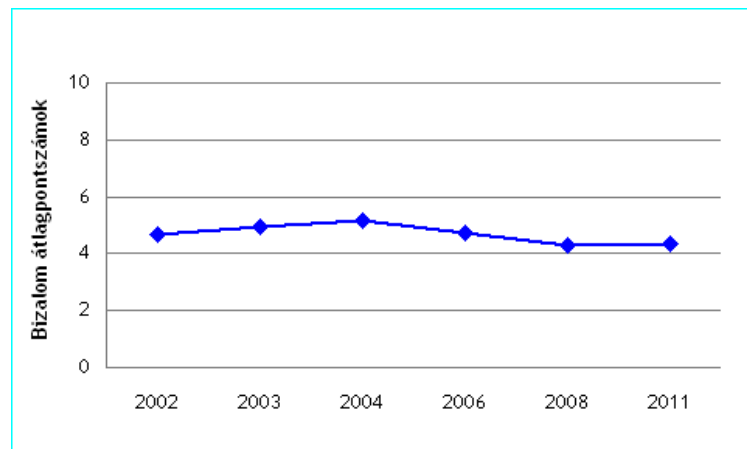
A saját anyagi helyzetünkre vonatkozóan a négy visegrádi ország közül egyedül a magyarok értékelik 10%-os arányban nagyon jónak helyzetüket, míg az összes többi (Csehország, Lengyelország, Szlovákia) 2011 januárjáig 25-45 % közé pozicionálta magát. Ebből egy további negatív tendencia egyértelműen kiolvasható,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

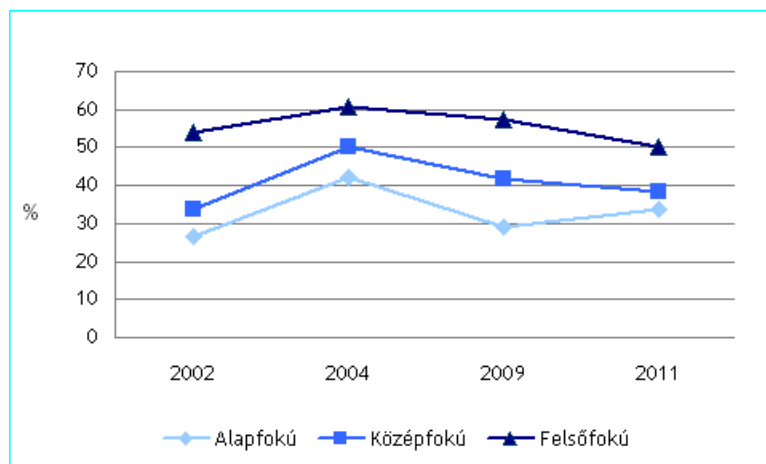
Az is kiemelten fontos egy vállalati-, vagy intézményvezetés számára, hogy a munkatársak, közülük is legfőképp a vezetőtársak milyen mértékben bíznak meg embertársaikban, különösen a közösségépítés szempontjából fontos vállalati-, intézményi kultúrájuk tagjaiban. Ilyen értelemben a

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.



5. számú ábra: havi Omnibusz-kutatások, 2002-2011, 0 = „egyáltalán nem bízik”, a 10 = „teljes mértékben megbízik”. Forrás: TÁRKI: Kevéssé 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 alacsony végzettségű válaszadókra, míg a középfokú végzettséggel rendelkezők 2011-re 40% alá kerültek, és a felsőfokú végzettségűek átlaga az 50% érték körül mozgott.



6. számú ábra: havi Omnibusz-kutatások, 2002-2011 Forrás: TÁRKI: Kevéssé 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 és erőforrás veszteséget jelentő hátránnyal jár. Ugyanakkor kialakítása igen hosszú folyamat, és megteremtése nagyon tudatosan egymásra épített 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, 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 javasoljuk önálló adaptálási feladatok elvégzését, saját munkahelyi helyzetek esettanulmányként történő elemzését is. Tananyagunkban bemutatunk esetleírásokat, azok alkalmazási nehézségeivel, tapasztalataival együtt. Ezek feldolgozásának eszköztanrendszerét 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 koncentráló, 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 is.

2. Tudatosan alakított, őszinte bizalom a közösség, az intézmény munkatársai iránt

Több évtizedes közösség-, és munkakultúra fejlesztési tapasztalatunk, hogy a munkatársak egymás iránti bizalmának megléte és az együttműködési elvek magas szintű betartása nélkül nincs közösség, hiányában pedig széteső szervezeti működés valószínűsíthető.

A magas szintű bizalom kialakításának és folyamatos fenntartásának - kiemelt jelentősége mellett - fontos jellemzője, hogy következetesen szükséges használni hozzá minden verbális és non-verbális kommunikációs eszközt, módszert. A bizalom (miközben szükséges alap), ilyen értelemben talán a bizalom szövi át legjobban az összes többi tényezőt. Ráadásul a munkatársi önbizalomra, a motivált munkavégzésre a bizalomnak van a legnagyobb hatása.

A magas bizalom és a motivált munkavégzés a pozitív érzelmek alkotó, félelem-nélküli idegállapotát feltételezi. Ennek fontossága akkor igazolódik leginkább, ha a sokáig túl bonyolultnak tartott James-Lange-féle emócióelmélet rövid bemutatásra kerül. Az elmélet alapüzenete, hogy a külvilágból érkező ingerek hatására előbb a tudatalattin keresztül érzékelt, és segítségével kialakult testi beidegződések jelennek meg rajtunk, majd a szomatikus következmények, változások tudatosodnak vissza az agyba (reafferentálódás történik). Az ily módon kialakult proprioceptív ingerületek eljutnak a tudatos agyféltekébe, s csak ezután kerül az érzelem (annak legszélesebb skálája) beazonosításra, tudatosításra. Azaz: az érzelem sokkal inkább élmény, mint sem a tudatos helyzetelemzés végeredményének reakciója!

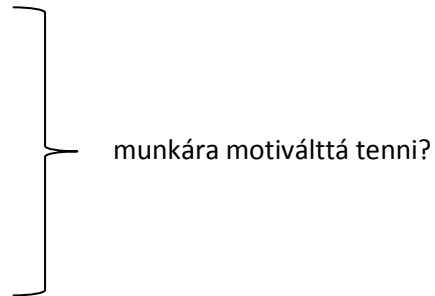
Mindezek jelentőségét azért tartjuk kiemelendőnek, mert vezetőként, munkatársként is gyakran találkozunk azzal a jelenséggel, amikor a logikus agyfélteke megcélzásával végzett tanítások (üzenetek közlése, logikus meggyőzés próbálkozásai stb.) a negatív érzelmek hatékony kezelésére többnyire sikertelenek. A bizalomépítés témakörében érvényes néhány fontos tanulság pontos megfogalmazásával konkrét segítséget szeretnék adni. Ezek közül az első:

A negatív érzelmek nem kezelhetők eredményesen a logikus üzenetek (tanítások) közlésével, azok meggyőzésre való használatával!

Felmerül viszont a kérdés: vajon meg lehet-e oldani azt a feladatot, melynek eredményeként kialakul a bizalommal teli, harmonikusan együttműködni akaró, az alkotni vágyó, az adekvát önbizalommal rendelkező munkatársak és közösség? Ez kiemelten azért is fontos, mert az esetlegesen felbukkanó negatív érzések pozitív érzéssé történő „átalakítását” is meg kell valósítanunk!

Valójában az vezetői feladat, hogyan tudjuk sikeresen munkatársainkat

- alkotó
- harmonikusan együttműködő
- munkatársaihoz bizalommal forduló
- önbizalommal teli
- eredményes



Erről szóljon a bizalomépítéssel foglalkozó következő fejezetünk.

2.1. A sikeres bizalomépítés XXI. századi sajátosságai:

Lássunk egy esetpéldát a bizalomépítés módszertanának szakmai logikájához!

Egy intézmény vezetője egyik HR-szakember segítségét kérve azt a dilemmát osztotta meg vele, mely szerint egyik bizalmi kollegájától azt a tanácsot kapta: foglalkozzon inkább többet csapattagjai „lelkivilágával”, miközben ő pedig abban az irányban igyekezett szervezetét segíteni, hogy eredményesebb munkát kapjon munkatársaitól. Ebben az üzenetben nagy ellentmondást érzett. Úgy érezte, intézményvezetői funkciója alapján neki munkatársai eredményesebb munkavégzését kellene elérnie, nem pedig lelki sebeik, sérüléseik ápolására szentelnie az idejét. (Általában ugyanez a típusú dilemma merül fel a motiváció módszertanának használata során is, hiszen sokszor konkrét és eredményes választ kell egy vezetőnek adnia a „Hogyan tudom munkatársamat motivált munkavégzésre serkenteni?” kérdésre.)

Szakmai tapasztalatunk során egyértelműen megfogalmazódott bennünk az érzés: igenis, foglalkozni kell a munkatársak lelkivilágával, még akkor is, ha ez sokszor felesleges időtöltésnek látszik! Egészen pontosan: olyan mértékben és mélységig kell ezzel foglalkoznunk, hogy utána az eredményes munkavégzésre vonatkozó üzenetünkől a munkatársak valóban azt hallják ki, értsék meg, amit üzeni szándékozunk.

Következő fontos tanulságunk: Foglalkozz a munkatárs „lelkivilágával”! Azaz ismerd és értsd meg munkatársadat olyan mértékben, hogy üzenetedet (legyen az feladatdelegálás, érvelés stb.) számára egyértelműen és világosan meg tudd fogalmazni.

Ehhez szükség van munkatársunk lelkivilágának ilyen értelmű és célú megértésén túl arra is, hogy motivációs jellemzőit is megismerjük. Ráadásul nem is csupán felületesen, általánosságban, hanem megfelelő mélységben annak érdekében, hogy intézményünk céljait érzelmileg azonosult és logikailag egyetértett közös célként hívjuk életre a munkatárs általi saját célként megfogalmazva.

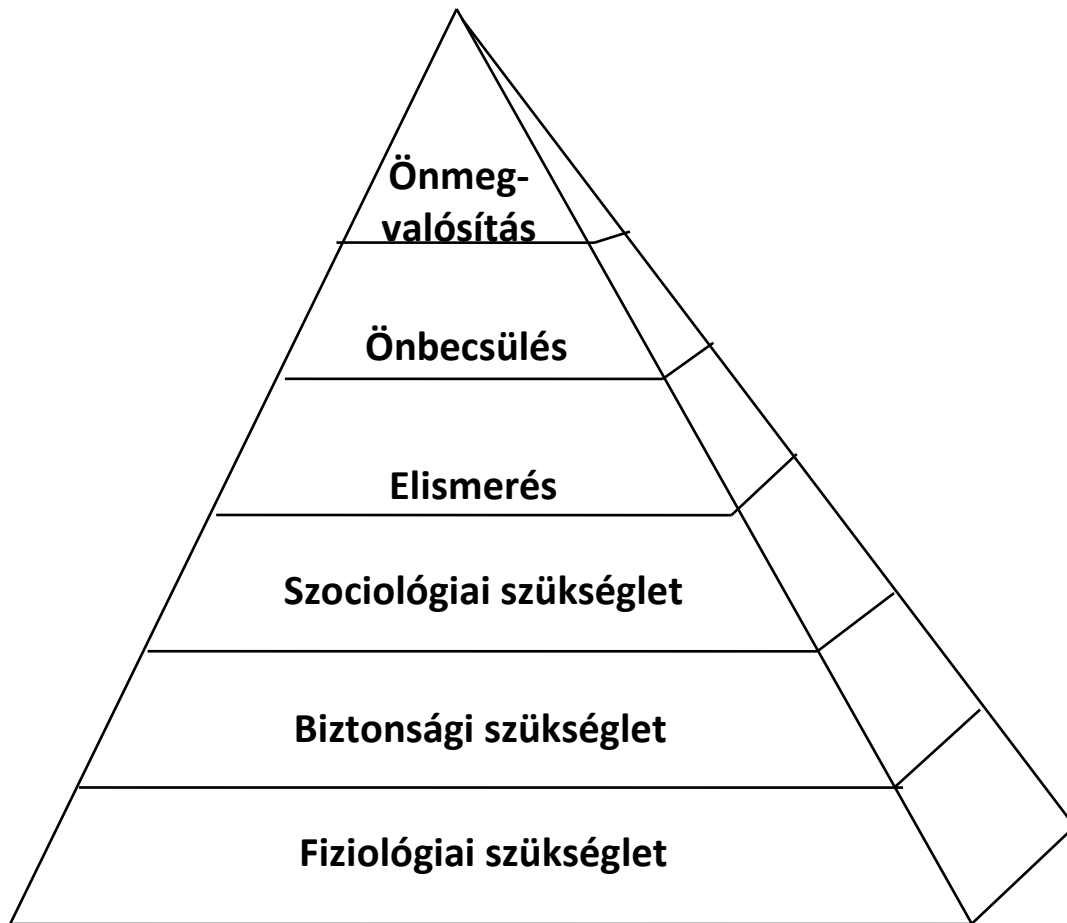
A közigazgatási szakvizsga „általános közigazgatási ismeretek” IV. moduljának (Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek) jegyzete az emberközpontú irányzatok között (több más mellett) az alábbi módon mutatja be Abraham Maslow motivációs elméletét

„A legismertebb ilyen motivációs elmélet az Abraham Maslow által 1943-ban publikált szükséghierarchia-modell, amely szerint az ember egyre többet akar elérni, és ennek során igyekszik meglévő szükségleteit kielégíteni. Ezek az emberi szükségletek hierarchikus formában, öt szinten

(alulról felfelé haladva: fiziológiai szükségletek, biztonság, szeretet és társas kapcsolatok, megbecsülés, elismerés, önbecsülés és státusz, önmegvalósítás) szerveződnek. Amikor egy szükségletszint kielégítést nyer, elveszti motiváló erejét, és a magasabb szinten lévő szükséglet kap motivációs szerepet”

A piramis formában megjeleníthető modell valójában az alulról felfelé, egymásra épülő szintek jól látható együttese. Ilyen értelemben tehát, a bizalomépítés során a modell kiválóan alkalmazható.

Ennek sikeres megvalósítása érdekében azonban két nagyon fontos kiegészítést kell tennünk. Az eredetileg 1943-ban publikált szükséglet hierarchia modellje 5 szintet különít el, míg az 1990-es években, a portlandi (Oregon állam, USA) ASK Management Institute által továbbfejlesztett változatban javasolja használni a gyakorlatban. Ez a változat a „megbecsülés és státusz” szintet 2 további szintre bontja, így 6 szükségleti szintet különít el. Ezzel a kiegészítéssel a modell a negyedik szükségleti szintjén a környezet felénk irányuló elismerési tevékenységét azonosítja be, míg az ötödik szintnek az önbecsülési szükségletünket nevezi meg. Ezzel fontos üzenetet is ad a vezetői munka sikeres motivációs eszközei számára, hiszen különválasztja a munkatársak elismerésének feladatait a személyes önbecsülés erősítésének és fontosságának feladataitól. Ezáltal megalapozza annak lehetőségét is, hogy a vezetői munka során egyrészt megfelelő céllal tovább finomítsuk a motivációs szükségletek szintjeit, másrészt az elvárás elmélet tanulságaival együttesen használhassuk a modellt. Az elvárás elmélet ugyanis, ok-okozati kapcsolatot mutat be a munkatárssal szemben tanúsított elvárások, a munkatárs munkavégzési erőfeszítései, és teljesítménye között. A portlandi Jack Lemon modelljét az alábbiakban mutatjuk be:



7. számú ábra: A Maslow-féle szükséglet piramis Jack Lemon átdolgozásában (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A Maslow modell gyakorlati alkalmazására vonatkozóan az a tapasztalatunk, hogy a legtöbb iskola bemutatja ugyan, de használatára vonatkozóan kevés instrukciót ad. Értéke miatt mi nem csupán biztatjuk a vezetőket, hogy munkájuk során éljenek a használatával, hanem egy kérdőív javaslatot is teszünk annak érdekében, hogy az úgynevezett "Maslow-beszélgetések" lebonyolításához konkrét segítséget adjunk. Ennek során ugyanis érdemes koncentrálnunk a különböző szükségleti szintek feltérképezésére, annak érdekében, hogy munkatársaink motivációs rugóit jól ismerjük és segítsünk önismeretük növelésében, illetve az ehhez szorosan kötődő teljesítményértékelő tevékenységének kialakulásában, fejlesztésében. A Mellékletekben szereplő kérdőív kérdéseit nem szükséges szó szerint feltenni, a kérdések élő beszélgetés során történő adaptív megfogalmazása során növelni lehet a spontán, és aktuális helyzetre szabott stílus megjelenítésével a kérdések eredményességét.

2.2. A pozitív viselkedésminták behelyettesítése a vezető bizalomfejlesztő munkájában

A turbulens környezeti hatások, valamint a rövid ciklusidejű változások a XXI. század elvitathatatlan jellemzői. Mindezek hatására a vezetői és munkatársi közösségek úgy érezhetik, hogy a szervezeten belüli folyamataik fölött nem lehetséges megtartani a kontrollt. Mindez annak a nézőpontnak köszönhetően alakítható másként, melynek segítségével nem a külső változások ellenére, hanem azokat peremfeltételként elfogadva, s így rugalmas reagálással, belső önfejlődési válaszokkal viszonyulunk korunk sajátosságaihoz. Mindez nagymértékben igényli tudatosságunkat, melynek segítségével beazonosítjuk saját negatív viselkedésmintáinkat, hogy azokat kreatív, alkotó technikával feltárt és azonosult pozitív viselkedésmintával helyettesíthessük be.

Erre a szintre azon felismerés mentén tudunk eljutni, mely szerint „problémáinkat mi magunk okozzuk”.

Jóllehet a külső körülmények nehezíthetik és könnyíthetik is problémáink megoldását, ugyanakkor az önfejlődés szükségességét belátó válasz mégis bennünk rejlik, azaz problémáink megoldása saját tanulásunk, önfejlődésünk által történik.

Az emberi viselkedésminták, attitűdök csoportosítását Dr. David R. Hawkins: Erő kontra erő című művében végzi el. Megállapítása szerint „A nagy és kis energiájú mintázatok megkülönböztetéséhez észlelési és különbségtételi képességek kellene, amelyeket a legtöbben igen nehezen, számtalan próbálkozás (siker és kudarc sorozat) révén sajátítunk el”. A jelenség Hawkins szerint éppen azért hasznos, mert a pozitív viselkedésminták az alkotáshoz, míg a negatív viselkedésminták az enyhébb, esetleg erősebb intenzitású pszichoszomatikus romboláshoz vezetnek.

Hivatkozott könyv 107-110. oldalán egy több elemű listából a vezetés, a bizalomfejlesztés és a munkatársi együttműködés szempontjából tapasztalataink szerint kiemelt jelentőségű párok az alábbiak:

Negatív, bizalmat megvonó, bizalmat degradáló magatartás-minták	Pozitív, bizalmat kifejező, bizalmat fejlesztő magatartás-minták
ellenszegülő	alakítható
tagadó	beismerő
diktatórikus	demokratikus
megosztó	egyesítő
szétzüllesztő	együttműködő
visszautasító	elfogadó
romboló	építő
introvertált	extrovertált
analitikus	holisztikus
komor	humoros
titkolózó	nyílt
alattomos	őszinte
mohó	türelmes
támadó	védelmező
sóvárgó	célratörő
hisztérikus	energikus
ítélkező	érdeklődő
bűnös	felelős
bíráló	helyeslő
ragaszkodó	hívó
szélsőséges	kiegyensúlyozott
aggodalmaskodó	lemondani kész
birtokló	létező
gyenge kezű	méltányos
elhíttető	oktató
szerencsés	tehetséges
előítéletes	toleráns
vakmerő	bátor
makacs	elszánt
cinikus	tapasztalt
küszködő	törekvő

Bár a hivatkozott könyv teljes körű listájának elemei közül a továbbiak is előfordulhatnak a munkavégzés során, mégis csak egy válogatott, kiemelten fontos, így fókuszálhatóbb mennyiségű negatív - pozitív párt emeltünk be tanulságként.

2.3. A hatékonyságra épülő társadalom és az eredménykényszer mellett megteremthető harmónia módszertana

Bár az előzőek alapján kiolvasható állásfoglalásunkból, hogy a személyes harmónia meggyőződésünk szerint a teljesítmény- és eredménykényszer mellett is megvalósítható, semmiképp nem szeretnénk azt a fentiek véletlenszerű egybeesésének tekinteni. Ilyen értelemben tehát az egyéni teljesítmények közös célok irányába történő mozgósítását, illetve azok szinergikus és cselekvési harmóniát alkotó megvalósítását kifejezetten közösségformáló, csapatépítő tudatosság mellett tartjuk eredményre vezetőnek!

A közösség-, vagy csapatépítés értéke:

az egyéni teljesítmények közös célok irányába, szinergikus cselekvési harmóniát alkotva, valósulnak meg, így minimális „turbulencia” jellemzi a folyamatot, vagyis minimális erőfeszítés-veszteség keletkezik.

A harmonikus csapatműködés véleményünk szerint feltétlenül vezetői profizmust igényel! Mindez pedig állandó és a prioritások mentén pásztázott figyelmet, a folyamatok és a rendszerműködés fölötti kontroll kézben tartását foglalja magában. Ehhez a jó időzítés és a szükséges mennyiségű figyelem, koncentrációs energia szükséges. Mindemellett a felsorolt vezetői eszközöknek a következőkben nevesített négyes célt kell szolgálniuk:

- hierarchizált és strukturált intézményi célrendszer
- koordinatív együttműködési rutinok, magatartásformák
- megegyezések sorozata az eredménycélok, az eredményesség-mérés, -értékelés, és -elismerés rendszerében, ahol elengedhetetlen a pozitív – negatív előjelűek egyaránt következetes használata
- tanuló, állandóan fejlődő szervezet, szinergikus, személyes egyéni tanulással

Fentiek ideális megvalósulására nem számíthatunk, így már jó előre érdemes gondolni azokra a feladatokra, melyeket a szervezet munkakultúrájából „alul és felül” kilógók, azaz a lemaradók és a gyorsabban fejlődni kívánók kezelésével kapcsolatos tennivalók jelentenek.

Külön feladat:

- A türelmetlenek („felül kilógók”: gyorsabb haladást igénylők)
 - A lemaradók („alul kilógók”: lassabb haladásra képesek)
- } kezelése

Összefoglalva: kiemelten fontos a HR szakemberek, illetve a munkahelyi vezetők részéről ezen jelenségek időben történő észlelése, valamint az a tevékenység is, amely során az érintett munkatársak lelki világával tervezetten foglalkozunk annak érdekében, hogy az okokat feltárjuk! Másfajta orvoslást igényel a „kilógó” munkatársak szervezeti munkakultúrába illesztése: kiemelten fontos feladata a vezetőnek a türelmetleneket szabad energiáik lefoglalásával kezelni, a lemaradókat pedig felzárkóztatási projektek segítségével szükséges támogatni. Ugyanakkor bármelyik irányba történő tartós elmozdulás esetén a csapat vagy közösség elhagyásának együttes felismerésére, és az azt megvalósító közös megoldás megtalálására szükséges koncentrálni. Ez valójában jellemző szakmai mottója az optimális, vagyis a jótékony hatású és mértékű fluktuációnak.

Teendőink

1. Okok feltárása (érzelmi szükségleteivel foglalkozni)
2. Lefoglalni szabad energiáikat
3. Felzárkóztatási projekteket, segítséget nyújtani
4. Közösségelhagyás mindkét fél által történő felismerése és a közös megoldás megtalálása.

Anyagunkban a magyar társadalom negatív érzelmi viszonyulásának néhány kiemelten fontos aspektusával is igyekeztünk rávilágítani arra, hogy bármely intézmény vezetése a közös pozitív célok kitűzésének és az azzal való azonosulás elérésének eszközrendszerén keresztül kell, hogy megerősítse az alkotó, az egyéni kreativitást szinergikusan hasznosítani kész munkakultúráját. Ehhez olyan indirekt, és az érzelmi agyféltekére koncentráló üzeneteket szükséges alkalmaznia, melyekkel a negatív magatartásminták pozitív mintákkal kerülnek behelyettesítésre, segítve így az alkotó ember és az alkotás folyamata-eredménye közötti örömteli viszony megvalósítását. Meggyőződésünk, hogy a témát és a hozzá kötődő feladatokat kiemelt jelentőségük miatt a közigazgatás vezetési módszertanait tanulók fókuszában továbbra is hangsúlyos tényezőként szükséges tartani mind a közeli, mind a távoli jövőben.

3. Írásban, pontosan megfogalmazott együttműködési elvek, értékek, melyekkel a közösség tagjai egyetértenek és azonosulnak

3.1. Az intézményi kultúra meghatározó együttműködési elvei, értékei

A közigazgatási szakvizsga „Általános közigazgatási ismeretek” IV. moduljának (Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek) jegyzete az intézményi kultúra fogalmát a szervezeten belüli szokások, eljárások, működési minták szerinti értelmezésben tárgyalja. Idéz ugyanakkor Bakacsi Gyula: „Szervezeti magatartás és vezetés” című könyvéből (1996.) is, ahol az intézményi kultúrát a szervezet tagjainak előfeltevéseiből, hiedelmeiből és az általuk vallott értékek rendszeréből együttesen megvalósuló „rituálék, szimbólumok, tudatos, vagy öntudatlan ítéletalkotási és gondolkozási sémák, szokásrend” fogalma köré építi. Mindezeket elfogadva, szakmai véleményünk, hogy a tudatosan összegyűjtött és tartalmában egységes elvek, értékek írásos megfogalmazása elengedhetetlenül szükséges a sikeres szervezeti kultúra-formálás érdekében. Az üzleti életben mindennek már több évtizede kialakult gyakorlata van, így kiemelten hasznosnak láttuk, hogy ne csupán beszéljünk mindezek fontosságáról, hanem, adjunk mintát megvalósításukra is. Ezek alapján a 8. Mellékletek fejezetben 1-10 fő közötti, 11-50 fő közötti és 51-250 fő közötti létszámú szervezetek elveinek, értékeinek listáját, rövid tartalmi megfogalmazását mutatjuk be. Kevésbé tudatos szervezeti kultúrákban ezeket a fogalmakat „íratlan szabályok” fogalomkörbe sorolták, vagy sorolják még ma is. Ugyanakkor ténylegesen „íratlan” szabályként ezek valós jelenléte a közösség tagjainak munkájában nem garantált, mert ily módon történő alkalmazásukhoz legtöbbször egy „erőskezű” vezető gondolkodása, gyakran jelenléte is szükséges, így távollétében már nem garantált a szabálykövetés.

Tanulságosak e listák nem csupán azért, mert segítségükkel látható, hogy közösségenként ugyanazon fogalmak akár teljesen eltérő tartalmakat jelenthetnek, hanem arra is jó példák lehetnek, ahogyan a közösségek „jogot formálnak” arra, hogy saját stílusuknak és szempontjaiknak megfelelően értelmezzenek olyan fogalmakat, mint felelősségvállalás, megbecsülés, megbízhatóság, együttműködés stb.

Tapasztalatunk, hogy ezen elvek, értékek felsorolásán és a közösség számára elfogadott tartalmak pontos definiálásán túl kiemelkedően fontos, hogy azok a rendszeresen megtartandó kiscsoportos (!) értelmezésén, megbeszélésén mellett azok napi gyakorlatban történő alkalmazhatósága folyamatosan fókuszban legyen.

Az együttműködési elvek, értékek kiegészítő listája lehet az intézmény tevékenysége közben a minőséggel, társadalmi felelősségvállalással, fenntarthatósággal, vagy más, a környezetre gyakorolt hatásával kapcsolatosan vallott elvek, értékek nevesítése, azok definiálása. Az üzleti életben, az elmúlt néhány évtizedben, ennek már komoly hagyománya alakult ki (lásd 5. számú melléklet), ugyanakkor ennek a közszolgálati intézmények működtetése területén történő meghonosítása, a már létező csírák további erősítése szintén kívánatos lenne.

Mindettől eltérő, ugyanakkor ezen gondolatmenethez hibátlanul illeszthető gyakorlatot javasolunk a közszolgálat intézményeiben. A kormánytisztviselői hivatásetikai alapelvek ugyanis nem csak felsorolásra és definiálásra kerültek már, hanem azokat az egész ország, összes intézményében egységes tartalommal szükséges figyelembe venni. Erre tekintettel azt látjuk célszerűnek, s így javasoljuk, hogy a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexéről, annak fogalmairól, magyarázatairól és a vonatkozó szabályok értelmezéséről, végrehajtásának napi gyakorlatáról kiscsoportos (!) beszélgetések segítségével közös értelmezési platformot, valamint rendszeresen életre hívott alkalmak során (értékelő beszélgetések, példamutatóan megoldott nehéz helyzetek elismerése, ismétlődő hibák stb.) aktuális értelmezéseket javasolt megfogalmazni.

Tapasztalataink szerint évtizedek alatt ezen elvek, értékek folyamatosan aktualizálhatók, pontosíthatók, célszerűen a külső, belső változások és aktuális igények alapján.

Felmerül a kérdés, hogy mi történjen az elvek, értékek megszegése esetén?

Véleményünk, hogy az elvek, értékek megszegése mielőbbi rehabilitációt igényel, azaz kiemelten fontos, hogy a közösség megfelelő következetességgel, igen rövid időn belül jelezze vissza az elvek, értékek megsértésének tényét, betartásának fontosságát, és érvényesítse az ismételt szabálykövetést. Ennek részletes módszertanát is hasznos lenne minden közösségben kidolgozni és az elvek betartásáról folyamatosan gondoskodni.

Mintaként a következő fejezetben (3.2) megtalálható a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexéből kiemelt alapelvet, melyet a vezetői munkakörben dolgozók további négy elve egészít ki. Ugyanakkor a 8. Mellékletek fejezetben további három valós, létező vállalkozás valóságban használt elvei, értékei olvashatók, tanulságul.

3.2. Minták a korábban megvalósult elvek, értékek definiálásának alkotásából, illetve az üzleti menedzsment területéről

A 2013. június 21-óta igen hatásos segítő és rendező elvként rendelkezésünkre áll a Magyar Kormánytisztviselői Kar Országos Közgyűlésének határozata, mely a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexéről szól. Ilyen értelemben, kezünkben van egy átgondolt, jól strukturált, világosan megfogalmazott alapelv-gyűjtemény, mely a modellünkben 5 tényezőcsoport szinergikus egymásra hatásaként bemutatott „lojalitás” fogalmának egyik tényezőcsoportja, s mint ilyen, világosan definiált. (Mindez ráadásul szervesen kötődik egy átfogó közigazgatás-fejlesztési programhoz, melyről néhány fontos felvezető gondolattal is megemlékeztünk.)

„I. Hivatásetikai alapelveink

I/1. Kormánytisztviselőként feladatainkat

- a. Magyarország Alaptörvényéhez HŰEN,
- b. mindenekelőtt a NEMZET ÉRDEKÉBEN,
- c. a közjó iránt ELKÖTELEZETTEN,
- d. döntéseink, nyilatkozataink és cselekedeteink súlyának tudatában FELELŐSEN,
- e. a legjobb tudásunk szerint SZAKSZERŰEN,
- f. a ránk bízott erőforrások kezelésében HATÉKONYAN,
- g. döntéseinkben, nyilatkozatainkban és cselekedeteinkben TISZTESSÉGESEN,
- h. megjelenésünkben és magaviseletünkben MÉLTÓSÁGGAL,
- i. az érintettek jogainak és érdekeinek tekintetében PÁRTATLANUL,
- j. a jog és az erkölcs szerint is IGAZSÁGOSAN,
- k. a valós körülmények mérlegelése alapján MÉLTÁNYOSAN,
- l. a közérdekű célok eszközeinek megválasztásában ARÁNYOSAN,
- m. az érintettek jogait és jogos érdekeit VÉDVE,
- n. emberekre vagy azok csoportjaira vonatkozó ELŐÍTÉLETEKTŐL MENTESEN,
- o. vezetőink és az állampolgárok számára ÁTLÁTHATÓAN,
- p. minden érintettel EGYÜTTMŰKÖDVE,
- q. legfőképpen pedig mindenben LELKIISMERETESEN

teljesítjük.

I/2. Vezetői munkakörben feladatainkat ezeken túl

- a. a munkatársainktól elvárt magatartásban PÉLDAMUTATÓAN,
- b. feladataik elvégzésében munkatársainkat TÁMOGATVA,
- c. jogi és morális kötelességeiket munkatársainktól következetesen SZÁMON KÉRVE,
- d. döntéseinkben SZAKMAI SZEMPONTOKAT ÉRVÉNYESÍTVE

teljesítjük.”

Az elvként felsorolt fogalmak a 3.0 fejezetben részletezett módon, (gyakorlati tapasztalatainkból következően) minden esetben értelmezést, magyarázatot igényelnek. Így bánik mindezzel a hivatkozott Hivatásetikai Kódex is, ebben az értelemben tehát magyarázó szándékú. Tapasztalataink szerint azonban mindezt kiscsoportos értelmező beszélgetések alkalmával célszerű és szükséges feldolgozni (értelmezni, pontosítani) annak érdekében, hogy az esetlegesen elvontnak, távolinak tűnő megfogalmazások, vagy konkrét helyzetekben történő viselkedési iránymutatások egyértelműen kiolvashatóvá váljanak. Mindezt támogathatják saját esetek, vagy hivatalos (esetleg más intézményből hitelesen származó) esettanulmányok.

4. Intézményi jövőkép és küldetés, melyek tartalmilag világosak és azonosultak a szervezet, közösség tagjai által

4.1. Az intézményi jövőkép tartalma, szerepe

Az intézmények jövőképének írásos megfogalmazása elengedhetetlenül szükséges egy sikeres szervezeti kultúraformálás érdekében. Az üzleti életben ennek több évtizede már kialakult gyakorlata van, így kiemelten hasznosnak láttuk, hogy ne csupán beszéljünk mindezek fontosságáról, hanem, adjunk mintát megvalósításukra. Ezek alapján a következő fejezetben 10 fő és 50 fő alatti létszámú szervezetek küldetését, annak rövid tartalmi megfogalmazását mutatjuk be. Kevésbé tudatos szervezeti kultúrákban e gondolatok megfogalmazódnak „valahol a fejekben”, ugyanakkor a pontos tartalmukról nincs megfelelő kép. A közigazgatási szakvizsga „Általános közigazgatási ismeretek” IV. moduljának (Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek) jegyzete a jövőképet a stratégia vezérelt szervezetek alapidokumentumai közé sorolja. Szakmai állásfoglalásával egyetértünk, mert saját gyakorlatunkból származó meggyőződésünk is azt mondhatja, hogy szükséges írásba foglalni a szervezet jövőbeni állapotának pátozzsal teli, emelkedett stílusban történő állapotleírását.

Vonatkozhat ez a szervezet bármely környezeti hatásra vonatkozó sikeres válaszára, vagy kulcskompetenciáinak, fejlettségi állapotának leírására. Tapasztalataink szerint ebben a kérdésben inkább „nagyobbat szükséges álmodni”, mintsem túlságosan racionális gondolkodással alakítani azt.

A jövőkép fontos amiatt is, mert csak a megfelelően előremutató, részletezett jövőképhez tudja a közösség, a szervezet vezetői, munkatársai a saját jövőbeni szerepüket látni, kialakítani. Szakmai magyarázatát és indokoltságát a „jövő-centrikus szereptudat” kialakításának szükségessége adja. Az üzleti élet évtizedes tapasztalatainak néhány konkrét, élő változatát a 4.2 fejezetben mutatjuk be. A közszolgálati intézmények honlapjain vonatkozó, publikus mintákkal nem találkoztunk.

4.2. Minták a korábban megvalósult jövőképkötésből, illetve az üzleti menedzsment területéről

Egy 7 fős mikro-vállalkozás közösségének pozitív jövőképe:

„Erős, stabil, az automata ajtók és üveg-belsőépítészet piacán minőségben elismert, igényes szolgáltatása miatt megkerülhetetlen mikro-vállalkozást építünk.”

Egy 40 fős cég közösségének jövőképe:

„Cégünknek a jövőben olyan stabil alapokra épülő, rugalmas és partnerközpontú vállalkozássá kell fejlődnie, mely leányvállalataival karöltve, folyamatos fejlődéssel, egyre szélesedő termékválasztékkal és szolgáltatással a szűrés-, kenés- és karbantartás-technika minden területén Közép-Kelet Európa meghatározó szereplője lesz.”

4.3. Intézményi küldetés, mely tartalmilag világos és azonosult a szervezet, közösség tagjai által

A pozitív jövőkép és a küldetés egyaránt fontos és egymást szinergikusan támogatni képes intézményi identitást meghatározó fogalmak, mind a pátoszos célállapot kijelölési, mind a pátoszos, magasztos feladat végzési szerepükkel. Ilyen értelemben fontosak egyrészt egzakt tartalmi meghatározásuk, valamint a velük történő azonosulás megvalósításával.

4.4. Az intézményi küldetés tartalma, szerepe

Az intézmények küldetésének írásos megfogalmazása (az előzőekben taglalt jövőképhez hasonlóan) elengedhetetlenül szükséges egy sikeres szervezeti kultúraformálás érdekében. Az üzleti életben már több évtizede kialakult gyakorlata van ennek is. Ezek alapján a következő fejezetben különböző létszámú szervezetek küldetését, és azok rövid tartalmi megfogalmazását mutatjuk be. A küldetésről ugyanaz elmondható, mint amit a jövőképről leírunk: kevésbé tudatos szervezeti kultúrákban e gondolatok megfogalmazódnak „valahol a fejekben”, ugyanakkor a pontos tartalmukról spontán módon nem alakul ki egységes kép a munkatársakban még a tudatosabb kultúrákban sem, vagyis minden szervezetben figyelmet kell szentelni rá.

A közigazgatási szakvizsga „Általános közigazgatási ismeretek” IV. moduljának (Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek) jegyzete a küldetés a stratégia vezérelt szervezetek alapdokumentumai közé sorolja. Szakmai állásfoglalásával egyetértünk és meggyőződésünk, hogy a

szervezet létrejöttének és működésének általános céljaiból következő fő feladatok pátozzsal, emelkedett stílusban megfogalmazott leírását szükséges elvégezni.

A közszolgálati intézmények honlapjain vonatkozó, publikus mintákat ugyan közvetlenül nem találtunk, de a Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal (NRSZH) Szervezeti és Működési Szabályzatában (SZMSZ-ében), mely a Hivatalos Értesítő 2013. évi 53. számában (Az emberi erőforrások minisztere 39/2013. (X. 31.) EMMI utasításaként) jelent meg, a küldetésnyilatkozat szövege megtalálható, melyet az alábbiakban mutatunk be.

Küldetésnyilatkozat

„Valljuk, hogy népuralom csak ott van, ahol az állam szolgálja polgárait, ügyeiket méltányosan, visszaélés és részrehajlás nélkül intézi.”

Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)

A Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal, Magyarország Alaptörvénye és a hatályos jogszabályok alapján központi hivatalként ellátja a rehabilitációval és a szociális segítségnyújtással összefüggő hatósági feladatokat. Munkája során tiszteletben tartja hazánk ezeréves hagyományait, közöttük Szent István király fiához és az utókorhoz intézett intelmeiben ránk hagyott rendelkezéseit is: „A királyt kegyesség s irgalmasság díszítse, de a többi erény is hasza át és ékesítse.”

4.5. Minták a korábban megvalósult küldetésalkotásokból, illetve az üzleti menedzsment területéről

Egy 7 fős mikro-vállalkozás közösségének küldetése:

„Szép, igényes és innovatív belső építészeti megoldásokkal szolgáljuk Partnereinket az üveg-belsőépítészeti és automata ajtók megvalósításával.”

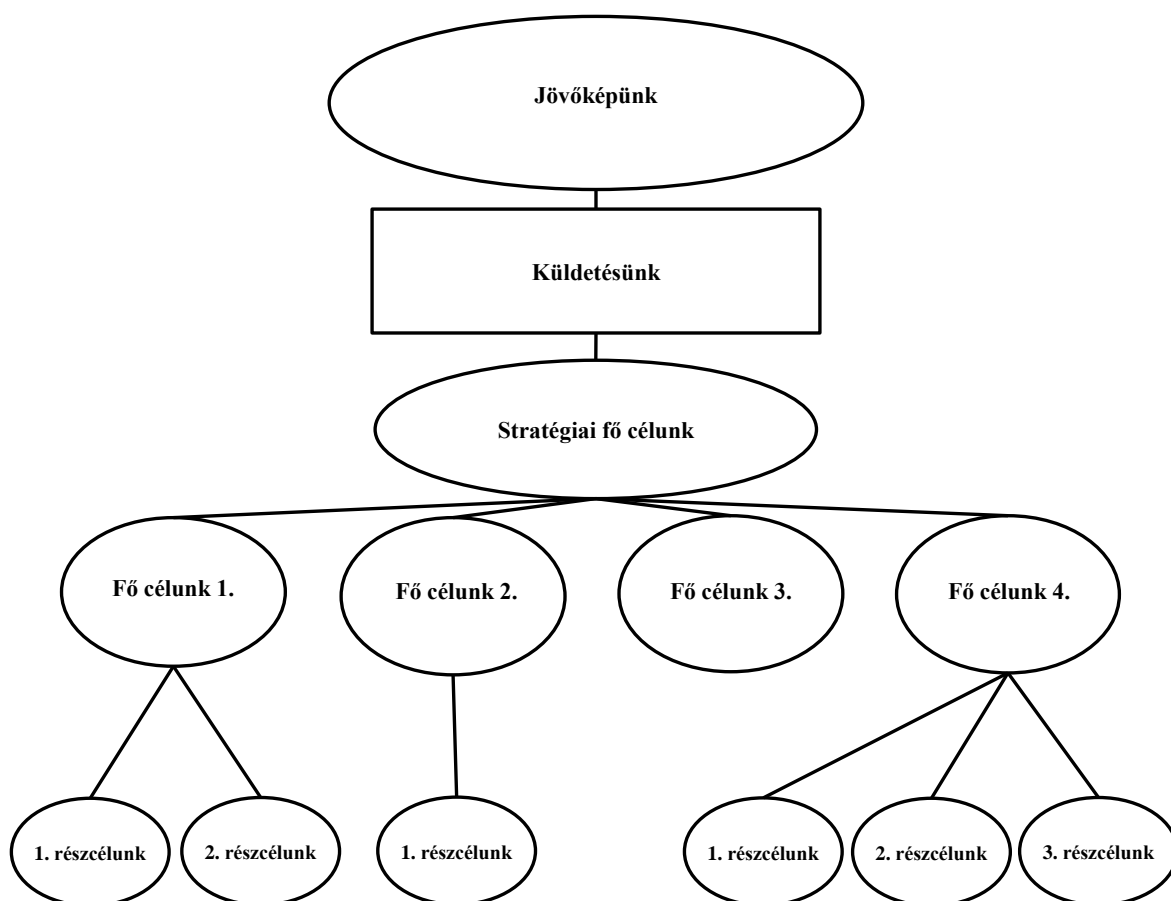
Egy 40 fős cég közösségének küldetése:

„Az igényeken túlmutató szolgáltatással, kimagasló minőségű termékekkel, személyes kapcsolattartás útján átadott ismeretekkel, felkeltjük Partnereinkben azt a műszaki igényességet, mely segíti fejlődésüket, és hozzájárul jövőbeli sikereik eléréséhez.”

5. Intézményi célok és stratégia, mely rendezett struktúrájú, logikusan egyetértett és érzelmileg azonosult

5.1. Az intézményi célok és stratégia tartalma, szerepe, formája Az intézményi célok és hierarchikus struktúrában történő megjelenítésük

Tapasztalataink szerint a közösségek, szervezetek céljainak írásos megfogalmazása elengedhetetlenül szükséges, mely célok alá-fölé rendeltségi (hierarchikus) és rész céljainak strukturális viszonyát pontosan ábrázoló célstruktúráját kialakítani és ábrán bemutatott formában kezelni, a sikeres szervezeti működés érdekében kiemelten fontos. Az üzleti életben hosszabb ideje már kialakult gyakorlata van, ebből a gyakorlatból egy általánosan használt (fa-struktúrájú) formát mintaként bemutatunk.



8. számú ábra: A stratégiai célok hierarchizált, strukturált formája (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A közszolgálati intézmények honlapjain vonatkozó, publikus mintákkal nem találkoztunk ugyan, de a Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal (NRSZH) előző pontban említett Szervezeti és Működési Szabályzatában, a küldetésnyilatkozat szövege után rövid helyzetelemző bemutatást követően a küldetésnyilatkozatból logikusan következő főbb célokat „Kiemelt célunk” –ként megfogalmazva az alábbiak találhatók:

„Az orvosszakértői munkának hazánkban az első jogszabályi alapjait az 1907. évi XIX. törvény cikk 165. § teremtette meg, miszerint „a választott bíróság tárgyalásaihoz mindazokban az esetekben, midőn betegség esetében a keresetképtelenség fennforgásáról, vagy balesetnél a balesetnek a halállal vagy keresetképtelenséggel való összefüggéséről, vagy a keresetképtelenség fokáról van szó, orvosok is meghívandók”. E jogintézmény és a hozzákapcsolódó szervezet az évek során sokat változott, a kialakult intézményrendszer feladatai folyamatosan bővültek, átalakultak, de céljai alapvetően ugyanazok maradtak.”

Dokumentumukban a szövegesen megfogalmazott célok az alábbiak:

„Kiemelt célunk

A rehabilitációs hatósági feladatellátás rendszerének irányításával, a jogorvoslati feladatok ellátásával hatékonyan hozzá kívánunk járulni a fogyatékkal élő és megváltozott egészségi állapotú emberek orvosi, szociális és foglalkozási rehabilitációjához annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb mértékben és arányban váljanak az érintettek képessé a munkavégzésre és az elérhető legteljesebb értékű, aktív életvitelre, megkapják a hatályos jogszabályok alapján őket megillető ellátásokat.

A szociális szolgáltatások hatósági felügyeletével, anyagi és szakmai támogatásával előmozdítjuk a segítségre szoruló állampolgárok jogainak védelmét és a minél magasabb színvonalú szociális szolgáltatások működtetését.

A rehabilitációban közreműködő munkáltatók akkreditációjával, a rehabilitációs foglalkoztatás rendszerének működtetésével elősegítjük a fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű emberek munkavállalását és – lehetőség szerint – a nyílt munkaerőpiacra történő kivezetésük támogatását. A ránk bízott állami támogatásokat a jó gazda gondosságával kezeljük annak érdekében, hogy a támogatásban részesülők a hatályos jogszabályi rendelkezéseket tiszteletben tartva, a lehető legtöbb segítséget nyújtsák az ügyfeleiknek, illetve az általuk foglalkoztatott, megváltozott munkaképességű munkavállalóknak.

Munkánk során a teljes átláthatóságra törekszünk, a rendelkezésünkre álló jogi, szervezési és technikai eszközökkel küzdünk a korrupció minden formája ellen.

Aktívan részt vállalunk az egészségügyi, szociális és foglalkoztatási rehabilitációval összefüggő hazai és nemzetközi tudományos és szakmapolitikai tevékenységben, a hazai szociális ellátórendszer fejlesztésével kapcsolatos szakmai és szakmapolitikai egyeztetésekben. Részt vállalunk a rehabilitációs és szociális szakemberek képzésében, továbbképzésében, vezetjük a szakértők nyilvántartásait.

Részt veszünk a szociális és rehabilitációs ellátórendszer fejlesztését szolgáló nemzetközi együttműködésekben, tudományos és szakmai rendezvényeken bemutatjuk a hazai ellátórendszerben elért eredményeket és adaptáljuk a hazai ellátórendszer fejlesztésében hasznosítható külföldi tapasztalatokat.

A felügyeleti szervünk utasításai H I V A T A L O S É R T E S Í TŐ • 2013. évi 53. szám 19845 és útmutatásai alapján részt vállalunk a fogyatékos és megváltozott munkaképességű, valamint a szociális szolgáltatásokra szoruló emberek ellátásával összefüggő európai uniós együttműködésekben.

Munkánkat a jogszabályok feltétlen tiszteletben tartásával, a segítségre szoruló emberek iránti empátiával, a köz érdekeit szolgálva, pártatlanul, befolyásolástól mentesen végezzük.

Mindig és minden körülmények között szem előtt tartjuk az emberi méltóságot, azt figyelembe véve intézzük a hozzánk forduló ügyeit, nem feledkezünk el arról, hogy a hozzánk fordulóknak nagy többsége segítségre szoruló állampolgár.”

5.2. Az intézményi célok mérhetősége és az illeszkedő indikátorok

Vonatkozó célunk: tudnunk kell intézményünk pozitív céljait közössé tenni úgy, hogy megtaláljuk közösen azt a motivációs sajátosságot, jellemzőt, vagy jellemzőket, melyek valódi inspirációt hoznak létre a munkafeladatok eredményes ellátására.

Mindehhez azonban egy további eszköz segítségét szükséges igénybe venni. Nevezetesen: találjunk a munkatárs fejlődésére vonatkozóan változatos és egyénre szabott módszereket, amelyeket olyan kreatív és egymást szinergizáló módon tudunk illeszteni, hogy a segítségével megvalósított „pozitív fejlődő spirál” hatás külön erőfeszítés nélkül megvalósítható.

Az említett módszerek kreatív alkalmazását számtalan helyzetben gyakorolhatjuk: a bizalomerősítő, pozitív emóciókat generáló, formális és informális beszélgetéseken túl a klasszikus (és szakmai tapasztalataink szerint kiválóan hasznosítható) tréning módszereken át olyan tényleges teljesítmény-kitűző, -mérő, -értékelő és -minősítő rendszer kiépítésével és alkalmazásával, melynek működtetése nem túl nehézkes, ugyanakkor lehetővé teszi a napi, heti, havi és negyedéves szintű összegzéseket.

Ennek lehetséges (és ajánlott) módszerei:

- tréningek
- bizalomerősítő, pozitív emóciókat generáló beszélgetések
- rendszeres teljesítmény- és eredményességfejlesztő megbeszélések
- teljesítményértékelő- és fejlesztő folyamat, tudatos rendszer működtetése

A legtipikusabb és többnyire igen nehezen elkerülhető veszély az előbb említett eszközök egymásra épülő és harmonikus alkalmazására, hogy (munkaszervezési rutinunk csapdájaként) arra a következtetésre jutunk: „nincs időnk ilyesmire”. Van azonban egy elvi ellentmondásnak látszó mondat is, mely gyakran így hangzik: „az eredmény-elvárás nem egyeztethető össze a munkavégző személyes igényével”. Mindennek hasonló, de szélsőségesebb megfogalmazása: „a munkahely nem a lelkizés színtere”. Ezen mondatra az 3-as pont bevezető gondolatai voltak a válaszaink.

Csapdák tehát, melyek hamis következtetésre adnak esélyt:

- Nincs időnk ilyesmire
- Az eredményelvárás nem egyeztethető össze a személyes igényekkel.
- A munkahely nem a „lelkizés” színtere.

A valóság azonban az, hogy mindenkinek jól esik és inspiráltabban teszi a dolgát, ha érzi, hogy személye fontos a munkatársai, a vezetője számára.

Nem könnyű a szervezeti kultúrával (de a munkatársakkal sem!) a fejlődést általános érvényűként elfogadtatni.

A tudomány szerint a hullók megjelenése a Földön a Karbon időszak elejére tehető, a mocsárerdők megjelenésének is köszönhetően. Egyes fantáziadús tudósok szerint ez úgy történhetett, hogy azokat a kíváncsi, „kreatív” halakat, akik rendszeresen kiugráltak a víz fölé, az „átlagosak” kiközösítették, így azok kénytelenek voltak új életteret választani maguknak, például a mocsaras partokat.

Ez a történet is tanulsággal szolgál számunkra szemben. A fejlődés csíráit a közösség azok megjelenésekor elutasíthatja, illetve a vele azonosulókat kirekesztheti. Ilyen értelemben a magasabb önismeret, a tehetséges területek felfedezése és képességek kifejlesztésének előszobája. A környezet bizalma, a helyes mértékű önbizalom pedig az önfejlesztéshez vezet, s mint ilyen, kiemelten fontos a jó teljesítményhez.

Az előző négy módszer itt egészül ki az ötödikkel, melyek - tapasztalataink szerint - akkor működnek együtt harmonikusan, ha rendszeresen mozgósítjuk az önismereti, illetve önfejlesztési módszerek gazdag tárházát a folyamatos fejlesztés érdekében.

Ezen eszközök komoly eséllyel alkalmasak a teljesítmény-, illetve eredménykényszer okozta elbizonytalanodás felismerésére és (a kompetenciafejlesztés egyéb eszközeivel együtt) annak kezelésére is. Amennyiben további bizalomerősítő, önbizalom növelő eszközök, módszerek szükségesek, az igény felmerülése esetén a feladat már módszertani gazdagítás kérdése csupán.

Az önismeret, önfejlesztés eredményes megvalósítása

- személyes önismeret fejlesztése
- a tehetségpontok feltárása
- személyiségjegyek illesztése közösségmodellek eredményességet fokozó használata alapján
- szervezeti visszajelzések működtetése és hasznosítása.

6. Elégedettségen nyugvó, tudatos elkötelezettség, mely következetes visszajelzéses kommunikációra, adekvát erkölcsi és anyagi elismerésre épül

6.1. Az elvárások és elismerések rendszerének hatása az elégedettségre, mely elvezet a munkatársi elkötelezettségig

Mindenek előtt annak jelentőségét emelnénk ki, hogy a munkavégzés intenzitása, a munkatárs lelkesedése, azaz az erőfeszítés önmaga milyen tényezők közvetlen hatásától függ, miközben az eredményességből fakadó elégedettség a következetes, igazságos erkölcsi-anyagi elismerés okán keletkező elkötelezettségig terjed.

Elsőként a humánerőforrás önmagával szembeni elvárásának fontosságát emelnénk ki. Megtaláltunk két olyan tényezőt (a külső és a belső elvárások), melyek együtt alkotják a lelkes munkavégzés (erőfeszítés) „toló-motivációs” hatását.

Az erőfeszítés, a lelkesedés, a munkavégzés lendülete tehát a munkatárs önmagával szembeni belső elvárásától és a vezető, valamint a munkatársi környezet feléje irányuló külső elvárásától egyaránt egyenes arányban függ. Célszerűen kiegészül a „húzó-motiváció” hatásával, azaz a minél pontosabban (kihívó, de elérhető módon) és számszerűsítetten megfogalmazott célokkal.

Az erőfeszítés és teljesítmény között azonban három kiemelten fontos tényező befolyásolja a kapcsolatot. Ennek egyik eleme a humánerőforrás „kompetenciája”, mely a humánerőforrás mindazon tényezőit (tehetségét, személyiségét, 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.

Mindez (az erőfeszítés – keletkezett teljesítmény) még kiegészítésre szoruló ok-okozati lánc. Fontos azonban a teljesítmény – eredmény összefüggés kapcsolódásának sajátosságait is elemezni. Az eredmény lényegében a teljesítményen kívül a kitűzött céltól függ, azaz a teljesítménynek a kitűzött cél irányába mutató komponensével egyezik meg.

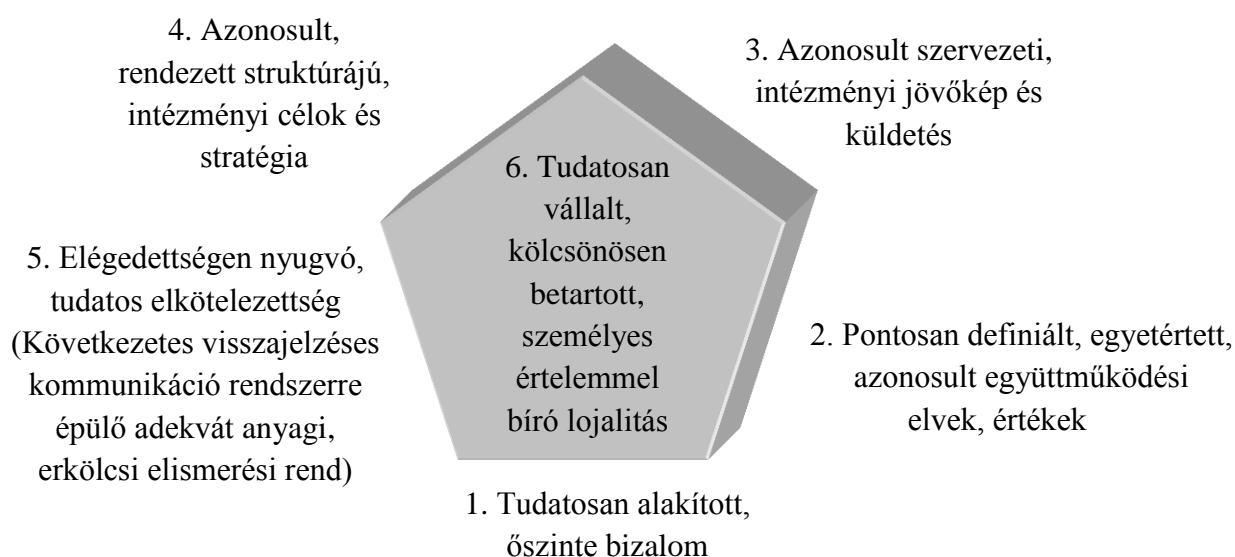
Mi kövesse az eredményes munkavégzést? Az első vezetői feladat az eredményesség által „vezérelt” pozitív/negatív kommunikációs visszacsatolás. Mindez azt jelenti, hogy a környezet kommunikációja az eredményre koncentrálna megerősíti, vagy visszafogja az erőfeszítés további mértékét, és gyakorlati tapasztalatai segítségével meghatározza a finomhangolás irányát.

Sőt: a visszacsatolás pozitív, vagy negatív előjelét figyelembe vevő elismerési tevékenységgel is kiegészül a folyamat. Ez lényegét tekintve eredményesség-értékelő és eredményesség-elismerő rendszernek is nevezhető, mely így kialakítja a munkatársak elégedettségét.

Amennyiben a több mint 100 évvel ezelőtti Frederick Winslow Taylor-i gondolkodás mai adaptációját elvégezzük, egyik lehetséges megfogalmazása a fent említett folyamatnak: azon harmónia kialakítása, mely a rendszer és az ember harmóniáját jelenti. Ilyen értelemben tehát a ma intézmény-működtetési hatékonyság magas szintű megvalósításának egyik lehetséges válasza, ha az abban résztvevő személyek egyéni alkotóképességét és eredményességét szinergiában megvalósító rendszer alakítunk ki.

7. Lojalítás, mely tudatosan vállalt, a közösség tagjai által kölcsönösen betartott és személyes értelemmel bír – a részletes modell

Tananyagunk elején bemutattuk a tapasztalataink szerinti legfontosabb öt tényező csoportot, melyek közvetlenül és szinergikus egységben alakítják a munkatársak lojalitását szervezetük, intézményük iránt. Részletesebb szakmai indoklásunk alapján az alábbi pontosítást tesszük a modell alapértelmezését tovább fejlesztve.



9. számú ábra: Szügyi-Madarász-Molnár - féle lojalítás – pentagon modell részletes jellemzőkkel (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A tényezőcsoportokkal való foglalkozás és tennivalók különböző időtartamokat igényelnek, ugyanakkor fontosságuk lényegében egyenlő mértékű, ráadásul keresztathatásaik révén (pl. a következetes visszajelzés megvalósítása nem csupán az 5. tényezőcsoportban fontos és fejt ki hatását, hanem az összes többiben is) szinergikusan támogatják egymást. Hiányuk több tényezőre gyengítő hatású. Így általánosan elmondható, hogy sikeres megvalósításuk megerősítő, fejlődő spirált, míg hiányuk negatív, gyengítő spirált alkot a lojalítás összetett tulajdonságaira vonatkozóan.

8. Mellékletek

A tananyag mellékleteinek jegyzéke:

1. számú melléklet: **A Maslow féle szükségleti piramis hasznosítási kérdőíve**
2. számú melléklet: **Egy 7 fős mikro-vállalkozás közösségének elvei:**
3. számú melléklet: **Egy 40 fős cég közösségének elvei:**
4. számú melléklet: **Egy középvállalkozás közösségének elvei:**
5. számú melléklet: **Egy Műhely közösségének minőségi, társadalmi felelősségvállalási és környezeti elvei:**
6. számú melléklet: **Egy országos hatáskörű hivatal közelmúltban workshop formában feldolgozott elveinek gyűjteménye:**

1. számú melléklet: **A Maslow féle szükségleti piramis hasznosítási kérdőíve**

1. **Önmegvalósítási szükséglet:**
 20. Mik a legnagyobb eredményeid?
 21. Mire vagy a legbüszkébb?
 22. Mire lennél 5 év múlva a legbüszkébb?
2. **Önbecsülési szükséglet:**
 17. Fontos-e számodra az önbecsülés és mennyire?
 18. Mely területeken fontos számodra?
 19. Mi erősíti az önbecsülésedet?
3. **Elismerési szükséglet:**
 13. Mit tartasz elismerésnek?
 14. Hogyan ismerik el a munkádat?
 15. Te hogyan ismered el munkatársaid munkáját, segítőkészségét?
 16. Lehetne-e másként is?
4. **Szociológiai szükséglet:**

(az emberekhez, a közösséghez kapcsolódás, tartozás szükséglete)

 10. Kikkel töltöd szívesen az idődet?
 11. Családdal? Van-e hobbid?
 12. Tagja vagy-e baráti társaságnak, sportkörnek, szurkolói, szakmai szervezetnek?
5. **Biztonsági szükséglet:**
 6. Biztonságban érzed-e magad?
 7. Miben nem? Mit teszel, hogy javuljon biztonságérzeted?
 8. Értékeid biztonságban tudod-e?
 9. Biztonságban van-e családdod?
6. **Fiziológiai szükséglet (a fiziológiai létezés szükségletei):**
 1. Hogy érzed magad fizikailag?
 2. Mit szeretsz enni, inni?
 3. Mit csinálsz szívesen a szabadságod alatt?
 4. Egészségi állapotod? Betegségek? Kezelésük?
 5. Mi a napi / heti / havi / szezonális / éves menetrended?

2. számú melléklet: **Egy 7 fős mikro-vállalkozás közösségének elvei:**

- 1. Kreativitás és hatékonyság:** Kreativitásomat, alkotó és önmegvalósító készségeimet folyamatosan felhasználok a célorientált és hatékony munkavégzés érdekében. Munkavégzésem során csak a szükséges fajtájú és mennyiségű erőforrásokat használom fel és ez alatt minél nagyobb értékű erőforrás előállítását valósítom meg.
- 2. Világos vezetői fókuszok:** Vezetői munkámban, a vállalkozásunk működésében, történéseinek érzékelésében, elemzésében, válaszaim megtervezésében, a célok fontossági arányainak megfelelően fókuszálok.
- 3. Standardizált, hatékony folyamatok:** Vállalkozásunk érték előállító tevékenysége során a teljes folyamat értékteremtésében gondolkodom, a folyamatok és részelemeik standardizálását a gördülékenység érdekében a vonatkozó szabályok és eljárások következetes betartásáról gondoskodva végzem.
- 4. 100%-os felelősség:** 100%-ban felelősséget vállalok munkám eredményességéért, szakmai és együttműködési rutinjaim a munkafolyamatok végső eredményességét szolgálják, így az elvégzett feladatok átadását is. Nem keresek kifogásokat és nem másra hárítom munkám és együttműködésem eredményéért vállalt felelősségemet.
- 5. Megbecsülés egymás iránt:** Az embertársaimnak szóló általános tiszteleten túl kiemelten figyelek a szervezeti hierarchián belül alattam lévő (beosztott) munkatáraink iránti megbecsülés megadására. Ezzel érvényt szerezve az emberi értékek és a beosztása és értékteremtő képessége harmóniájára
- 6. Tisztelet és kreatív odaadás a közös sikerért:** Az embertársaimnak szóló általános tiszteleten túl kiemelten figyelek a szervezeti hierarchián belül a felettem lévő vezetők iránti megkülönböztetett tisztelet megadására. Ezzel is érvényt szerezve az általa elért pozíció értékteremtő képességére.

3. számú melléklet: **Egy 40 fős cég közösségének elvei:**

1, Pozitív gondolkodás

Minden élethelyzetben a lehetőségeket keresem, és az ezt megalapozó pozitív gondolatokat igyekszem a kitűzött célok megvalósítása érdekében hasznosítani.

(„ Az optimista ember a veszélyekben is a lehetőségeket látja, míg a pesszimista a lehetőségekben is a veszélyeket keresi!„)

2, Célorientáltság

Munkavégzésemnek a célok adnak értelmet, melyekkel egyetértek, melyekkel azonosulok, melyek motiváló kihívást jelentenek számomra, és amelyeket határidőre teljesítek.

3, Elkötelezettség, hit

Elkötelezett vagyok Cégünk és az általa képviselt cégfilozófia iránt. Hiszek önmagamban, munkatársaimban, termékeinkben, partnereinkben, hiszen ezek pozitív megítélése adja az erőt, mellyel képes vagyok hatékony és eredményes munkavégzésre.

4, Kitartás

A célok megvalósítása során felmerülő akadályok, nehézségek nem a feladás, hanem az áttörés megvalósításának irányába motiválnak.

5, Felelősség vállalás

Tetteimért és az általam végzett munkáért teljes felelősséget vállalok, ezért munkámat úgy végzem, hogy pozitív példaértékű lehessen minden munkatársam számára. Eredménytelenségem esetén, nem keresek kifogásokat és nem mászt hibáztatok.

6, Kreativitás

Munkavégzésem során igyekszem az eredményességet szolgáló, de a megszokottól (rutintól) eltérő, új megoldásokat kidolgozni, és munkatársaimat is erre a gondolkodási módra ösztönzöm, inspirálom.

7, Hatékonyság

Munkám során a rendelkezésemre álló erőforrásokat úgy alkalmazom, hogy a legkisebb befektetéssel, a legrövidebb idő alatt, minél nagyobb értéket hozzak létre.

8, Önejlődés

Belső indíttatású igényt alakítok ki magamban, mely arra ösztönöz, hogy tudásomat életem végéig fejlesszem, ezáltal eredményesebb és sikeresebb legyek az élet minden területén. (Az „életen át tartó tanulás” igénye.)

9, Megbízhatóság

Megbízhatóan és kiszámíthatóan viszonyulok mások elvárásaihoz. Ez a magatartásom érvényesül. Cégünk vezetéséhez és munkatársaimhoz fűződő viszonyomban, valamint a partnerkapcsolatok területén is.

10, Etikusság, erkölcsösség

Magánéletemben és a munkám során a pozitív társadalmi elvárásoknak és az általános erkölcsi normáknak megfelelően hozom meg döntéseimet. Úgy viselkedem és dolgozom, hogy kedvező etikai és erkölcsi megítélésemhez ne férhessen kétség.

11, Együtműködés

Önzetlenül, hatékonyan és segítőkészen működöm együtt munkatársaimmal és partnereinkkel, mely olyan csapatműködést eredményez, ami közös fejlődésünket szolgálja.

12, Bizalom

Munkatársi- és partner kapcsolataim alapja az egymás iránti kölcsönös bizalom megléte, mely lehetővé teszi közöttünk a nyílt és őszinte kommunikációt.

13, Tisztelet, megbecsülés

Azonosulok Cégünk munkakultúrájával, melynek része a vezetők felé megnyilvánuló megkülönböztetett tiszteletadás, a beosztottak odaadó munkájának, teljesítményének megbecsülése, politikai és vallási hovatartozástól függetlenül.

14, Harmónia, szeretet

Egyensúlyt teremtek a munkahelyi, a társadalmi és családi elfoglaltságaim között. Belső harmóniára törekszem a munka, a család és a szórakozás (kikapcsolódás, feltöltődés) területén. Embertársaimhoz fűződő kapcsolataimat a szeretet, a megértés és az önzetlen segítségnyújtás jellemzi.

4. számú melléklet: **Egy közép vállalkozás közösségének elvei:**

1. **Nyílt kommunikáció:** Nyitottak vagyunk arra, hogy az érdekek egyeztetését, nyitott és őszinte módon kommunikáljuk, és valósítjuk meg munkavégzésünk során.
2. **Kérdés:** Előforduló negatív érzések (stressz, konfliktus, gond, probléma, stb.) esetén is merünk kezdeményezni azok feloldása, közös célok megtalálása érdekében.
3. **Becsületesség:** Munkánkat őszinte szándékkal végezzük, az érdekfeltárás sikerességét követően korrekt, ígéreteink megtartásán alapuló munkavégzés és együttműködés jellemzi kommunikációs és csapatműködési rutinunkat.
4. **Hibázás:** A feladatok delegálása során történő munkavégzésünket a hibázás lehetősége is jellemzi, ugyanakkor a kockázatok tudatos felmérésén alapuló, előrelátó döntési helyzeteket teremtünk a kockázat és így a veszteség minimalizálására.
5. **Üzleti tudatosság:** Tudatosságom a vállalkozásunk működésének, történéseinek érzékelésében, elemzésében, válaszaim megtervezésében, a teljes folyamat, a vonatkozó szabályok és eljárások következetes betartásában úgy van jelen, hogy üzleti érdekeinket eredményesen szolgálja.
6. **Felelősségvállalás:** 100%-ban felelősséget vállalok munkám eredményességéért, szakmai és együttműködési rutinjaim a munkafolyamatok végső eredményességét szolgálják, így az elvégzett feladatok átadását is. Nem keresek kifogásokat és nem másra hárítom munkám és együttműködésem eredményéért vállalt felelősségemet.
7. **Együttműködési beállítódás:** 100%-ban segítem, támogatom csapattársaimat munkájuk végzésében és el is várom, hogy ők is így tegyenek. Így viszonyulok (bizalom), így kommunikálok (együttműködés), mert tisztában vagyok a csapatmunka a munkafolyamatok és a szervezeti működés eredményességének jelentőségével és lényegével.
8. **Bizalom:** Hiszem, hogy munkatársaim iránt érzett tisztelet és megbecsülés az alapja azon elvárásomnak, hogy ők is közös érdekeink és céljaink maximális figyelembevételével

cselekszenek, megvalósítva ezzel az együttműködés, a csapatmunka és a teljes értékrendünk követésének gyakorlatát.

9. **Etikusság:** Értékeinknek, mint magas erkölcsi, etikai normának megfelelően végezzük a napi munkánkat, munkatársainkkal, partnereinkkel, ügyfeleinkkel és minden érintett féllel kölcsönös elfogadást, megbecsülést és tiszteletet tanúsítunk.

10. **Megbecsülés:** Az embertársaimnak szóló általános tiszteleten túl kiemelten figyelek a szervezeti hierarchián belül alattam lévő (beosztott) munkatáraink iránti megbecsülés megadására. Ezzel érvényt szerezve az emberi értékek és a beosztása és értékteremtő képessége harmóniájára.

11. **Visszacsatolás, pozitív, negatív elismerés:** A visszacsatolás az a kommunikációs tevékenység, amelynek során az egyéni és csapat-eredményességet (a célorientáltságot és hatékonyságot) a munkavégzés során a(z üzleti) tudatosságot és önfejlesztési gyakorlatot tovább erősítjük. Elsődleges célja a(z üzleti) tudatosság, a célorientáltság és önfejlesztés növelése, a munkafolyamatok hatékonyságának fejlesztése, pozitív változások elindítása. A visszacsatolás lehet pozitív vagy negatív is attól függően, hogy a folyamatot erősíteni vagy leállítani szeretnénk. Elismerés alatt értjük azt a tevékenységet, amikor egy munkatársat vagy szervezeti egység csapatát dicséret, dorgálás, vagy más olyan visszacsatolás ér, amely az általa elért eredmény, munkastílus, munkamódszer, viselkedés visszajelzése és ez az elismerés méltó és illeszkedő cégünk munkakultúrájához.

5. számú melléklet: **Egy Műhely közösségének minőségi, társadalmi felelősségvállalási és környezeti elvei:**

A Műhely munkatársi együttműködésének és szervezeti működésének alapelvei:

Tekintettel arra, hogy az iparáguk szolgáltatói (az ágazat kiemelt minőségi, környezeti és társadalmi felelősségvállalási kötelezettségeire) munkájuk minőségi, környezeti és társadalmi felelősségvállalási aspektusára, jelen projekt során a munkatársak munkavégzésének, együttműködésének, szervezeti működésének pontos alapelveit megfogalmazó, három dokumentum kialakítását valósítottuk meg a kiscsoportos workshopok során. Ennek végső dokumentuma az alábbi:

A Műhely Minőségpolitikája

A Műhely minőségpolitikája összhangban van az alapításakor megfogalmazott feladataival és hosszú távú elképzeléseivel.

A minőségfejlesztési munkánk kiterjed a szolgáltatásaink teljes körére.

Műhelyünk egyrészt minőségi szolgáltatást kíván nyújtani, másrészt az ügyfelek érdekeit kívánja szolgálni és az ügyfelek igényeit kívánja maximálisan kielégíteni. Az ügyfelekkel való kapcsolat építés során az intézményünk iránti bizalom erősítése áll a középpontban minél több „visszatérő vevő” elérése érdekében.

A Műhely vezetésének alapvető szándéka, hogy a cégünknel megvalósuló szolgáltatások és tevékenységek során valamennyi lényeges folyamat a vonatkozó törvényi és szakmai előírásokhoz, a piac sajátosságaihoz és elvárásaihoz igazodó módon kerüljön leszabályozásra.

A cég vezetése felelős a minőségirányítási rendszer fenntarthatóságának biztosításáért, továbbfejlesztéséért. Természetesen intézményünk minőségpolitikáját minden munkatársunk magáénak vallja, és a feladataikat ennek megfelelően végzik. Munkatársainkat arra kérjük és ösztönözzük, hogy munkájukat a képességeik maximumát nyújtva végezzék.

Az ügyfeleinknek folyamatosan kifogástalan szolgáltatást kell nyújtanunk, ezért az eredményeket mérjük, a munkánkat javítjuk és fejlesztjük, képezzük önmagunkat. Ennek érdekében évente minőségcélokat tűzünk ki, a megvalósulást rendszeresen ellenőrizzük és mérjük.

(név)

ügyvezető igazgató

A Műhely Társadalmi Felelősségvállalási (CSR) Politikája

A Műhely társadalmi felelősségvállalási politikája összhangban van az alapításakor megfogalmazott feladataival és hosszú távú elképzeléseivel.

A társadalmi felelősségvállalási politikánk alapján végzett munkánk kiterjed a szolgáltatásaink teljes körére.

Műhelyünk teljes tevékenységével Szeged város életében a társadalmi, gazdasági és környezeti felelősségvállalás mintájaként szolgál. Megbecsüléssel fogadja minden partnerét együttműködései során, és kiemelt figyelmet fordít a mikro, kis, közepes és nagyvállalatok együttműködéseinek harmóniájára. A különböző gazdasági és érdekvédelmi szerveződések (KISOSZ, IPOSZ, VOSZ, Kereskedelmi és Iparkamara, stb.) a kiegyensúlyozott érdekharmónizáció és a korrekt párbeszéd eszközeinek tekinti.

Cégünk kiemelten támogatja Szeged város kulturális és sportéletét, szolgálja az egészséges fizikai és pszichikai lét megvalósítását. A fenntarthatóság gazdasági, társadalmi és környezeti felelősségvállalásának tudatában ilyen eszközökkel, örömmel szolgálja az autóipar nagy gyártószervezeteit, készséggel dolgozik elfogadott önérvényesítő stílusban beszállítóként is.

Tudatosan építi, fejleszti kommunikációját és együttműködését a kormányzat helyi hivatalaival, szakigazgatási szerveivel, más gazdasági szervezetekkel, a társadalmi értékteremtés szerepének elsődlegességét és hasznát képviselve.

(név)

ügyvezető igazgató

A Műhely Környezeti (KIR) Politikája

A Műhely elkötelezett az emberek személyes mobilitásának támogatásában. Mindezzel a legfejlettebb technológiák működőképességének, környezet hatékony alkalmazásának tudatos partnere mind a szociális, ökológiai és gazdasági-társadalmi fejlődésben.

A XXI. század műszaki-technológiai fejlődésének sajátosságait a környezetvédelem stratégiai szerepe mellett olyan személyes érzékenységgel és érdeklődéssel kezeli, mely a jövő műszaki tudományos gyakorlatának az ökológiai egyensúlyt megőrző jellegét erősíti. Mindezek alapján aktív részt vállal a természeti erőforrások, az emberi egészség és teljesség, természeti környezetünk megóvásában.

Környezetvédelmi elveink nagymértékben irányt mutatnak környezeti politikánk hangsúlyaiban és megvalósításában egyaránt. Ezek az irányelvek az alábbiak:

1. A Műhely az ökológiai lábnyom harmonikus mértékéért kiemelten síkra száll.
2. A Műhely az ökológiai folyamatokat úgy szolgálja, hogy közben céges versenyképességét fokozza.
3. A Műhely céljainak megvalósítása során a környezeti hatások komplex felmérését és minden káros hatás megelőzésének lehetőségét keresi.

4. A Műhely vezetése a környezetvédelmi politika és irányelvek betartását rutinfeladatai között valósítja meg.
5. A Műhely vezetése az érintett hatóságokkal, szakigazgatási szervekkel bizalmi, őszinte együttműködést folytat annak érdekében is, hogy környezeti vészhelyzetek megelőzésében és eredményes elhárításában mintaeértékű jó gyakorlatokat mutasson be.
6. A Műhely minden munkatársát a környezeti politika, a környezetvédelmi feladatok megfelelő tájékoztatásával, folyamatos képzésével, erkölcsi és anyagi motiválásával is támogatja, hogy a környezeti felelősségtudat példamutató módon gyakorlott és folyamatosan fejlesztett munkakultúra elemmé váljék.

(név)

ügyvezető igazgató

6. számú melléklet: **Egy országos hatáskörű hivatal közelmúltban workshop formában, kiscsoportban feldolgozott elveinek gyűjteménye:**

1. **Konstruktivitás:** Mindig a megoldást keressük.
2. **Kooperativitás:** Együttműködés keresése, kommunikáció és koordináció a jó megoldás érdekében.
3. **Korrekttség:** Egymáshoz korrekt viszonyulás, a belső ellentétek, érdekharcok felszámolása melletti feladatdelegálás és korrekt hatalomkezelés.
4. **Respektív magatartás:** Egymás szakterületeiről is elismeréssel, megbecsüléssel nyilatkozunk, azokhoz így viszonyulunk.
5. **Innovativitás:** A hivatal működésének elvárható fejlesztése.
6. **Prospektivitás:** Pozitív jövőkép és pontosan megfogalmazott célok legyenek a szemünk előtt.
7. **Precizitás:** Alaposság, minőség, határidőtartás, a személyes munkában és az együttműködésben.

9. A tananyagban bemutatott ábrák jegyzéke

1. számú ábra: *Szügyi-Madarász-Molnár - féle lojalitás – pentagon modell alapértelmezésben (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)*
2. számú ábra: *A közép-kelet európai országok IMD versenyképességi rangsora*
3. számú ábra: *A Szügyi-féle személyzeti (emberi-erőforrás menedzsment) folyamat modellje*
4. számú ábra: *2004 júliusában Csehországban, 2009 júliusában pedig Szlovákiában nem történt adatfelvétel. Forrás: CEORG*
5. számú ábra: *havi Omnibusz-kutatások, 2002-2011, 0 = „egyáltalán nem bízik”, a 10 = „teljes mértékben megbízik”.*
6. számú ábra: *havi Omnibusz-kutatások, 2002-2011*
7. számú ábra: *A Maslow-féle szükséglet piramis Jack Lemon átdolgozásában*
8. számú ábra: *A stratégiai célok hierarchizált, strukturált formája*
9. számú ábra: *Szügyi-Madarász-Molnár - féle lojalitás – pentagon modell részletes jellemzőkkel (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)*

10. Ajánlott szakirodalom

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. Dr. Szakács Gábor: Az új típusú teljesítményértékelési rendszer. A IV. Közigazgatási Szakmai Ifjúsági Napokon elhangzott előadás. Balatonföldvár, 2007. 05. 24 – 26.
6. 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól.
7. Charles B. Handy: Understanding Organizations, Penguin Books, England
8. Tracy, B.: (1999) Maximális teljesítmény. Bagolyvár Könyvkiadó Kft., Budapest
9. Klein, S.: (2004) Vezetés- és szervezetszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest
10. Belbin, M.: (1998) A team. SHL Hungary Kft., Budapest
11. Goleman, D.: (2002) Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000 Kft., Budapest
12. Dr. Lindner Sándor - Dr. Henkey István - Dihen Lajosné: Humán controlling
13. Dudás – Karolinyné – László – Lévai – Poór: Bevezetés a közigazgatás emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet Budapest, 2004.
14. Szügyi György: A szervezeti működés ésszerű fejlesztése az eredményességi rendszer bevezetésével. RAABE kiadó Minőségfejlesztési sorozat 2012
15. Szügyi György: A vállalati-kultúraváltás rendszerszemléletű megvalósítása a fenntartható fejlődés tükrében. RAABE kiadó Minőségfejlesztési sorozat 2012
16. Szügyi György: A kockázatmenedzsment XXI. századi sajátosságai a humán erőforrás kezelésének szempontjából. Humánpolitikai Szemle személyügyi menedzser folyóirat 2007. évfolyam 9. szám (11-25. oldal)
17. 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
18. Norbert F. Elbert – Karolinyné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001.

13. Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás; KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2001
14. Thomas H. Davenport – Laurence Prusak: Tudásmenedzsment, 2001., Kossuth Kiadó
15. Sárdi Bernadett: A MOL Tudásmenedzsment programja című jegyzet, Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi Kommunikáció Szak, Levelező tagozat. Budapest, 2007.
16. Zoltayné Paprika Zita: Döntéelmélet, 2002., 2005., Aliena Kiadó
17. 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.
18. Abram, S.: 1997. Post information age positioning for special librarians: Is knowledge management the answer? Information Outlook June 1997, 18–25. p.
19. Arnold, S. E.: 2000. Intranet as management tool. Information World Review December 2000, 24. p.
20. Bógel Gy.: 2000. Tudásmenedzsment. In: Verseny az elektronikus üzletben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 120–130. p.
21. Drucker, P. F.: (1993) Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, Budapest
22. Drucker, P. F.: (2001) XXI. századi kihívások a vállalatirányításban. HVG Press, Budapest
23. Drucker, P. F.: (1992) A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest
24. Drucker, P. F.: (1986) Innovation and Entrepreneurship. Perennial Library, USA
25. Pakucs, J. - Papanek, G.: (2006) Az innovációs folyamatok szervezése. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
26. Chikán, A. – Demeter, K.: (1999) Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó Kft., Budapest
27. Kotler, P.: (1999) Kotler a marketingről. Park Könyvkiadó, Budapest
28. McDonald, M. H. B.: (1984) Marketing Plans. Heinemann, London
29. Mészáros A.: (2006) A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. – Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
30. Pedler, M. – Burgoyne, J. – Boydell T.: (2001) A Manager's Guide to Self-Development. McGraw-Hill, England
31. Peters, T. J – Waterman R. H.: (1986) A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
32. Roger, R. C.: (2004) Valakivé válni. Edge 2000 Kft., Budapest

33. Shiba, S. – Walden, D.: (2006) Az áttörés fejlesztés irányítása. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, Budapest
34. Toffler, A.: (1990) Power Shift. Bantam Books, USA
35. Dr. Abonyi János: Adatbányászat – a hatékonyság eszköze, Computer Books Kiadó, 2006 Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
36. 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 közszerződési egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv értékelő vezetők részére. Budapest, 2013. július Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal

Nemzeti Közszerződési Egyetem

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

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



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