NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

Megyesi Csilla

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment oktatás bevezetésének lehetőségei a szak- és felnőttképzésbe

Közszféra, közigazgatás- és közszolgáltatás vezetése

HR – Vezetés – szakképzés

Átjárhatóság – szakképzés

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Dr. Szakács Gábor docens

Budapest, 2019

2019
10.17625/NKE.2019.027

Köszönetnyilvánítás

A disszertáció megírásához nyújtott szakmai segítségért köszönet illeti az NKE Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola tanárainak, Dr. Szakács Gábor konzulensemnek; mindenkinek, aki tanított és akiktől a közös kutatások, publikációk, valamint két egyetemi tankönyv írása során sokat tanultam. A szakmai támogatás mellett a biztatások, az elvárások és a közösen megfogalmazott célok is előre vitték ezt a dolgozatot és saját fejlődésemet.

Köszönet két munkahelyemen vezetőségének és azon kollégáknak, akik segítettek.

Külön köszönet két bírálómnak, Prof. Dr. Kiss György akadémikusnak és Prof. Dr. Poór Józsefnek, akik bírálataikkal, segítőkészségükkel, javaslataikkal hozzájárultak disszertációm megírásához. Családomnak is köszönöm a támogatást, hiszen a biztatás és bátorítás mellett a doktori iskola elvégzése, a publikációk és a dolgozat írása tőlük is türelmet és lemondást igényelt, ők is sokat segítettek.

Budapest, 2018. december 1.

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés 7
1. A kutatási téma aktualitása 7
2. Célok és célkitűzések 8
3. Az értekezés gondolati íve 8
3.1. A komplex kérdéskör vizsgálata 8
3.2. Tudományos probléma megfogalmazása 9
4. A hipotézisekről és a kutatási módszerekről 11
4.1. A kutatás hipotézisei 14
4.2. A kutatási módszerekről 16
4.3. A megkérdezettek köre, mintavétel 18
4.4. A kutatás adatforrásai, empirikus kutatási eredmények 18
4.5. A kutatás jellege 19
4.6. A kutatás lehetséges kockázati tényezői, limitációi 20
4.7. A kutatás értelmezési keretei 20
4.8. Kutatás-módszertani eredmény 20
II. Fejezet Humánerőforrás – HR fejlesztés a XVIII – XX. században 21
1. A továbbképzések rendszere a magyar közigazgatás történetében (kitekintés) 21
1.1 Bevezető gondolatok 21
1.2 A HR kutatásának kettős megközelítése 21
2. A magyar közigazgatási képzés története a XVIII. századtól a XX. század elejéig 21
2.1 Magyary Zoltán munkássága – képzés és személyzetpolitika a két világháború között 28
2.2 Az államszocializmus korszaka 36
3. A vezetés és az emberi erőforrás az Antall-korszakban 41
3.1 Bevezető – Az Antall-korszak és a humánerőforrás 41
3.2 A vezetés és az emberi erőforrás az Antall-korszakban 47
3.3 Szervezetfejlesztés – átalakítás – HR 48
3.4 Toborzás - Kiválasztás 49
3.5 Vezetők kiválasztása 51
3.6 Motiváció és kötelezettség 57
3.7 Az emberi erőforrás-fejlesztés 63
3.8 Bérek, fizetések, jutatások 66
3.9 Döntéshozatal és a vezetés 67
3.10 A kommunikáció a felsővezetésben 68
3.11 Tehetségmenedzsment, karrier 71

3.12 Munkaköri leírások ... 71
3.13 Teljesítményértékelés ... 72
3.14 Konfliktus – Konfliktuskezelés a felsővezetés szintjén ... 73
3.15 Elbocsátás, áthelyezés ... 76
3.16 A stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés ... 76
3.17 Miniszterelnökök – az ország legfelső vezetői ... 79
3.18 Emberi erőforrás áramlás - Átjárhatóság a magán- és közszféra között ... 81
3.19 Összefoglalás ... 81
3.20 Konzekvencia – konklúzió ... 85
III. Fejezet ... 88
HR oktatás. Vezetés – HR ... 88
1. Bevezetés ... 88
1.1 A tudományos probléma megfogalmazása ... 88
2. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment ismeretek bevezetésének lehetőségei a szak- és felnőttképzésbe, a „Vezetés – HR" Kérdőív célja ... 91
3. Vezetés – HR – Továbbképzés ... 92
3.1 Vezetés ... 93
3.2 Vezetés – Továbbképzés ... 98
3.3 Vezetés – Alkalmasság ... 103
3.4 Vezetőképzés ... 106
4. Vezetés – HR ismeret ... 116
5. Vezetői alapkompetencia és képzéssel megszerezhető vezetői kompetencia ... 119
6. HR ismeretek oktatása – HR képzés ... 122
A HR szakképzések és képzések célja sokrétű és változó. *Lásd: 31. MELLÉKLET* ... 122
6.1. HR képzések formái ... 126
6.2 HR folyamatok ismerete ... 131
6.3 HR képzés a XXI. században ... 134
6.4 Karrier és vezetőképzés – Vezetőképzés és hatékonyságának növelése ... 136
7. Hatékony közszolgálat és jó közigazgatás ... 140
8. Együttműködés a vezetés és HR között ... 141
9. Összefoglalás és észrevételek – Vezetés és HR ... 146
IV. Fejezet ... 150
Átjárhatóság ... 150
1. Bevezető gondolatok ... 150
2. Az átjárhatóságot vizsgáló felmérés (2016.) általános adatai ... 152

3. Tudás és kompetenciák a XXI. században 155

3.1 Használható tudás 155

3.2 A kompetenciák alternatív hasznosulása – kompetencia követelmények, profilok (arculat) – az átjárhatóság szempontjából vizsgálva 158

4. A magánszféra és a közszféra néhány jellemzője Magyarországon, a rendszerváltozás utáni években 161

5. Létszámok a közszférában 164

6. A magánszféra és a közszféra közötti átjárás lehetséges okai és körülményei 165

6.1 Az átjárhatóság indítékai 167

6.2 Összehasonlítás 173

7. Attitűdök és igények a foglalkoztatottak csoportjaiban az átjárhatóság tükrében 176

8. Használható tudás a piac, az állam és az egyén szempontjából 178

8.1 Tudás megszerzése a felnőttképzésben 179

8.2 A felnőttképzés jövője 180

8.3 Több területen, az átjárhatósághoz használható ismeretek 182

8.4 A felnőttképzések típusainak hasznossági vizsgálata 186

8.5 A felnőttképzéssel szerezhető és elvárt ismeretek 189

9. A felnőttképzés megítélése az átjárhatóság szempontjából – egy felmérés tanulságai 199

9.1 Tudatos képzés – fejlesztés az átjárhatóság figyelembevételével 199

9.2 Képzés igény – képzések az átjárhatóság szempontjából 200

Vezetőképzés és átjárhatóság 204

10. A HR szerepe a köz- és magánszféra közötti átjárhatóságban 205

10.1 Humánerőforrás szerepe - HR szerepe a szervezeten belül 206

10.2 A HR szerepe a köz- és magánszféra közötti átjárhatóságban 206

10.3 Az átjárhatóság hatékonyságának növeléséről 209

11. Összefoglalás 210

11.1. A HR szerepe 210

11.2. Összefüggés a felnőttképzés igénye és átjárhatósági tudást adó képzések között - Felnőttképzés a XXI. században 212

Az összehasonlítás eredménye 213

11.3. Munkanélküliség csökkentése az átjárhatósághoz szükséges továbbképzésekkel 214

V. Fejezet 217

Külföldi kitekintés egy EU-s országba 217

1. A román közigazgatás működése - általános tekintettel a személyügyre 217

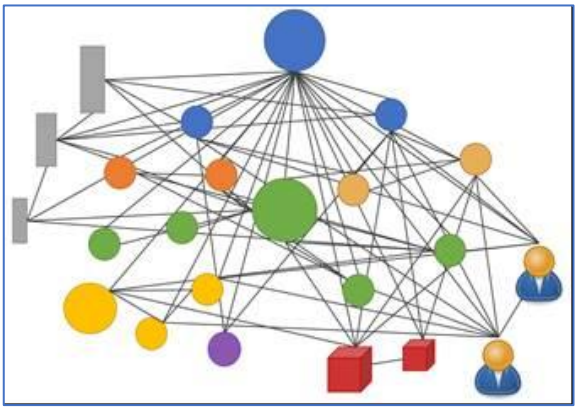
1.1 Köztisztviselők 217

1.2 Személyügyi, HR osztály 218
2. Személyügy – HR 221
2.1 Képzettség 221
2.2 Kiválasztás 224
2.3 A Vizsga menete 224
2.6 Fejlesztés - Továbbképzések a fejlődéshez 227
2.6 Karrier-építés és lehetőség 229
3. Vezetés a közigazgatásban 230
4. Munkaviszony megszűnése 231
5. Nyugdíjazás 231
6. Átjárhatóság a magán és közszféra között 232
7. Összegzés, Összehasonlítás a magyar és román közigazgatás között 233
VI. Fejezet 234
Összegzés 234
Hipotézisek bizonyítása, új tudományos eredmények és gyakorlati felhasználhatóságuk 234
1. Az I. rész összegzése 234
2. Az II. rész összegzése 235
3. Az III. rész összegzése 239
4. A IV. rész összegzése 241
5. A jó állam – HR ismeret 242
6. Új tudományos eredmények 245
7. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága 246
8. A kutatás továbbgondolása, javaslatok 246
VII. Egyéb 248
1. Forrásjelölés 248
2. Mellékletek 248

I.Fejezet Bevezetés

Fő gondolatom és célkitűzésem, hogy bebizonyítsam: a humánerőforrás és vezetési ismeretek oktatása és megerősítése nagyban hozzájárulhat a magyar gazdaság sikereihez és versenyképességének növeléséhez, azaz a köz- és magánszféra közötti átjárhatóság megvalósításához és megkönnyítéséhez. Kutatásom során heterogenitásra törekedtem, mert a valóság mindig összetett és összefüggéseiben szemlélve nyer értelmet. Az általam kutatott témakörök, ***kontextuális*** **összefüggő kapcsolatban vannak és ezek egy hálózati rendszerben helyezkednek el.** A hálózati rendszer csomópontjainak tekintettem kutatásomban szereplő témaköröket: történelem, jelen és jövő, állam, magán- és közszféra, közigazgatás, vezető, munkavállaló, fejlesztése, oktatás, szak- és felnőttképzés, HR, kompetencia, használható tudás, átjárhatóság, stb. A rendszereket, hálózatokat alkotórészei közötti interakcióban lehet megfelelően ábrázolni és megérteni. Ezt szeretném ábrázolni és a korrelációkat kimutatni ahhoz, hogy **értékelhető összefüggésekhez jussak** és bizonyítsam, hogy a HR ismeretekre nem csak a HR szakembereknek, hanem a munkavállalók többségének és minden vezetőnek szüksége van.

A konceptualizálásom során használt fogalmak és egységek:



0. Ábra: Hálózati Rendszer, Forrás: saját szerkesztés, Magyarázat:36 melléklet

A közszféra fejlesztésben és oktatásban fontos a múlt tapasztalata és elsődleges a jövő tervezése, legyen ez állami, társadalmi szinten vagy az egyén szempontjából nézve. Végzettségeim, tapasztalatom, a világ sokszínűsége, az alternatívák, a kontingencia elmélete, a sokféle értékrend, viszonyítás és még sok más is erre ösztönzött. A közszférában dolgozom, fejlesztéssel, oktatással, képzéssel, felnőttképzéssel régóta behatóan foglalkozom, így az ezzel kapcsolatos kérdések is behatóan foglalkoztatnak.

1. A kutatási téma aktualitása

A közigazgatás előtt álló kihívások és az állam szerepének alakulása

A politikai, migrációs, pénzügyi és gazdasági világválság, tehát általában véve a válságjelenségek elmélyülése újabb dimenzióban hozta felszínre az állam szerepéről, valamint ennek keretében az állam és a piac, továbbá az állam és a társadalom viszonyáról szóló

tudományos vitákat. E viták egy része arról szólt és szól, hogy mi a közigazgatás feladata, melyek legyenek a közigazgatás reformjának további irányai. Magyarországon, mint minden országban, az emberi közösség előtt álló kihívások interpretációi és a kidolgozott válaszok változatosak, korszakonként eltérőek, függenek a földrajzi elhelyezkedéstől és kultúrától.

2. Célok és célkitűzések

Kutatásom célja a szak- és felnőttképzésben átadandó ismeretek változásának kimutatása. A kutatási tervben meghatározott vizsgálatok eredményei a bemutatott célok megvalósítását támogatják. A felmérések eredményei részei lehetnek egy teljeskörű szak- és felnőttképzési koncepció összeállításának, tovább- és átképzési programoknak, amelyek a magán- és közszféra közötti átjárhatóságot, a munkanélküliség csökkentését nagyobb mértékben megalapozzák, valamint fejlesztik a HR-ismeretek oktatásának módszertanát. Az ezáltal tervezett felmérések közvetve hozzájárulnak ahhoz, hogy jelentősen javuljon a szak- és felnőttképzésben átadott ismeretek hatékonysága, eredményessége, valamint az egyéni szakmai és társas kompetenciák tudatos fejlesztése.

3. Az értekezés gondolati íve

3.1. A komplex kérdéskör vizsgálata

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment napjaink egyik leginkább vitatott témája mind a közigazgatásban mind pedig a versenyszférában. Témaválasztásomat azonban mikro- és makrotényezők egyaránt befolyásolták. A mikrotényezőket illetően elsősorban az, hogy oktatási tevékenységem során elég sok tapasztalatot szereztem a felnőttoktatásban, úgy is mint oktató, mint vizsgaelnök, mint szakértő és kutató is. Ennek alapján kijelenthetem, hogy a tanuló felnőttek száma nagyon változó abból a szempontból, hogy milyen szakmát képviselnek, és hogy milyen az adott szakmának a presztízse, a javadalmazása, valamint az, hogy a piaci versenyben milyen mértékben mutat fejlődést. Ez azt is befolyásolja, hogy az adott szakmában igény van-e a munkavállaló folyamatos fejlesztésére, valamint, hogy ezt kötelezővé teszik-e a számára. Saját tapasztalatom és információim is azt mutatják, hogy ezt a területet folyamatosan és céltudatosan kell fejleszteni. Például az informatikai és bankszakma képviselői, jelen esetben a közszférában dolgozók közül sokan és rendszeresen vesznek rész a felnőttképzésben, ezzel szemben az építőiparban és az egészségügyben dolgozók részvétele már évek óta csökkenő tendenciát mutat.

Ehhez kapcsolódóan az is foglalkoztatott, hogy vajon személyes tapasztalataim mögött milyen regisztrálható és rendszerszintű változások húzódnak meg, amely már a felvetett kérdéseknek a makrokörnyezeti szempontú elemzéséhez vezetett. Az elmúlt évtizedekben a gazdasági-társadalmi viszonyok gyökeres változása új korszakot nyitott az általam ismert szakterületeken is: az EU és hazánk politikájában és közigazgatásában lezajlott folyamatok paradigmaváltást idéztek elő, amelyekre a felnőttoktatás szűkebb szakmai köreinek is reagálnia

kellett, és jómagam ezt a munkám során közvetlenül is tapasztaltam. Olyan változásokat kell itt megemlíteni, mint a *szakmai és egzisztenciális instabilitás*, *a piac és az állam viszonyának megváltozása*, az *informatika, infokommunikáció és a technológia robbanásszerű fejlődése*, a *deindusztrializáció*, a *globalizáció* és *a nemzetközi munkamegosztás* átalakulása. Az említett fogalmak a társadalom mindennapjainak a részét képezik, és hatással vannak az emberek gondolkodására, így a munkával és tanulással kapcsolatos döntéseikre is.

Az egész életen át tartó tanulás, azaz a *lifelong learning paradigmája*, amely az EU és Magyarország hosszútávú stratégiájában is régóta szerepel, megvalósulni látszik. Ehhez azonban az kell, hogy a munkavállalóknak a jelenlegi, gyakran bizonytalan körülményei között is céljuk legyen az, hogy egzisztenciális helyzetüket és mentális biztonságérzetüket formális és nem formális képzésekben való részvételük útján javítani akarják.

Dolgozatomban szeretném rendszerbe foglalni azokat az új lehetőségeket a szak- és felnőttképzés terén (középfokú oktatás – szakképzés, felsőfokú oktatás, felnőttképzés és felnőtt oktatás, iskola rendszeren belül és kívül), melyeken keresztül a közszolgálat és a vállalkozói szféra személyi állománya egyaránt kaphat többirányú indíttatást. Véleményem szerint az emberierőforrás-gazdálkodás és menedzsment stratégiája ma és a közeljövőben is hozzájárulhat a személyes boldogulásához, a közszolgálat megújításához, valamint az ország versenyképessége növeléséhez.

„*A közszolgálaton belül egyik fontos cél tehát a közszolgálat minden szintjének a megújítása, illetve a szervezetben dolgozók képességének növelése, de ezt megelőzően a szervezetek fejlesztése, a szolgáltató jelleg fejlesztése, illetve a megújulási képességünk növelése egyszersmind a rendelkezésre álló* ***humánerőforrás minőségének állandó javítása****. Ehhez nem csupán központi források, módszertani útmutatások kellenek, hanem valamennyi igazgatási munkahelyen az igényelt kompetenciáknak megfelelően kiválasztott vezetők is, akik innovatív, kreatív szervezési és megoldási képességekkel rendelkeznek és így alkalmasak arra, hogy a szükséges változás-menedzseléseket elrendeljék és levezényeljék. Ilyen vezetővé csak akkor válhatunk, ha a legkorszerűbb tudásalapú ismeretekkel, készségekkel, képességekkel, jártassággal és a feladatok megvalósításához konvergáló személyiségi jegyekkel rendelkezünk*.”[1]

Magyarországon a humánerőforrás fejlesztése hosszútávú terv. A képzések és továbbképzések, valamint a humánerőforrás erőteljes fejlesztése tehát még folyamatban van, ezért is szeretném, ha kutatásom éppen ehhez, vagyis a HR folyamatok fejlesztési oldalához, a XXI. század hazai felnőttképzési stratégiájához szolgáltatna adalékokat.

3.2. Tudományos probléma megfogalmazása

- **A HR-ismeretek szükségessége**

[1] LÉVAI Zoltán: A változásmenedzselés a korszerű közigazgatásért, 2011.

Az emberi erőforrás-menedzsment, emberierőforrás-gazdálkodás, elsősorban a felsővezetés feladata, mert ők határozzák meg a stratégiát. Az emberierőforrás-gazdálkodás jelentősége azonban még mindig nincs megfelelően kezelve. A korábbi évek eredményeihez hasonlóan most is alacsony a bizalom szintje a HR iránt.[2]

A HR-szolgáltatások színvonala továbbra sem megfelelő, különös tekintettel a közszférában, közigazgatásban és a kkv-kban. A szervezeti átalakításokkal együtt járó létszámleépítések vagy áthelyezések továbbra sincsenek kellő mértékben megtervezve a státuszbővítések, a feladatbővítések és az egyéb változások miatt. A változásmenedzselés – különösen a személyüggyel kapcsolatban – sok esetben nem hatékony.

A közigazgatásban sem hatékonyak az emberi erőforrás-gazdálkodással összefüggő tevékenységek, a humán kontrolling és a humán monitoring. A problémák megoldása mellőzi az innovációt, az együttműködést és a kommunikációt. A „közszolgálatnak" mondott gondolkodás és szemléletmód továbbra is hiányzik.

- **A HR-ismeretek hiánya a vezetők körében**

A felsővezetés szintjén vezetési képességek, a közvetlen munkairányítás szintjén a végrehajtás, az operatív vezetésnél a szakmai képességek dominálnak, a középvezetői szinten pedig mindkét képességre szinte azonos arányban kell támaszkodni.

A munka irányításánál és fejlesztésénél kulcsfontosságú kritérium, hogy a vezető elsősorban a munka minőségéért felel, hangsúlyos szempont tehát az, hogyan irányította vagy irányítja a szervezet munkáját, az emberi erőforrást; milyen eljárások, célok, feladatok, eredmények alapján követhető a folyamatos fejlesztés, fejlődés.

A különböző vezetői pozíciók betöltéséhez olyan tudásra és készségekre van szükség, amelyek egy részében vezetői képességekkel, vezetői-gyakorlati tapasztalattal szerezhetők meg, másik részében pedig tudással, fejlesztéssel, folyamatos ön-és továbbképzésekkel fejleszthetők a kívánatos szintre.

A vezető fontos feladatai a HR-ismeretekhez kapcsolódnak, mert általuk a dolgozók teljes körű részvétele, és a tanuló szervezetté való fejlődés is hatékonyabban oldható meg.

A XXI. század vezetőinek – különösen a felsővezetésnek – fontos a személyüggyel kapcsolatos változásmenedzsment, generáció-menedzsment, a megfelelő munkaerő kiválasztása, megtartása, fejlesztése és az utánpótlás kiépítése. Emellett a humán folyamatok, humán funkciók megismerése és magas szintű alkalmazása is fontos feladat.

- **A köz- és magánszféra közötti átjárhatóság megkönnyítése a szak- és felnőttképzés segítségével**

[2] BOKOR Attila: HR-esek az elhúzódó válságban: Az V. HR tükör kutatás eredményei alapján. Munkaügyi Szemle, 2012/3, 9.

Az alkalmazottak elsősorban individuális kompetenciájuk alapján, élethelyzetük és preferenciáik alapján választanak és kerülnek be a két szektorba.

A közszférában lévő munkahelyek Magyarországon többségében biztonságot adnak, hivatásnak tekinthetők, társadalmi hasznosságuk van és társadalmi küldetést jelentenek. A magánszférában lévő munkahelyek pedig sok esetben nagyobb fizetést, rugalmas munkaidőt, korszerű technológiákat és nagyobb lehetőséget, jólétet biztosítanak.

A két szféra közötti átjárás a XXI. században ezek ellenére egyre jellemzőbb, melynek több oka lehet. A munkavállalók másik szférában történő átlépése vagy kényszerből (átszervezés, leépítés, munkahelyek megszűnése) vagy egyéni érdekek (karrier, biztonság, családi érdek, gazdasági érdek, tovább fejlődés, több tapasztalat, új lehetőségek) miatt történik.

A társadalmi felelősségérzet és a köz-, illetve magánszférában történő munkavállalás kapcsolatát a tovább- és átképzések tükrében és a motivációk alapján való vizsgálat igénye egyre sürgetőbbé válik, a jó állam szerepének e téren is meg kell változnia.

4. A hipotézisekről és a kutatási módszerekről

Korábbi eredmények áttekintését követően megfogalmaztam hipotéziseimet.

MELLÉKLET: 32. és 33. hipotézisek és a hipotézisek alapjául szolgált források

Az UNESCO 1996-ban megjelent oktatáspolitikai koncepciója tette ismertté a következő fogalmakat, amelyek segítségemre voltak a kutatás során: „*tudni mit*”, a „*tudni hogyan*”, a „*tudni ki vagy kivel*” és a „*tudni miért*”. Mindkét kérdőívemmel azt akartam kutatni, megtudni és megmutatni, hogy milyen típusú, hatékony képzésekre lenne szükség ma Magyarországon, valamint, hogy ezek milyen képzési rendszerben oldhatók meg, továbbá, hogy kik vegyenek részt ezeken a képzéseken. A hipotézis (H2) abból indul ki, hogy a HR ismeretek oktatása hasznos lenne a szak- és felnőttképzés minden területén. A munkavállalók fejlesztése szaktudás és kompetencia terén egyaránt, közös feladata és érdeke a munkavállalónak és a munkáltatónak is (H2/a), ugyanakkor a HR ismereteket és kompetenciákat meg kell alapozni ahhoz, hogy később fejleszthetők legyenek.

A „*miért*” kérdéshez kapcsolódva két hipotézisem igazolhatóságával válaszolok, azt kutatva, hogy a HR képzés és a vezetői képzés miért fontos több szempontból is. Hipotéziseim szerint a HR-es és azon belül is a vezetői továbbképzések több lehetőséget adnának a munkavállalónak a köz- és magánszféra közötti átjárhatóság esetében (H3), ezáltal csökkentenék a munkanélküliséget (H3/b.). A vezetők HR képzése pedig hatékonyabb és eredményesebb vezetési gyakorlatot, biztosabb karriert eredményezne (H2/a.), amely a közigazgatásban hozzájárulna az állami szolgáltatások minőségének javításához, ennélfogva összességében hozzájárulna a jó állam megteremtéséhez és működéshez. Feltételezem továbbá, hogy eredményes vezető csak az lehet, aki fejleszti magát, és vezetőképző tanfolyamot végez (H2/c).

Az említett UNESCO dokumentumhoz hasonló az egész életen át tartó tanulás európai kutatóintézetének (CRELL) modellje, amelyet az Európai Bizottság egy német alapítvánnyal együtt néhány évvel ezelőtt dolgozott ki az öreg kontinensre.[3] *Lásd: 35 Melléklet*

Az Európai Bizottság lassan egy évtizede minden évben közzéteszi a tagországok nemzeti politikájának számszerű adatokra épülő értékelését, amelyben Magyarország a tagállamok között rendre az utolsó harmadban található.[4]

Az EURÓPAI KÖZÖSSÉGEK BIZOTTSÁGA által elfogadott MEMORANDUM az egész életen át tartó tanulásról[5] hat célkitűzést fogalmazott meg, mely célkitűzések kereteibe is belefoglaltam vizsgálatom eredményét. Az életen át tartó tanulást a jövőkép kulcskérdésének tekintik.[6]

A magyar kormány 2014 novemberében döntött az egész életen át tartó tanulás (LLL) keretstratégia elfogadásáról. Az egész életen át tartó tanulásban való részvétel növelése, a kapcsolódó szolgáltatások és az oktatási-képzési, kulturális és munkaerő-piaci intézményrendszer fejlesztése elősegíti a humán tőke munkaerő-piaci igényekhez történő hozzáigazításával a foglalkoztathatóság javítását, a releváns és versenyképes tudás biztosítása révén pedig a vállalatok alkalmazkodóképességét és jelentősen hozzájárul a társadalmi egyenlőtlenségek és a szegénység újratermelésének megakadályozásához, erősíti a társadalmi kohéziót és befogadást.[7] Ennek tükrében is vizsgáltam a HR fejlesztést.

Kutatásom szintén fontos célkitűzése, hogy a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 tervben megfogalmazott céloknak megfelelően a közszolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése, a közszférában dolgozók továbbképzése és kompetenciafejlesztése kibővüljön a HR ismeretek bevezetésének szükségességével, ennek ajánlásával.

A kutatási eredmények bemutatását és a hipotézisek igazolhatóságának vizsgálatát azonban a tudás és az ismeretek XXI. századi, új értelmezésével kell kezdeni. Nem mindegy ugyanis, hogy mit nevezünk ma tudásnak. Disszertációmban bemutatom a tudás újbóli definiálásának eredményeit, a mai társadalmak számára nélkülözhetetlen képességeket, a piacképesnek nevezett tudást és az európai képzésben meghatározott, ún. *kulcskompetenciákat*. Az ehhez kapcsolódó kérdőíves kutatásom betekintést nyújt a felnőttek tanulásának jellemzőibe, és képet ad a hasznosnak ítélt vagy gondolt tudásról és oktatási módszerekről.

[3] HALÁSZ Gábor (2013): *Élethosszig tartó tanulás, Európai léptékkel. Az élethosszig tartó tanulás társadalmi folyamatai és biopszichoszociális háttere című kutatóegyetemi alprojekt eredményei.* ELTE Eötvös Kiadó. Bp.18-19.
[4] Uo.19.
[5] MEMORANDUM az egész életen át tartó tanulásról EURÓPAI KÖZÖSSÉGEK BIZOTTSÁGA, Brüsszel, 2000. október 30. SEC(2000) 1832
[6] Uo.3.
[7] Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Nemzeti Stratégiák: Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája, ISBN 978-963-682-985-8, Budapest, 2014.

Ahogyan a tudás és az ismeretek fogalmát definiálni kell, éppen úgy tisztázni kell azt is, hogy mit nevezünk HR-nek és a humánerőforrás tudománya és gyakorlata milyen pozíciót foglal el ma Magyarországon. „*A közszolgálat területén is egyre nagyobb teret nyer az a felfogás, miszerint az emberi erőforrás foglalja el a döntő és meghatározó helyet a szervezetek sikeres működése, illetve társadalmi elfogadottságának biztosítása szempontjából. A hazai közszolgálat megújulási folyamatának kiemelt fontosságú feladata, hogy magyar nyelven is biztosítsa a megfelelő elméleti és módszertani alapok elérhetőségét a témát tanuló, iránta érdeklődő és az azt alkalmazó szakemberek számára. Napjaink és a jövő közszolgálati emberi erőforrással foglalkozó szakembere és vezetője egyre összetettebb és változatosabb környezetben dolgozik. Nagyon sokféle ismerettel és tapasztalattal kell rendelkeznie ahhoz, hogy feladatát sikeresen végezhesse. Elengedhetetlenül fontos, hogy megfelelő rálátása legyen az emberierőforrás-gazdálkodásra, illetve annak közszolgálati jellemzőire. Tisztában kell lennie az emberi erőforrások fontosságával, ismernie kell a terület fejlődésének legfontosabb szakaszait, valamint a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás helyét és szerepét. Fontos összefüggéseket kell találnia az adott szervezet és a HR stratégiája között*.”[8]

A közszolgálat részeként működő közigazgatási, rendészeti és katonai szervezetek, intézmények nem láthatják el feladataikat eredményesen – mégpedig a jogszabályi kereteket betartva, a társadalom és a szolgáltatásaikat igénybe vevők megelégedettségét kivívva – ha a rendszerek működtetését biztosító tényezők között a vezetők, az irányítók (a közszolgálati menedzserek) és a HR szakemberek nem, vagy nem megfelelően számolnak, gazdálkodnak a rendelkezésükre álló emberi erőforrásokkal. A mindennapok gyakorlata és a kutatási eredmények egyöntetűen bizonyítják, hogy az emberi erőforrások stratégiai alapú és integrált menedzselése nélkül sem a közszolgálat egésze, sem az egyes szervezetei nem képesek a velük szemben támasztott összetett elvárásokat kielégítve versenyképesen működni.[9]

A közigazgatásról alkotott elképzelések és a humánerőforrás szerepéről alkotott elméletek egymással kölcsönhatásban vannak. E kölcsönhatást az átfogó társadalmi, gazdasági, politika, technológiai, oktatási és környezeti tényezők befolyásolják, és képesek valamely irányba elmozdítani. A kutatás célja annak felvázolása, hogy az adott kor körülményei között hogyan változott és hogyan kell, hogy változzon az elképzelések függvényében a stratégiai emberi erőforrás menedzsment szélesebb körű oktatásának lehetősége, bevezetésének lehetősége a szak- és felnőttképzésbe. Jómagam is ezért tartom fontosnak a kérdés vizsgálatát. A stratégiai tervezésnek ugyanis felülről kell elindulnia, tudatosan és világosan kell megfogalmaznia a

[8] PROF. DR. POÓR József, *Közszolgálati Stratégia, Emberi Erőforrás-menedzsment*, NKE Tankönyv, 2016.
[9] SZAKÁCS Gábor: *Személyügyi menedzsment (A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai)* 2017.01.22. , http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/szakacs-gabor-szemelyugyi-menedzsment.original.pdf

célokat, és a legnagyobb hatékonyság elvét követve kell döntenie az erőforrások felhasználásáról és az indítandó fejlesztési lépcsőkről.

4.1. A kutatás hipotézisei

Az első kérdőíves felmérés esetében a köz- és magánszféra közötti átjárhatóságot vizsgáltam a képzések függvényében. Ez esetben a képzéstípust tekintettem fő szempontnak, mert arra törekedtem, hogy feltérképezzem azokat a szakmai képzéseket, amelyek hatékonyan növelnék a köz- és a magánszféra közötti átjárhatóságot.

A második kérdőív további szempontokat vizsgált a vezetés és a HR tematikai vonatkozású szegmenseiről. Ez annyiban tért el a korábbi kutatástól, hogy fókuszba helyeztem a vezetést, a HR-t, valamint ezek összefüggését. Abból indultam ki, hogy a HR stratégia egy olyan koncepció, amely rögzíti a vállalkozás és közintézmények hosszú távú célkitűzéseit, meghatározza a célok megvalósulásához szükséges erőforrásokat és a lényegesebb fejlesztési akciókat, mindez azonban csak akkor valósulhat meg, ha a leendő munkavállalók és vezetők megfelelő HR ismerettel rendelkeznek.

Meg kell jegyezni, hogy a HR ismeretek oktatása nemcsak bizonyos tudás megszerzését jelenti, hanem képesség-teremtést is eredményez, ami a XXI. század egyik kulcsstratégiája. Újszerű kérdés az is, hogy hogyan történik a képességek teremtése vagy „termelése". Az „oktatás" vagy „képzés" fogalmai helyett egyre gyakrabban használják azt a kifejezést, hogy „képességek teremtése" vagy „formálása" (angolul „*skills formation*"). Ezen jelenségek mellett a figyelem, amely hosszú időn keresztül a fiatalokra és az iskolai formális oktatásra fókuszált, egyre inkább a felnőttkori tanulás és a munka világában történő tanulás felé mozdul el, beleértve ebbe az informális tanulás lehetőségeit is.[10]

Mindezek alapján kutatásom fő célja megvizsgálni, hogy a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentnek a szak- és felnőttképzésbe történő bevezetése milyen jelentőséggel bírhat a gazdaságban és a társadalomban, továbbá milyen hatást gyakorolhat a jó állam megteremtésére.

Mivel azonban minden oktatás és képzés közép- és hosszútávú befektetésnek tekinthető, így érdemes folyamatában áttekinteni a hazai képzések vonatkozó fejezeteit. Dolgozatomban ezért helyet kapott egy történelmi kitekintés is, hiszen a múlt megismerése nélkül nem lehet a jövőre vonatkozó érvényes megállapításokat tenni. A magyar állam szolgálatában álló közhivatalnokok képzése az állam személyzetpolitikájának koncepciójával mindig is összefüggött, így a mai közigazgatási humánstratégiák is csak a képzések történelmi előzményeivel együtt érthetők meg. A dolgozat témáját képezi, hogy a humánerőforrás kérdésének szerepét, valamint a közigazgatási reformok változásait 1990-től áttekintsem. Úgy vélem, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás

[10] HALÁSZ Gábor (2013): *Élethosszig tartó tanulás: 21. századi oktatási paradigma vagy múló divat*? In: KRAICINÉ SZOKOLY Mária, PÁPAI Adrienn, PERJÉS István (2013):*Európai léptékkel. Az élethosszig tartó tanulás társadalmi folyamatai és biopszichoszociális háttere című kutatóegyetemi alprojekt eredményei*. ELTE Eötvös Kiadó.Budapest. 22–23.

folyamatos fejlesztése markánsan hozzájárult a közigazgatási reformok véghezviteléhez és fejlődéséhez.

A felnőttképzés egyre jelentősebb változásokon ment és megy keresztül, amelynek értelmében változott a cél- és funkciórendszere, az intézményrendszere, kibővült a finanszírozók köre, módosult a felnőtt tanulók korcsoportbeli összetétele és a felnőttképzés módszertana is. Ezek a megállapítások a tapasztalataimmal, interjúk készítésével, empirikus kutatásommal, valamint a vonatkozó nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintésével együtt fogalmazódnak meg, és az alábbi kutatási kérdések, kiegészítések, valamint hipotézisek megalkotására ösztönöztek.

H1. A történelem is szolgál jó példával a személyügy és a vezetés szemszögéből is.

H1/A. Egy nagy volumenű változás menedzselésre a megfelelő felsővezető kiválasztása, a vezető elkötelezettsége, szakmaisága, vezetői kompetenciája, műveltsége szükséges.

H1/B. A történelemből tanulni kell és az eredményességet bizonyító folyamatokat adaptálni szükséges, ez az emberierőforrás-gazdálkodás és vezetés tekintetében is igaz.

H2. A HR ismeretek oktatása hasznos lenne a szak- és felnőttképzés minden területén, hatékonyabb és eredményesebb vezetési gyakorlatot hozna létre.

H2/A. A vezetők hatékony és eredményes munkája és a vezetői HR ismeretek között határozott összefüggés van.

H2/B. A vezetők HR ismeretei és a munkavállalók HR képzése, fejlesztése között is jelentős kapcsolat mutatható ki. A karrierépítés egyik kulcsa. A megfelelő humánerőforrás-képzettségű vezetők a változásmenedzsmentet is hatékonyan tudják irányítani.

H2/C. Eredményes vezető az, aki folyamatosan fejleszti magát, és vezetési ismereteit.

H3. HR-es és azon belül is a vezetői továbbképzések több lehetőséget adnának a munkavállalónak a köz- és magánszféra közötti átjárhatóság esetében.

H3/A. A felnőttképzés a közszféra-magánszféra közötti karrierválasztási és mobilitási lehetőséget növeli;

H3/B. A felnőttképzés által növelt közszféra-magánszféra közti mobilitás gazdasági, társadalmi és egyéni célokat egyaránt szolgál;

H3/C. A képzett, de önmagukat folyamatosan fejlesztő, azaz mindig megfelelő képzettséggel rendelkező munkavállalók és a hatékony átjárhatóság között egyenesen arányos kapcsolat van. Az átjárhatóság hatékonyságát a HR képzések is növelik.

H3/D. A képzett, de önmagukat folyamatosan fejlesztő, azaz mindig megfelelő képzettséggel rendelkező munkavállalók, **ezek között a HR képzések is** és a munkanélküliség között fordítottan arányos kapcsolat van. Azaz felnőttképzés által növelt közszféra-magánszféra közti mobilitás csökkenti a munkanélküliséget.

H4. A külföldi HR gyakorlat megerősítést vagy késztetést ad a változtatásra.

H5. A humánerőforrás ismeretek szerepének növekedése és a jó állam között jelentős korreláció mutatható ki.

Lásd: 4. Melléklet

4.2. A kutatási módszerekről

A társadalomkutatásomban a humánerőforrás fejlesztését, képzését és továbbképzését társadalmi jelenségekként vizsgálom. Társadalomkutatásom módszertana és célja arra irányul, hogy, minél alaposabban feltárhassam, megismertessem a HR tevékenység, ezen belül a fejlesztés, a szak-és felnőttképzés jelentőségét, a humánerőforrás fejlesztés szabályszerűségeinek logikus, költségkímélő és tartósabb, eredményesebb mintázatát.

Operacionalizálás: a hipotéziseimet alátámasztó vagy elvetéshez kutatási módszereim: megfigyelés (források, tapasztalatok) 6 interjú és 2 kérdőíves kutatás (általános survey jellegű felmérésre építettem), amelyeken keresztül információt és adatokat gyűjtöttem, ezek segítségével megpróbálom feltárni a HR stratégia bevezetésének fontosságát a szak- és felnőttképzésbe.

Kutatásom közvetlen *személyes tapasztalatomhoz is* kapcsolódik. 25 éve foglalkozom szak- és felnőttképzéssel és több éven át dolgozom közvetve az Antall-kormány tagjaival is, dolgoztam a magánszférában is, valamint sok időt töltöttem el a közszférában. Ezt szeretném alátámasztani az ismereteken alapuló felderítéssel, a problémák ok-okozati összefüggéseinek feltárásával, logikával és vizsgálatokkal (mintavétel, megfigyelés és adatfeldolgozás).

A társadalomtudományi kutatásnak mind a három alapvető típusát alkalmaztam. Leíró kutatásomban az interjúalanyaim és a megkérdezettek által megfigyelt **és tapasztalt dolgokat és** a forrásokban ezzel kapcsolatos kutatásokat és véleményeket írom le.

A felderítő kutatásom új jelensége, hogy szükség van a HR oktatásának bevezetésére a szak- és felnőttképzésbe. Magyarázó kutatásomban **pedig összehasonlítom a kapott adatokat, indikátorokat és véleményeket.** Megvizsgálom a munkavállalók és a vezetők cselekedeteinek indítékait a fejlesztéssel kapcsolatban.

Ok-okozati összefüggéseket kerestem, megmagyaráztam, majd általános következtetéseket vontam le hipotéziseim bizonyítására.

Kutatásom stratégiája egyrészt deduktív (analitikus) okfejtés, mert forrásokra, dokumentumokra és tapasztalatokra támaszkodva fogalmazom meg az elveket, esetleges törvényszerűségeket. A deduktív modellemben jelentőséggel bír az interakcionista paradigma (munkavállalók, HR és vezetők között zajló kölcsönhatások) strukturalista-funkcionalista (társadalomrendszerek) paradigma (állam, oktatás, munkaadó és munkavállaló kapcsolata) és konfliktus paradigma (leépítés a közigazgatásban).

Másrészt induktív modell is kutatásom, mert kutatási adatok alapjára is építem az általam felállított elméleteket.

A kérdőívben feltett kérdések többsége zárt kérdés volt. A kérdések egyválaszos és többválaszos kérdések voltak, rangsorolásban is közvetett vagy közvetlen irányultságú válaszlehetőséggel vagy lehetőségekkel. Vélemények, attitűdök mérése jellemzően a LIKERT és *Bogardus skála* alapján történt. A kérdésekkel az általánostól a szakmai felé haladtam, mert például nem minden válaszadó rendelkezett érettségivel és nem minden válaszadó végzett vezetőképzést vagy tanult HR-t, így ezen szakmai kérdések esetében nem volt kötelező a további válaszadás.

A vizsgálat alapegységei:

- Egyén, mint elemzési egység: munkavállaló és vezető
- Csoportok: magán- és közszférában (nagyobbrészt) dolgozók
- Szervezetek: pl.: cégek, iskolák, minisztériumok, kormány, önkormányzatok stb.
- Társadalmi produktumok: interakciók a HR, vezetés, munkavállaló, fejlesztés, oktatás, szak- és felnőttképzés között

Fókuszpontok:

- Jellemzők: humánerőforrás, vezető, HR, HR ismeret, hatékonyság, eredményesség
- Cselekvések: fejlesztés, oktatás, vezetés, átjárhatóság

Időmenzió: vizsgálataimat 3+2 év alatt végeztem.

Keresztmetszeti vizsgálatot végeztem, mert a megfigyelés, az interjúk és a kérdőívekből keresztmetszeti képet csináltam

A kérdőívek demográfiai kérdésekkel indultak, mert szerettem volna elérni, hogy azokat mindenki kitöltse. A kérdéssorok kitöltésére rövid felkérést írtam, amelyben segítséget kértem, megindokolva azt céljaim bemutatásával. Kérésem szóban és email formájában jutott el a válaszadókhoz.

A megkérdezettek nagyobb százaléka felsőfokú végzettséggel rendelkezik, valamivel kisebb része középfokú végzettségű, de voltak köztük olyanok is, akik csak általános iskolát végeztek. A válaszadók nagyobb része a közszférában dolgozik: önkormányzatnál, minisztériumban, iskolában, egyetemen, kórházban, állami háttérintézményeknél; másik része a magánszférában keresi a kenyerét, jellemzően valamely vállalkozásban, kisebb és nagyobb cégeknél, bankokban és a kereskedelemben. A korosztály szintén nagyon változó: a kérdőívet kitöltötte nyugdíjas éppen úgy, mint a Z generáció tagja. Szakmákat illetően szintén széles skálán mozog a megkérdezettek köre: takarítónő, professzor, portás, főigazgató és elnökhelyettes is található a válaszadók között. A kérdőívek kitöltése pedig névtelenül és önkéntesen történt. A cél megvalósítása érdekében a következő főbb kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- A történelem során, milyen szerepe volt a személyi kérdéseknek és milyen következtetéseket lehet levonni ebből?

- Milyen típusú képzések lennének hasznosabbak a közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóság miatt? Köztük van-e a HR képzés?
- Milyen típusú képzések lennének jók a munkanélküliség csökkenésére?
- Milyen típusú vezetőképzés lenne hasznosabb? Mennyire szükséges a HR ismeretek bevezetése a vezetőképzésekbe?

4.3. A megkérdezettek köre, mintavétel

Mintavétel és adatgyűjtés: a változók és attribútumok kapcsolatát a következő táblázatban szemléltetem.

A változók és attribútumok közöttti viszony		
Változók halmaza	**Attribútum**	**Megjegyzés**
Nem	Nő és ferfi	7. és 61. ábra
Kor	Fiatal (Y és Z generáció), középkorú, idős, öreg	8. és 55. ábra
Foglalkozás	Mérnök, közgazdász, jogász, történész, szakmunkás, stb.	60. ábra és 1. melléklet
Végzettség	Alap-, közép- és felsőfokú, tudományos fokozat	58. és 59. ábra
Lakhely	Budapest, vidéki nagy város és kistelepülés	1. melléklet
Munkahely	Közszféra és magánszféra	10. és 60. ábra, 1. és 19. melléklet
Munkatapasztalat és vezetői tapasztalat	kevés és több éves tapasztalat	9. és 57. ábra, 16., 17. ábra

*1. ábra…*A HR oktatása, mint a személyzetpolitika rendszerének része, *Forrás: saját szerkesztés*

A kérdőíves felmérések során olyan felnőtteket kérdeztem, akik már legalább az empirikus kutatás idején vettek részt formális vagy nem formális képzésben. Munkaviszonyuk a magán és közszférában is van vagy volt már, illetve mindkettőben szereztek munkatapasztalatot. Korukat tekintve is széles a megkérdezettek köre: a válaszadók 18–75 év közöttiek, és nagyjából egyforma megoszlásban, X-től Z generációig. A válaszadók egy része budapesti, másik része vidéki. A 2015/2016. évi kérdőívre összesen 358 fő, a 2016/2017. évire pedig összesen 350 fő válaszolt. Továbbá tíz olyan személlyel készült interjú, akinek vezető szerepe van vagy volt a szakképzések és a közigazgatás területén, és akik személyes megkeresést követően vállalták, hogy kérdéseimre válaszolnak.

A válaszadók megoszlása főbb képzés típusaiként is változó volt: nagy részük felsőfokú képzéssel (alap- és mesterszakkal) rendelkezik, egy másik nagyobb részük középfokú képzéssel bír, de akadtak olyan válaszadók is, akik az akadémia doktorai, vagy csak nyolc osztályt végeztek.

Lásd 1. Melléklet: *Megkérdezettek köre intézmények és vállalkozások tekintetében*

Lásd 2. Melléklet: *Felhívás kérdőívek kitöltésére*

4.4. A kutatás adatforrásai, empirikus kutatási eredmények

A kutatás primer adatforrásait az a két kérdőív képezi, amelyek közül az egyik a magán- és közszféra átjárhatóságát, a szak- és felnőttképzést, a HR képzéseket vizsgálta, a másik pedig a HR-t, valamint annak a vezetői munkában betöltött jelentőségét, továbbá a kettőnek egymás közötti összefüggését kutatta. A vizsgálat szekunder adatforrása szintén a továbbképzésekkel, a

HR kérdésével foglalkozik, és interjúk, valamint szakértői dokumentumok, szakkönyvek, adatbázisok, tanulmányok, kutatások és digitális források alapján készült.

A témák kiválasztásakor a tárgyalt társadalomtudományi szakirodalomból, továbbá az ezen területekhez kapcsolódó kutatásokból is merítettem. A kérdőívek a humánerőforrás és a vezetés, az átjárhatóság, a munkanélküliség csökkenése és a fejlesztés témakörével, valamint a közszféra kapcsolatrendszerével foglalkoznak. A kérdések tartalmát az andragógiai szakirodalomban és a felnőttképzési kutatásokban, valamint a közigazgatás fejlesztését célzó tervekben fellelhető témahangsúlyok is befolyásolták. Munkámat a téma szakértői, adatbázisok, szakcikkek, szabad (nyílt) hozzáférésű publikációk, bibliográfiák, könyvtári információs rendszerek, számítógépes források és szakkönyvek segítették.

Az adatfeldolgozás értékelési módszeremmel és számítógépes program segítségével történt.

Kutatásom során elemzem a történelem folyamán kialakult hazai eredményeket is, bemutatom a rendszerváltás Antall-korszakát. Dolgozatomban előbb röviden összefoglalom a humánerőforrás szerepének jelentőségét és változását három különböző történelmi korszakban, majd a rendszerváltás és a humánerőforrás szerepének alakulását vizsgálom. Arra keresem a választ, hogy az állam előtt álló, erősödő hazai és nemzetközi kihívások között hogyan lehetne segíteni a közszféra, közigazgatás hatékonyabb és eredményesebb működését a HR ismeretek birtokában.

4.5. A kutatás jellege

Az empirikus vizsgálat a megkérdezettek köréből adódóan esettanulmánynak minősíthető, hátterében a kérdések matematikai és statisztikai elemzésével. A kutatás egészének sajátosságát a téma szélesebb társadalomtudományi kontextusba helyezése adja, a jelenre vonatkozó gazdasági, társadalmi és az ezekhez kapcsolódó munkaerő-piaci, közigazgatási, szak- és felnőttképzési folyamatokba való beágyazottsága révén. A vizsgálat szűkebb érvényességi köre a formálisan tanuló felnőttek (közszféra és magánszféra) és azok környezete. A kutatásból nyert empirikus adatok tágabb érvényességi köre, azaz az általánosíthatóság mértékének kiterjesztése azokban az esetekben vethető fel, melyekben a saját eredményeim más adatokból is megerősítést nyernek.

A kutatás indikátorai: át- és továbbképzések, használható tudás, kompetencia, HR ismeretek, vezetési ismeretek, HR funkciók, folyamatok, indíték, motiváció.

A részben kapcsolódó szakirodalommal egységben.

Disszertációm nóvumként tárja fel a személyügy szerepét az Antall-kormány közigazgatásában, továbbá a HR ismeretek oktatását a szak- és felnőttképzésben, valamint az átjárhatóság problematikáját. Ismereteim szerint nincsenek olyan hazai vizsgálatok, melyeknek ez lenne a fókusza, ezért tapasztalati tényekre alapozva megkíséreltem feltárni

az emberi erőforrás-fejlesztés és a vezetés-fejlesztés, valamint a köz- és magánszféra átjárhatóság lehetséges összefüggéseit.

4.6. A kutatás lehetséges kockázati tényezői, limitációi

Kockázati tényezőt jelenthet a mintában történő nem teljeskörű ismerettel és tudással rendelkezők válasza, mert történhetett olyan eset is, hogy a legtapasztaltabb és megfelelő tudással rendelkező visszautasította a kutatásban való részvételt és mivel online és névtelenül történt a válaszadás ezt nem tudtam felmérni. A kutatási eredmények általános érvényét befolyásolja az is, hogy a minta mennyiben tükrözi vissza a szakemberek válaszát, mert előfordulhatott, hogy a megkérdezettek összetételében nem volt elegendő létszámú a témával foglalkozó szakember.

4.7. A kutatás értelmezési keretei

A HR ismeretek oktatása és tanulása makrogazdasági és makrotársadalmi kontextusban való vizsgálata.

- A személyügy jelentősége 1940-től 1994-ig
- A HR képzések bevezetésének szükségessége a szak- és felnőttképzésbe egy hatékonyabb munka, a magán- és közszféra átjárhatóság és a munkanélküliség csökkenése, valamint munkavállakók az egzisztenciális és a mentális biztonságérzetének növelése érdekében.
- A HR képzések és a vezetési rendszer összekapcsolása, karrier lehetősége
- A HR, a vezetés és a közszféra rendszer hatékony együttműködése

4.8. Kutatás-módszertani eredmény

Új adatforrás feltárása tudatos volt, ez a HR stratégiájának bevezetése a szak- és felnőttképzésben fontos, mert megoldást adhat lenne egy minőségibb és eredményesebb munkavégzésre és vezetésre a közszféra, ezen belül a közigazgatás területén. Több lehetőséget adna a köz- és magánszféra közötti átjárhatósághoz és a munkanélküliség csökkenésére. A történelemből szerzett tapasztalati ismeretek pedig segítenének a jó személyügyi folyamatok átadásban és a hibák kiküszöbölésében. Kutatásom módszereként egyaránt alkalmaztam kvantitatív és kvalitatív elemzéseket. 2 kérdőív, összesen 77 kérdéssel (I. kérdőív: átjárhatóság, 40 kérdés és II. kérdőív: HR oktatása a szak- és felnőttképzésben, 37 kérdés) és 5+1 strukturált interjú szolgált alapul az összefüggések feltárásához.

Lásd 3. melléklet I. Kérdőív és 4. melléklet II. Kérdőív

II. Fejezet
Humánerőforrás – HR fejlesztés a XVIII – XX. században

1. A továbbképzések rendszere a magyar közigazgatás történetében (kitekintés)

1.1 Bevezető gondolatok

Ahhoz, hogy a magyar közigazgatás rendszerében az át- és továbbképzések elhelyezhetők legyenek, ismerni kell azt is, hogy a hosszú XIX. század során (1914-ig) kialakult modern magyar közigazgatásban ennek mennyire él a hagyománya, vagyis a közigazgatás személyi állománya a történelem során mennyire volt hozzászokva ahhoz, hogy újítsa a tudását, vagy rászorítva arra, hogy új tudást halmozzon fel. Ezzel összefüggő kérdés, hogy mit várt, mit várhatott el az állam a tisztviselőktől, és azok mennyire feleltek meg az állam működtetéséhez szükséges követelményeknek. Ha a személyi állomány kevéssé felelt meg az elvárásoknak, akkor ennek a (válság)jelenségnek az észlelésével szinte egyidőben vetődött fel a képzések sürgető reformja, mint lehetséges megoldás. Ez a kérdés a személyzetpolitika hazai történetében is jelentős helyet foglal el, hiszen a közigazgatás működését biztosító személyi állomány szakmai képzettsége, állandó fejlesztése a stratégiai humánerőforrás menedzsment egyik alapja. A vizsgálat fókuszában alapvetően a szakmai felkészítés, az át- és továbbképzések állnak, de ennek hazai fejlődési ívét felvázolni és áttekinteni szintén nem haszontalan vállalkozás.

1.2 A HR kutatásának kettős megközelítése

A humánerőforrás stratégiai tervezésekor elválaszthatatlan elem a képzés és a továbbképzés, ezért amikor a közigazgatási szakemberek képzésének történetét vizsgálom, akkor valójában a közszolgálati személyzetpolitika történetének egy szegmense a tárgy. A HR így kettős megközelítésben jelenik meg:

1. ábra A HR oktatása, mint a személyzetpolitika rendszerének része, *Forrás: saját szerkesztés*

2. A magyar közigazgatási képzés története a XVIII. századtól a XX. század elejéig

A magyar közigazgatás-tudományi képzés korszakolására több szempont kínálkozik a szakirodalomban. Bár a képzések kutatásával foglalkozó legtöbb szakember legkorábban az 1850-es évekig tekinti át a szabályozás rendszerét, a gyakorlati közigazgatás-tudomány első korszaka a középkortól 1850-ig tart[11] és ezen korszak oktatásának némely eleme meghatározó a későbbiek vizsgálatában.

A közigazgatás egyidős magával az állammal, ez mégsem jelentette azt, hogy mindig is hivatásos közszolgák irányították volna az állam ügyeit, éppen ellenkezőleg. A középkorban jellemzően laikusok, gyakran írni és olvasni nem tudó nemesek foglalták el a legmagasabb állami pozíciókat abban a szellemben, hogy az állam irányításához nem kell más, csak józan ész. A klérus látta el az írással, dokumentálással kapcsolatos munkát, az igazgatási döntéshozatal azonban a szakmai képzettséggel nem rendelkező nemesek kezében volt. A hivatásos közszolgálat előképe azonban már felfedezhető a középkori ún. *bérelt doktorok* munkájában. Ők olyan diplomás alkalmazottak voltak (jellemzően jogi doktorok vagy jogi magiszterek), akik szerződés alapján, tanácsadóként működtek, pénzért álltak egy-egy udvar szolgálatába, és nem tettek hűségesküt a királynak. A mai hivatásos közszolgálat másik előképe a középkori városok tisztségviselőiben keresendő, akik először csak bizonyos javadalmazásban részesültek a szolgálataikért cserébe, később azonban fizetett alkalmazottakká váltak, így az ő munkájuk szakértelmet igénylő és megélhetést biztosító tevékenységgé vált.[12]

A professzionális közigazgatás iránti igény Magyarországon először Mátyás korától jelenik meg, az abszolutisztikus államberendezkedést jellemzően kísérő kancelláriai rendszer kiépülésével együtt. A szakértő közigazgatás eszméjének nevében a hazai közigazgatási képzés előfutárát azonban Mária Terézia alapította. Az 1763–76 között Szempcen működő *Collegium scientiarum politico-oeconomico-cameralium* képezte az állam szolgálatába álló szakembereket. 1770-re azonban megszületett a Pázmány által alapított egyetem új szabályzata és reformja, amelynek értelmében a bölcsészeti karon felállították a történeti és politikai-kamerális (1769), a jogi karon pedig a természetjogi tanszékeket.[13] Kétségtelen, hogy az oktatás tartamát az osztrák kameralisztika és a nyugati minták kizárólagos befolyása jellemezte.[14] A tudomány akkori jeles

[11] Hajnal-Jenei, 29. A közigazgatás-tudomány korszakolásban a szerzőpáros három, mérföldkőnek tekinthető évszámot emel ki: 1850; 1945 és 1990. Ennek megfelelően a korszakok: I. a gyakorlati közigazgatás-tudomány a középkortól 1850-ig; II. a jogpozitivizmus kora (1850–1945); III. közigazgatás-tudomány a szocializmus évtizedeiben (1945–1990); IV. a magyar közigazgatás-tudomány a történeti jelenkorban (1990-től). Hajnal György, Jenei György: Közigazgatási rendszerek, valamint közigazgatás- és közmenedzsment-tudomány és -képzés Európában és Magyarországon, Közgazdaság, 2008/4, 1–21.

[12] TEMESI István: A közigazgatásidolgozók képzésének története. In. Magyar Közigazgatás Új folyam 3. sz. (2011). 92–93. http://epa.oszk.hu/02200/02210/00003/pdf/EPA_02210_m_kozigazgatas_2011_03_090-098.pdf

[13] Hajnal György – Jenei György: Közigazgatási rendszerek, valamint közigazgatás-, illetve közmenedzsment-tudomány és -képzés Európában és Magyarországon. Közgazdaság tanulmányok. 2008/4. Budapest, 29.

[14] Szögi László: Közgazdasági képzés Magyarországon, Budapest, Közgazdaságtudomány Egyetem: Tanulmány 1995. 9–14.

képviselője, Zincke[15] a kameralisztikát tanult és gyakorolt tudománynak nevezte, továbbá megemlítette és meg is magyarázta a *jó kormányzás* célját és eszméjét (*gut Polizey*), amely az ország közellátásának virágzóbbá tételét jelenti.[16]

Mária Terézia 1777-ben rendelte el a kameralisztika[17] oktatását az éppen akkor Budára költöztetett nagyszombati egyetem jogi karán, amellyel – a kor elvárásainak megfelelően – a felkészült hivatalnokréteg magyarországi létrehozását tűzte ki célul. A jogi karon már 1775-ben felemelték a képzési időt három évre, és a fakultás fejlesztésének egyik kifejezett célja volt, hogy jól képzett és a fennálló rendhez hűséges hivatalnokokat képezzen. Ez az elképzelés egyébként II. József idejében tovább erősödött. A korszak mérlegének felállításakor tehát figyelembe kell venni, hogy a modernizációval párhuzamosan zajló németesítéstől eltekintve olyan vívmányokat köszönhet a két uralkodónak a hazai felsőoktatás, mint például az európai államok statisztikájának tanszékét, valamint az egyetemes történelem oktatását. Ebben a korszakban kerül a politikai-kamerális tudomány a Bölcsészeti Karról a jogi fakultásra, és a későbbiek ismeretében állítható, hogy ez a tudományterületnek, valamint a hazai szakemberképzésnek a fejlődését évszázadokra befolyásolta.[18] Kameralisztikát itt 1848-ig oktattak, a szakemberképzés azonban nem váltotta be a hozzá fűzött uralkodói reményeket, a hallgatók a jogi karon ekkoriban is alig kaptak politikatudományi, közigazgatási és közgazdaságtani ismereteket.[19]

Az 1848-as forradalom számos reformtörekvése között az oktatást érintő javaslatok is találhatók. A pesti egyetemi hallgatók nagy lelkesedéssel vetették bele magukat a reformálásba, így az ország gondjai mellett ráirányították a figyelmet az egyetemi oktatás megoldandó problémáira is. Március 17-én hozták nyilvánosságra reformkövetelésüket, amely támogatókra lelt a haladó gondolkodású tanárok között. A követeléseket küldöttség vitte Pozsonyba, az országgyűlésre, ahol annak néhány részlete belekerült az egyetemről szóló 1848-as törvénycikkbe. Az 1848. évi XIX. törvénycikk kimondta, hogy az egyetem egyenesen a közoktatási miniszter hatósága alá tartozik, továbbá a minisztérium faladata az egyetem és az akadémiák reformjának kidolgozása is.[20]

---

[15] Georg Heinrich Zincke, az 1740-es évek első felében, Lipcsében oktatott kameralizmust. (Kameralisztikáról és államtudományról lásd még: KÖKÉNYESI Zsolt: *Kiváltságosok az állam és a közjó szolgálatában. Joseph von Sonnenfels nemesség koncepciójáról.* In. Aetas 28. évf. 3. sz. (2013). 60–91.)
http://epa.oszk.hu/00800/00861/00062/pdf/EPA00861_aetas_2013-03_060-091.pdf

[16] Temesi, 93–94.

[17] Kameralisztika (szócikk): az állami vagyon és a pénzügyek igazgatásának a feudális abszolutizmus körülményei között, német területen kialakult tudománya. (…) Magában foglalta a mai értelemben vett pénzügytant, a politikát, a közigazgatási jogot, a rendészettudományt, a közgazdaságtant és a statisztikát. In. POMOGYI László: *Magyar alkotmány- és jogtörténeti kéziszótár*, Budapest, M-érték Kiadó Kft., 2008. 528.

[18] Egyetemi történelemről lásd: SZÖGI László, *Az Eötvös Loránd Tudományegyetem története képekben, The Illustrated History of Eötvös Loránd University Budapest (ELTE)*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 2015. 33–66.

[19] Gönczi Gabriella: A felsőfokú közigazgatási szakemberképzés fejlődése, http://www.academia.edu/24162823/A_felsőfokú_közigazgatasi_szakemberkepzés_fejlődése 2016.12.02.

[20] 1848. évi XIX. törvénycikk a magyar egyetemről. Lásd: https://1000ev.hu/index.php?a=3&param=5287 , Letöltés: 2017.12.29. A törvénycikk megfogalmazza a tanítás és a tanulás szabadságának liberális alapeszméjét. A W. Humboldt nevéhez fűződő ún. *Lehrfreiheit szisztéma* a felsőoktatásban a tanítás-tanulás szabadságára épült, és az

Báró Eötvös József, a Batthyány-kormány vallás- és közoktatásügyi minisztere el is készítette a Budapesti Tudományegyetem átszervezésére vonatkozó javaslatát, amely az ún. törvénytudományi kart két szakra bontotta volna, és ezzel a közigazgatási képzést a jogival egyenrangúnak ismerte volna el. A miniszter javaslata azonban az események sodrában elsikkadt, a honvédő háborúba kényszerített országban pedig lehetetlenné vált az oktatási reformok kivitelezése. A szabadságharc leverése után, 1850-ben a magyar oktatásügy a birodalmi vallás- és közoktatásügy miniszter, Leopold Thun irányítása alá került. A Thun-féle reformokkal a modern egyetemi képzés bizonyos elemei meghonosodtak a hazai egyetemi rendszerben, ugyanakkor számos döntés a liberális reformelképzelések ellen hatott.[21]

A közigazgatás-tudomány hazai fejlődése szempontjából messzemenő következményekkel járt az 1855-ös osztrák egyetemi reform magyarországi adaptációja, amely a jogi karon meghatározta a tanulmányi időt, a kötelező vizsgák rendjét, a tudorság követelményeit, és emellett megteremtette az egységes jogi és államtudományi doktorátust. A **reform hatására alakult ki a közigazgatási szakemberképzésben a jogászképzés túlsúlya**. A doktorátus megszerzésére egységes képzés keretein belül volt mód, amelynek részletes szabályozását egy későbbi, 1874-es rendelet végezte el. [22]

A közigazgatási képzés szempontjából a legnagyobb változást a kiegyezés hozta el. A szakmák számára nyilvánvalóvá vált ugyanis, hogy egy modern államban a köztisztviselői kar megfelelő képzettségének és felkészültségének biztosítása nem tűr halasztást, és ennélfogva a hazai közszolgálati személyzetpolitika bizonyos szegmensei kényszerűen fejlődésnek indultak. A dualizmus első korszakában a problémát az jelentette, hogy még igen kevés pozíció volt felsőfokú, azaz lényegében jogi végzettséghez kötve, ami kedvezett a szakmailag felkészületlen, képzetlen, másutt elhelyezkedni nem tudó emberek beáramlásának a közigazgatásba. A személyzeti rendszer helyzetét tovább rontotta az 1869. évi IV. törvénycikk (6–7.§) is, amely a megfelelő képesítéssel rendelkezőket a bírói pálya felé terelte, így a jogi képzettséggel rendelkezők kikerültek a közigazgatásból.[23]

---

egyéni érdeket hivatott szolgálni. Ez az elv a középkorból fennmaradt egyetemi autonómia fogalmát új tartalommal egészítette ki, elterjedésével az egyéni érdek motiválta tudásvágy ugyanakkor nagyfokú szabadossághoz vezetett az oktatási rendszerben. A jelen elemzés szempontjából azonban a leglényegesebb a *Lehrfreiheit szisztéma* hazai meghonosodásának azon következménye, hogy az egyetemekre nem elsősorban szakemberképző intézményként tekintettek. Ez a dilemma a szakemberképzéssel kapcsolatban a későbbiekben is előkerül. Lásd: MÁTHÉ Gábor: *A közigazgatási szakemberképzés történeti tanulságai.* In. *A közigazgatás személyi állománya. Tanulmányok a közigazgatás továbbfejlesztéséhez*. Budapest, Unió Lap- és Könyvkiadó, 1995. 11–13. MÁTHÉ Gábor: *A magyar közigazgatási képzés történeti modellje.* In. *A magyar közszolgálat. Közigazgatási szakemberképzés a XX. században.* 117–121.

[21] Szögi László: Közgazdasági képzés Magyarországon, Budapest, Közgazdaságtudomány Egyetem: Tanulmány 1995. 67–88.

[22] MÁTHÉ, *A magyar közigazgatási képzés történeti modellje*, 117–118.

[23] 1869. évi IV. törvénycikk a bírói hatalom gyakorlásáról. Lásd: https://1000ev.hu/index.php?a=3&param=5384, Letöltés: 2016. 11.06.

Az oktatási reform idején Trefort Ágoston, vallás és közoktatásügyi miniszter rendelete rendszerszintű változást hozott a jogi és a közigazgatási képzésbe. Az 1874. évi rendelet az ún. *bifurkációs rendszerrel* kettéválasztotta a jogi és az államtudományi képesítést: *„A két alapvizsgán kívül van még az egyetem keblén belül tartandó két elméleti államvizsgálat, a joghallgató tetszésére hagyatván, hogy az egyik vagy másiknak vagy mindkettőnek kívánja-e magát alávetni, de arra csak úgy bocsátható, ha a fennemlített két alapvizsgát jó sikerrel kiállította.”*[24] A fentiekből is látszik, hogy a doktorátus megszerzése egységes képzés keretében történt, és vizsgát annak megfelelően tett a hallgató, hogy államtudományi vagy jogtudományi tudorság megszerzését tartotta-e céljának (vagy kérhette mindkét típusú államvizsga abszolválását is).

Az 1883. évi I. tc. a jog- és államtudományi végzettséget minősítő erővel ruházta fel (*kvalifikációs törvény*).[25] A javaslatot 1882-ben Tisza Kálmán terjesztette elő, és a dokumentum már tartalmazta, hogy a vezető közigazgatási tisztviselői állások betöltéséhez már jogvégzettség szükséges, valamint ügyintézői szinten megkövetelte az államtudományi államvizsga letételét, más munkakörök tekintetében pedig további speciális (!) képesítési követelményeket is meghatározott. Ezen kívül a javaslatban szerepelt a közigazgatási tanfolyamnak és a közigazgatási gyakorlati vizsgának a bevezetése. A törvényben meghatározott közigazgatási tanfolyam és gyakorlati vizsga rendszere nem valósult meg, helyette az egyes minisztériumok igyekeztek a szakmai vizsgák megszervezésével biztosítani saját hivatalnokaik felkészültségét.[26] »*A múlt század második felének végére tehát „megteremtődött” az a jogász, aki végzettségénél fogva a közigazgatás felső- és középszintjén a meghatározó stallumokat elfoglalva közigazgatási generalistává nőtte ki magát*.«[27]

A közigazgatás-tudományi képzés első szakaszát, a *preprofesszionális igazgatás korát* az a szemlélet határozta meg, hogy a közigazgatási tisztségviselőtől az egyszerű jogi végzettségnél többet nem lehet megkövetelni. A szabályalkotók azonban már a kvalifikációs törvényben is igyekeztek volna a jogi végzettségénél többet elvárni az állam szolgálatába állóktól, de ez csak a kétszintű szakképzés bevezetésével nyer létjogosultságot.[28]

---

[24] A m. k. vallás- és oktatásügyi ministernek 1874. évi 3055/1874. sz. a. a budapesti s a kolozsvári tud. egyetemekhez intézett rendelete: alap-vizsgák rendszeresitése, és a jog- s államtudományi államvizsgálatok szabályozása tárgyában.

[25] 1883. évi I. törvénycikk a köztisztviselők minősítéséről https://1000ev.hu/index.php?a=3&param=6079

[26] Gönczi Gabriella: A felsőfokú közigazgatási szakemberképzés fejlődése, 3–5. http://www.academia.edu/24162823/A_fels%C5%91fok%C3%BA_k%C3%B6zigazgatasi_szakemberkepz%C3%A9s_fejl%C5%91d%C3%A9se, Letöltés: 2017. 11. 02.

[27] Máthé Gábor: A magyar közigazgatási képzés történeti modellje. 119., In: Máthé Gábor, Lőrincz Lajos, Kajtár István, Baka András Máthé Gábor (szerk.) A magyar közszolgálat. Közigazgatási szakemberképzés a XX. században. 157 p. Budapest: Államigazgatási Főiskola, 1996. 117–121.

[28] Máthé Gábor: A közigazgatási szakemberképzés történeti tanulságai, 12–13. , Máthé Gábor: A közigazgatási szakemberképzés történeti tanulságai, In: Fogarasi József (szerk.)A magyar közigazgatás korszerűsítésének elvi és gyakorlati kérdései. Budapest: Unió Lap- és Könyvkiadó, 1996. 261-263. Könyvrészlet/Szaktanulmány/Oktatási

A XX. század elején az elméleti megalapozottságú állam- és jogtudományi képzéssel párhuzamosan bevezették a gyakorlatorientált jegyzőképzést, amely így a közigazgatásban egy kétszintű, nem átjárható (nem egymásra épülő) szakképzési rendszer kialakulásához vezetett. Az 1900. évi XX. törvénycikk[29] a személyi állomány szakszerű kiképzése érdekében községi közigazgatási tanfolyamok és vizsgák megszervezését (tanfolyamok száma, helye; felvételi; tanulmányi idő és tanrend; vizsgatárgyak; vizsgabizottságok és eljárás) a belügyminiszter hatáskörébe utalta. A törvény értelmében községi és körjegyző csak az lehetett, aki a tanfolyamot elvégezte és sikeres közigazgatási vizsgát tett. (Jogi vagy államtudományi államvizsgával rendelkezők és jogi vagy államtudományi tudorok is csak akkor mentesültek a tanfolyam elvégzése alól, ha községjegyzői irodában szerzett legalább egyéves gyakorlatot tudtak igazolni, de községi közigazgatási vizsgát akkor is kellett tenniük.)

A *kétszintű képzési rendszer* létrejöttével (1883: I. tc. és az 1900: XX. tc.) a hazai közigazgatási képzés történetének második szakasza zárult le. A harmadik szakaszt a *XX. század 30-as éveinek szabályozása* határozta meg, amely a közigazgatási gyakorlati vizsga bevezetését, valamint a továbbképző tanfolyamok rendszeresítését hozta magával.[30]

Zichy János minisztersége idején kerültek újból napirendre a jogi képzés reformjára vonatkozó elképzelések. A közigazgatási továbbképzés megszervezésére elsőként 1911-ben került sor, de a tanfolyamok szervezésének folytatása a háború miatt félbeszakadt.[31]

A közigazgatási képzés története ezen a ponton összekapcsolódik a közgazdaságtani képzéssel, valamint a Műegyetem múltjával. 1914-ben a Királyi József Műegyetemen közgazdasági osztályt hoztak létre, amelyen posztgraduális képzés folyt, és amelynek keretében a mérnökök egy év alatt közgazdasági mérnöki címet szerezhettek.[32]

Ezek alapján érthető, hogy leginkább a vezetői és gazdasági területen otthonosan mozgó mérnökök nehezményezték a jogászok államigazgatásban betöltött privilegizált helyzetét. A közgazdász és agrárszakemberekkel egyetértésben kifogásolták, hogy a közigazgatásban döntéshozói nem, csak tanácsadói szerepet tölthetnek be (a jogászok mellett) még akkor is, ha kifejezetten a mérnöki szakmába vágó kérdésekről kell dönteni. Ezért is javasolták egy új *kvalifikációs törvény* megalkotását a kormánynak, és kérték, hogy tegye lehetővé számukra is a közigazgatási gyakorlati vizsgára való jelentkezést. Ebben az időben válik az is nyilvánvalóvá, hogy sem a modern gazdaságot, sem a modern államot egyetemi szintű közgazdaságtani képzés nélkül nem lehet működtetni. A szakma nyomására, a közgazdasági egyetem terveinek első

[29] 1900. évi XX. törvénycikk a községi közigazgatási tanfolyamokról https://1000ev.hu/index.php?a=3&param=6798
[30] Máthé, Uo. A magyar közigazgatási képzés történeti modellje, 117.
[31] Gönczi Gabriella: A felsőfokú közigazgatási szakemberképzés fejlődése Uo. 5–6.
[32] Lásd: Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: A közgazdasági képzés története, a vezetés- és szervezéstudomány fejlődése a kezdetektől 1948-ig, In. Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről, szerk. Dobák Miklós, L'Harmattan Kiadó Budapest, 2013. 28. http://real.mtak.hu/25664/1/menedzsment%2005%2014.pdf

állomásaként a József Nádor Műegyetemen létrejött a közgazdasági szakosztály, és útjára indult a mérnökközgazdász képzés. Felmerült továbbá, hogy önálló közgazdaságtani kar létesüljön a budapesti egyetem ötödik fakultásaként.[33]

A háború vége és az összeomlás azonban megakadályozott minden erre irányuló előrelépést a felsőoktatási reformok terén, és a Tanácsköztársaság sem tudta a felsőoktatásra vonatkozó terveit végrehajtani.[34] A közgazdaságtani képzés ügye 1920-ban került ismét elő, Balogh Elemérnek köszönhetően, aki meggyőzte a kultuszminisztert a közgazdasági felsőoktatás fontosságáról. 1920-ban, a Budapesti Tudományegyetemen (ELTE jogelődje) kezdte meg működését az új kar, amelynek szervezeti integrációja nem valósult meg maradéktalanul, az egyetem ugyanis nem volt hajlandó azt egyenrangú karként kezelni. A kar ilyen módon teljes autonómiával működött, és a köztudatban is szinte önálló egyetemként élt. Ezzel párhuzamosan a Műszaki Egyetemen megmaradt a műszaki szakosztály. A helyzet megoldása azonban 1934-ig váratott magára.[35]

A jogászképzés túlértékelt szerepét és dominanciáját végül az az 1929-es törvény törte meg, amely a közgazdaság-tudományi képzettséget egyenrangúnak ismerte el az állam- és jogtudományival, továbbá a jogi képesítéshez kötött bizonyos szintű állások betöltéséhez már megkövetelte a gyakorlati közigazgatási vizsga letételét is. A gyakorlati közigazgatási vizsga a közigazgatás valamennyi ágára egységes volt, de a törvénycikk meghagyta az egyes minisztereknek azt a jogát, hogy az igazgatási körükbe tartozó egyes állásokra külön szak- vagy tisztivizsgát szervezzenek (66.§ 8–11.) [36]

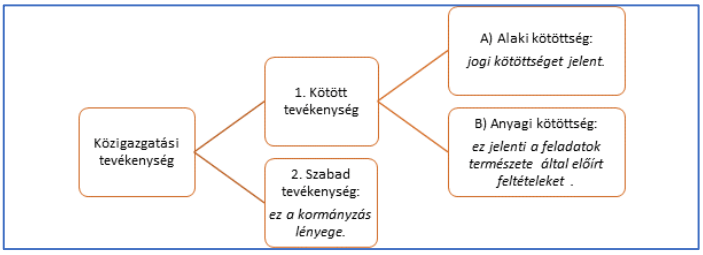
1934-ben törvény született a József Nádor Gazdasági és Műszaki Egyetem létrehozásáról,[37] amely az összes budapesti közgazdaságtani képzést integrálva megfelelő intézményi hátteret biztosított nemcsak a közgazdászok, de a közigazgatási szakemberek képzéséhez is. A

[33] Gönczi Gabriella: A felsőfokú közigazgatási szakemberképzés fejlődése., 6–7.
[34] A Tanácsköztársaság felismerték a modern közigazgatási tevékenységre való felkészítésnek a jelentőségét: a felsőfokú képzés a munkásegyetemek közigazgatási tagozatán valósult volna meg, míg középszinten a közigazgatási szakképzések jelentették volna a megoldást a szakemberek utánpótlására. Gönczi, 7.
[35] Antal – Baksa, 28–29. Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: A 20. századi magyar vezetőképzés, vezetés- és szervezéstudomány története, Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok (OTKA) NK 100592 „A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere", Bp. 2015.
[36] A közigazgatás rendezéséről szóló, 1929. évi XXX. törvénycikk. https://1000ev.hu/index.php?a=3&param=7794 , letöltés: 2016.12.27.65. § (1) „*A közigazgatás körében a fogalmazási tennivalók ellátására hivatott állásokra - az igazságügy-minisztériumnak és alárendelt hatóságainak, továbbá a külügyminisztériumnak és a külügyi szolgálatnak fogalmazási szakán rendszeresített állások kivételével - gyakornokként is csak az alkalmazható, akinek a tudományegyetemen szerzett jogi vagy államtudományi tudori vagy a közgazdaságtudományi karon a közigazgatási szakosztály elvégzése után szerzett közgazdaságtudományi tudori oklevele van*."66. § (1) „*Jogi képesítéshez kötött olyan közigazgatási állásra, amely a IX-ik vagy magasabb Budapest székesfővárosban az ezeknek megfelelő fizetési osztályba van sorozva, csak az alkalmazható és csak az léptethető elő, aki a 65. § (1) bekezdésében megkívánt elméleti képzettségen felül a gyakorlati közigazgatási vizsgát is sikeresen kiállotta. A törvényhatóság első tisztviselőjévé és a megyei város polgármesterévé azonban az is megválasztható, aki a 65. § (1) bekezdésében megjelölt elméleti képesítéssel rendelkezik, de gyakorlati közigazgatási vizsgát nem tett*."
[37] 1934. évi X. törvénycikk a Magyar Királyi József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem szervezéséről. https://1000ev.hu/index.php?a=3&param=7953 , Letöltés: 2016. 12. 27.

közgazdasági-közigazgatási szakon indított képzés doktori és habilitációs joggal is rendelkezett, gyengítve ezzel a jogi diploma pozícióját a közigazgatásban.[38]

2.1 Magyary Zoltán munkássága – képzés és személyzetpolitika a két világháború között

Az 1910-es ’20-as évek fordulóján lépett színre a hazai közigazgatástörténet legnagyobb hatású tudósa, Magyary Zoltán, akinek tudománytörténeti jelentőségét a hazai közigazgatás-tudomány megteremtése adja. Fő műve, az 1942-ben megjelent *Magyar közigazgatás* című munka, amely jól érzékeli és ki is mondja, hogy egy paradigmaváltás közepén született, ezért a mű körültekintően bemutatja a hazai és a nemzetközi helyzetet, a reformok szükségességét és lehetőségeit. Ekkoriban fogalmazódik meg a közigazgatás szakembereiben, hogy a közigazgatás kettős célja a gazdaságosság és az eredményesség (*economy and efficiency*), és annak egész működését a XX. század megváltozott életstílusához kell igazítani, mert a régi minták elavultak. Magyary szerint az európai kontinens közigazgatásának jogias szemléletét ötvözni kell az angolszász államok technikai szempontú megközelítéseivel (*management*), különben minden közigazgatási szakember tudása és felkészültsége hiányos marad. A mű „*kísérlet a közigazgatási jogot és a közigazgatástant egyaránt felölelő közigazgatástudomány új szintézisének megalkotására*.”[39] 1922-ben, a Budapesti Szemlében megjelent tanulmánya *A közigazgatási reform és államtudományi oktatásunk mai állapota* címmel,[40] alapos elemzést adott a közigazgatási szakszerűség hiányáról. Az, hogy adott időpontban és adott viszonyok között mi az állam célja, amelynek megvalósítását a közigazgatás elé célként kell kitűzni, az egyértelműen a politika feladata. Ehhez képest a közigazgatási tevékenységet Magyary a következőképpen csoportosította.



2. ábra A közigazgatási tevékenység csoportjai, Forrás: Magyary Zoltán, 1922, saját szerkesztés

A kormányzás lényege a szabad tevékenység, amely azonban nem jelent kötöttségektől való mentességet, tehát a kormány nem tehet bármit, amit a jogrend nem tilt. Ilyen módon azonban a közszolgálati rend is (anyagi értelemben) kötve van a közigazgatási funkció különleges természete által, és a közigazgatás legnagyobb baja éppen abban keresendő, hogy ha a

[38] Temesi István: A közigazgatási dolgozók képzésének története.Magyar Közigazgatás Új folyam 3.sz 90-98, 2011 december, 95–96
[39] Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. Budapest, 1942, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda Idézet a könyv előszavából. 6.
[40] MAGYARY Zoltán: *A közigazgatási reform és államtudományi oktatásunk mai állapota*. In. Magyary Zoltán összes munkái (1919–1922), Kritikai kiadás. Szerk. Patyi András, Budapest, NKE Szolgáltató Kft.,2015. 33–146.

közigazgatás nincs kellő figyelemmel az anyagi kötöttségekre. Ez pedig a közigazgatás tudományos szakszerűségének problémájáig szélesíti ki a tárgykört. Magyary az üzemszervezéssel vont párhuzamot (Taylor nyomán) a közigazgatással, és kimondta, hogy a közigazgatási szervezetet is üzemnek kell tekinteni, amelyet a politika által meghatározott célok érdekében kell mozgásba hozni. Ugyanakkor az üzem természetének nem ismerése vagy negligálása beláthatatlan károkat okoz az üzemnek, ugyanúgy, ahogy a közigazgatás szervezetlensége és üzemi tökéletlensége az országnak. A közigazgatás fogalmi szakaszában résztvevőknek – Magyary szerint – háromféle ismeretkört kellene elsajátítaniuk: 1. a közigazgatás jogrendjének ismeretét; 2. a közigazgatási feladat természetének megfelelő szakmai ismeretet (pl. műszaki, tanügyi, egészségügyi ismeretek stb.); 3. a közigazgatás rendszer (organizmus) statikáját és dinamikáját, valamint az adott munkát megelőző és az azt követő folyamatokat. Magyary az akkori helyzetet elemezve a következő megállapítást tette: *„Ami a legspeciálisabb államtudománynak, a közigazgatás tudományának oktatását illeti, az mindössze egy főkollégiumnak, a közigazgatási jognak tárgya. Ezen kívül ide számítandó ennek egy kiágazása, a pénzügyi jog, amely azonban a szakjog és főleg a pénzügyi igazgatás által behajtandó állami bevételek jogát tárgyalja.* [...] *Sem a közigazgatási, sem a pénzügyi jog nem tárgyai egyik alapvizsgának sem, hanem csak együttesen tárgyaik mind a jog-, mind az államtudományi doktorátus egy-egy szigorlatának. A közigazgatástan a politika kereteiben kénytelen meghúzódni és ottani helye sincsen a tanulmányi és vizsgarendben biztosítva."* Mondanivalóját így zárta: „[…] *lehetetlen annak beismerése elől elzárkóznunk, hogy ez alapos közigazgatási képzésnek nem tekinthető*." [41]

Magyary, a fentiek okán, az államtudományi oktatás és képzés kiépítését tartotta szükségesnek: a közigazgatás a jogi oktatás tárgyainak sorában, több önálló főkollégiumra szétválasztva szerepeljen; a szigorlati rendben helyet kapjon, az államtudományi szigorlati rendet ennek megfelelően alakítsák át. Már 1922-ben javasolta a jog- és államtudományi képesítés szétválasztását is, méghozzá azért, mert az államtudományi képzés minden tisztviselő számára kötelező, de nem elégséges feltétel a munkavégzéshez. Ezért azzal a nem alaptalan javaslattal állt elő, hogy a közigazgatási szakszerűség mellett, illetve azon kívül valamely szakképzettségnek teljes értékű megszerzését is kötelezővé kellene tenni (pl. filozófia, gazdaság, műszaki tudományok, kereskedelem stb. tárgyban). A tudós az állam-számviteltan helyét is a közigazgatástanban és a közigazgatási jogban jelölte ki, éppen a költségvetési tervezés a kormányzati szándékok összehangolása miatt.[42]

[41] MAGYARY Zoltán: *A közigazgatási reform és államtudományi oktatásunk mai állapota*. In. Magyary Zoltán összes munkái (1919–1922). Kritikai kiadás. Szerk. Patyi András, Budapest, NKE Szolgáltató Kft.,2015. 33-146.

[42] Magyary megjegyezte, hogy az államszámviteltan az 1892. évi 52 177. számú rendelet alapján a szervezett államszámviteltani állami vizsgának a tárgya volt, melyet a legfőbb állami számvevőszék tisztviselőinek, valamint a számvevőségi tisztviselőknek kellett letenni. Ehhez alkalmazkodott az államszámviteltani kollégium, amely

Magyary Zoltán 1931-ben kapott megbízást, hogy a közigazgatás racionalizálása mellett végezze el a gyakorlati közigazgatási vizsga, a jog- és államtudományi képzés, a képesítési törvény és az általános közigazgatási szabályzat elemzését, és annak alapján állítson össze jogszabálytervezeteket. Vizsgálódásának eredményeit figyelembe véve javasolta később a közigazgatási képzés megreformálását, korszerűsítését. A jogi karok akkori tanrendjének és vizsgarendjének módosítása azonban az egyetemi oktatók és a vezetés ellenállásán elbukott, 1932-ben. A gyakorlati vizsgára vonatkozó elképzelései szintén nem valósultak meg maradéktalanul. Magyary ugyan egységes gyakorlati vizsgát szeretett volna megvalósítani, de a belügyminiszter végül a két részre osztott, általános alapvizsgából és szakági vizsgából álló rendszer elfogadására tett javaslatot.[43] A kétszintű gyakorlati vizsga bevezetésére 1934-ben került sor, ám annak 1938-ra összegzett eredményei Magyary fenntartásait igazolták a jogi képzéssel kapcsolatban. A képzések hiányosságait tanfolyamokkal igyekeztek pótolni, és a közigazgatási tanfolyamok iránti növekvő igény is azt igazolta, hogy szükség van az egyetemi képzésen és a gyakorlati vizsgakövetelményeken túl arra, hogy az általános és szakági igazgatás modern problémáival a közigazgatásban dolgozók megismerkedjenek.[44]

Magyary Zoltán az 1942-es, *A magyar közigazgatás* című átfogó művében a szervezetet és annak működését (adminisztráció) tette a vizsgálódás középpontjába. A kiváló szakember feltette a kérdést, hogy m**iért fontos a személyzetpolitika a közigazgatásban?[45]**

Először is a személyzetpolitika mindenütt fontos, – írta Magyary, – de a közigazgatásban még nagyobb figyelmet érdemel két okból: a hivatásos közszolgálati rendszerre jellemző állandó alkalmazás, másrészt a szervezet nagy méretei miatt. Ezt alátámasztandó hivatkozott az 1942. évi állami költségvetési kiadások összegére (3 256 315 000 pengő, ebből személyi kiadások: 1 352 700 000 pengő), amely alapján felhívta a figyelmet arra, hogy a tárgyévben a magyar közterheknek majdnem a felét (!) a közigazgatás személyzetére fordították, és ha ez a személyi állomány nem áll a szakmai teljesítménye csúcsán, akkor a ráfordítás nem térül meg. 1940 körül a magyar közigazgatásban 200 000 ember dolgozott, ám azok száma, akik az államtól valamilyen jogcímen kaptak fizetést vagy juttatást (önkormányzati alkalmazottak, állami üzemek alkalmazottai, nyugdíjas alkalmazottak stb.), elérte az 1 000 000 főt, vagyis az ország lakosságának 10%-át. Magyary felhívta a figyelmet arra is, hogy a közigazgatás személyzetének nagy tömege nem pártnak, hanem a nemzet szolgálatának van alárendelve, ugyanakkor a

költségvetési, zárszámadási, könyvviteli szakismereteket és a közgazdaságtan alapfogalmait, valamint a pénzügytan alapfogalmait és a magyar állam közigazgatási szervezetét is magában foglalta. És miközben az oktatási idő rövid volt, az oktatási anyag hézagos és csonka maradt, a tisztviselők felkészültsége nem volt kellően biztosított. Magyary (1922) 144.

[43] 1933. évi XVI. törvénycikk (3) A gyakorlati közigazgatási vizsga általános vizsgára és szakvizsgára oszlik..

[44] Gönczi Gabriella: A felsőfokú közigazgatási szakemberképzés fejlődése , 8 – 10.

[45] Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. Budapest, 1942, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, (A személyzeti politika. Összefoglalás. 425 – 429.)

kabinetrendszerben, amely a minisztertől sem közigazgatási szakértelmet, sem főnöki képességet nem követel meg, egyedül a politikai többséget, visszahat a szervezetre.

A többség biztosításának egyik fontos tényezője a közigazgatásban dolgozók nagy tömege, amely a mindenkori kormánytól olyan függésben van, hogy ez politikai állásfoglalását is befolyásolhatja. Magyary megállapította, hogy összevetve mindezt az amerikai hivatásos közszolgálat rendszerével, az európai kontinensen a parlamentarizmus befolyása a hivatásos közszolgálati rendszernek minden előnyét a politikai érdekeknek feláldozta.[46]

2.1.1 Milyen problémákkal küzd a személyzeti rendszer

A személyzeti kérdés minden nagy szervezetben (vállalatok, bankok, hadsereg, egyház stb.), nagyjából hasonló problémákkal küzd (munkamegosztás, szervezés, főnökök, alárendeltek, eredményesség, gazdaságosság, jó kiválasztás, szakértelem, munkafeltételek, fizetés és nyugdíj, fegyelem stb.) A problémákkal való birkózás és a legjobb megoldások keresése vezetett a személyzeti politika tudatosításához – mutatott rá Magyary. A pénzügyminiszter volt kénytelen a személyzet kérdésével minden tárca ügykörét érintően foglalkozni, de hatásköre az anyagi vonatkozású ügyeken túl nem terjedt. Ezt a magyarországi rendszer egyik legnagyobb hiányosságaként aposztrofálta a szerző 1942-ban.

Magyary áttekinthetően elemezte a személyzeti politika kettős feladatát is, amely egyfelől áll a közszolgálatban érdekelt három tényező, vagyis: állam (mint szolgálatadó), a személyzet (vagyis alkalmazottak), és a közönség (amelyért a közigazgatás van, és amely a közigazgatás terheit viseli) érdekeinek az összeegyeztetéséből. Másfelől ez a feladat magában foglalja, hogy biztosítani, sőt fokozni kell a személyzet működésének eredményességét.

A közigazgatás eredményességéről szólva a szerző először is bemutatta, hogy a közigazgatás feladata és hivatása (és minden egyéb tekintetében is) nagy változáson ment keresztül: míg a XIX. században a fő követelmény vele szemben a jogállam megvalósítása volt, addig a XX. századra a közigazgatás eredményessége lett a fő elvárás. Angolszász területen olyan hivatásos és szakképzett közszolgálat alakult ki, amely az eredményességet minden más szempontnál előrébb helyezte, és amely a jogot tisztelte ugyan, de nem célnak, hanem eszköznek és formának tekintette, magát a közigazgatást pedig adminisztrációnak. Az USA posztindusztriális és nagykapitalista fejlődése során a gazdaságosság és az eredményesség legmagasabb fokát érte el, ennek következménye, hogy egész gondolkodásuk a praktikus cselekvés értékelésre állt be. Ezért fejlesztették tökélyre a szervezetet, az organizációt, és ezért emelték be a *scientific management-et* és a *science of administration-t* a felsőoktatásba. Miután ezek az angolszász államok elég későn vezették be a hivatásos és szakképzett közszolgálat rendszerét, így a nagy vállaltok és szervezetek eredményességének és hatékonyságának növelésében már megfelelő

[46] Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. Budapest, 1942, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, (A személyzeti politika. Uo. , 426–427. és 75.

tapasztalatokkal rendelkeztek, és ugyanezt a követelményt támasztották a *public administration-nel* szemben is. Angliában a XIX. század derekától, Amerikában az 1880-as évektől jelentek meg olyan állások, amelyek nem esnek négyéves időközökben új választás alá, hanem véglegesek, és bizottság előtt letett eredményes vizsga utáni kinevezéstől függenek. Tehát a zsákmány-rendszert (*spoils system*), amelyben a közigazgatási állásokra minden párt a maga emberét igyekezett ültetni szakmai rátermettségtől függetlenül is, és akiknek aztán meghatározott ideig volt lehetőségük a maguk hasznát keresni az állami szolgálatban, felváltotta az ún. érdem szerinti rendszer (*merit system*). A versenyvizsgák pszichológiai és technikai feltételeinek kidolgozásával, a tisztviselők minősítési rendszerének megállapításával, a működés politikai pártatlanságával együtt Magyary az Egyesült Államok közszolgálati rendszerét – a kontinentális rendszerekkel összehasonlítva – példaértékűnek tartotta. A fejlődés fenntartásában nagy szerepet tulajdonított a közigazgatástudományi intézeteknek, amelyek tanulmányokkal, kutatásokkal, a legjobb megoldások keresésével támogatják a szakma fejlődését, figyelemmel kísérik és elemzik az európai gyakorlatokat, és annak némely elemét hasznosítják is.

Magyary tehát a közszolgálat új felfogásával, a szolgáltató államnak a kialakításával, valamint az állami feladatoknak a posztindusztriális korszakhoz való igazításával együtt ráirányította a figyelmet a közigazgatás személyzetére, a közhivatalnokok munkavégzésére, mint amelyen az egész rendszer eredményessége és hatékonysága nyugszik.

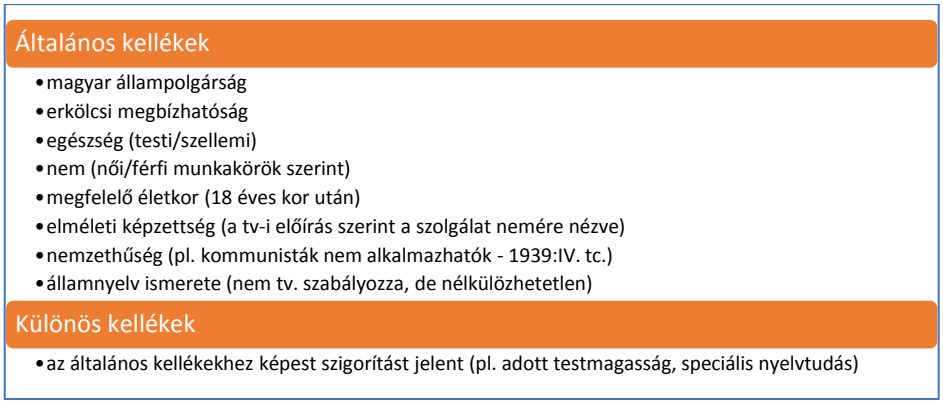
Magyary hangsúlyozta azt is, hogy a közigazgatás rendszere, bár összevethető a versenyszférával, azért számos elemében attól teljesen különbözik, és speciális helyzetben van. A közigazgatásban a munkahelyek száma és minősége a közszükségletekhez igazodik, határozatlan időre fennmaradnak, vagyis az állások intézményesítve vannak. Ebből és a közszolgálat céljaiból és feladataiból kiindulva az állam szolgálatában dolgozni más, mint a magánszférában, és más szabályok is vonatkoznak rá.

Az alkalmazás feltételei és az elvárt képzettség

Az elméleti képzettség tekintetében a következők voltak érvényben: aki a közigazgatás körében (állam, vármegye, törvényhatósági és megyei városok) fogalmazóként dolgozott, attól megkövetelték, hogy a tudományegyetem jogi, vagy államtudományi doktori, vagy a József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi egyetem közgazdaságtudományi karának közigazgatási osztályán közgazdaságtudományi doktori oklevelet szerezzen.[47]

A közszolgálati alkalmazás általános és különös feltételei Magyary összegzése nyomán a következő módon csoportosíthatók.

[47] A közigazgatás rendezéséről szóló 1929. évi XXX. törvénycikk alapján.



3. ábra A közszolgálati alkalmazás általános és különös feltételei, Forrás: Magyary, 1942 alapján,saját szerkesztés

A minisztériumok központi igazgatásánál, és a legfőbb számvevőszéknél azon ügyek ellátására, amelyek szakképzettséget igényelnek, olyanok is alkalmazhatók, akiknek az adott szakra vonatkozó képzettségük van, tehát megvan a kellő szakmai (és nem feltétlenül jogi/államtudományi) tudásuk. A legfőbb állami számvevőszék fogalmazási szakán a doktori oklevélen kívül államszámviteltani vizsgát is megkövetelték. A számvevőségi tisztviselői állás betöltéséhez középiskolai érettségit és államszámviteltani vizsgát, segédhivatali tisztviselői álláshoz középiskola vagy polgári iskola négy osztályának elvégzését követelte meg a törvény. Községi jegyző továbbra is csak az lehetett, aki középiskolai érettségije mellett elvégezte a négy féléves közigazgatási, azaz jegyzőképző tanfolyamot, ahogy arról az 1900. évi XX. tv. rendelkezett.[48] (394–396.). A korábbi állapothoz képest a XX. század derekára egyértelmű elmozdulás a közigazgatásban a jogi diploma uralmától az egyes szakmai oklevelek respektálása és alkalmazása irányába.

A törvények és a jogszabályok sok álláshoz az elméleti képesítés mellett gyakorlati képesítést is előírtak.

4. ábra A gyakorlati képesítés fontosabb fajtái Forrás: Magyary, 1942 alapján, saját szerkesztés

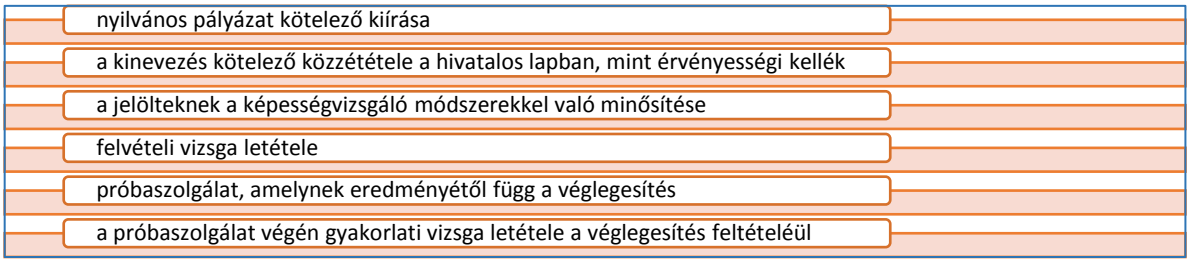
A gyakorlati közigazgatási vizsgát a jogi képesítéshez kötött, bizonyos fizetési osztályba sorolt közigazgatási állásra jelentkezőknek kellett tenni. Vizsgára az volt bocsátható, aki az elméleti képesítés megszerzése után főiskolai képesítéshez kötött közigazgatási állásban legalább háromévi gyakorlatot szerzett. A gyakorlati közigazgatási vizsga általános és szakvizsgára volt osztva, amelyből az általános vizsga a közigazgatás egészét felölelő általános ismeretekre terjedt

[48] Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. 394–396.

ki, és ezt minden jelentkezőnek le kellett tennie. A külön szakvizsga rész az egyes igazgatási ágak részletes, gyakorlati szakismereteire terjedt ki (pl. belügy, pénzügy, vallás- és közoktatásügy és nevelési igazgatás, közgazdaság és közlekedésügy.) Feltűnő hézag a szabályozásban, hogy amíg azok számára, akik jogból már szigorlatoztak az egyetemen, kötelező a közigazgatási vizsga is, addig azok számára, akik a közigazgatásban más képesítéssel működtek (orvos, mérnök, tanár stb.) nem volt rendszeresítve a gyakorlati közigazgatási vizsga, tehát mindenfajta közigazgatási ismeret és képzettség nélkül tölthettek be akár magasabb állásokat is. (Magyar közigazgatás, 394–398.)

2.1.2 Az alkalmazás módja és a kiválasztás

A közhivatalnok[49] személyének kijelölése a következő eljárásokkal volt lehetséges: kinevezéssel (állami hivatalnokok alkalmazási módja) vagy választással (törvényhatósági és megyei városi hivatalnokoknál vagy kinevezés vagy választás az alkalmazási mód); szerződéssel; behívással; kisorsolással és besorozással. A fő kérdés azonban az volt, és most is az, hogy – függetlenül az alkalmazás módjától – a köz nevében eljárni felhatalmazott személy végső soron alkalmas lesz-e a feladatára vagy sem. Magyary meg is jegyezte, hogy a kinevezés például sok hibaforrást tartalmaz, nyilvános pályázat nélkül megfelelő számú kiválasztásra alkalmas személy nem jelentkezik egy állásra, és a pályázók megfelelő szempontú értékelése nélkül a politikai, családi és baráti összeköttetések érvényesülnek a kiválasztás során. (Magyar közigazgatás, 399–401.) Éppen ezért össze is foglalta, mely módszerek volnának alkalmasak a kiválasztás tökéletesítésére.



5. ábra A kiválasztást tökéletesítő intézkedések

Forrás: saját szerkesztés

Bár a szerző megjegyezte, hogy a magyar közigazgatásban a fenti módszerek ismertek voltak, alkalmazásuk azonban nem vált általánossá, nem álltak a kidolgozottság magas fokán és nem is alkalmazták őket következetesen. A szerző egyébként az államnak az alkalmazáskor támasztott elvárásai között jegyzi a tanulást és az állandó továbbképzést olyan tulajdonságok és jellemzők mellett, mint az udvariasság, az önállóság, az erkölcsös élet, az igazmondás vagy a szolgálati

[49] Magyary definíciója szerint: „*a közhivatalnok az az egyén, aki az állam, vagy az állam által szolgálatadóul elismert más közigazgatási jogi személy munkájában való közreműködésre megfelelő közigazgatási aktus által megbízást kap*.” (Magyar közigazgatás, 376.)

engedelmesség. Az állam ekkor tehát már elvárta tisztviselőjétől a fejlődésre való törekvést és integritást.[50]

Magyary művében elemzés alá vonta az új elveken nyugvó, modern közigazgatást, amelynek eredményességét a szervezet és az egyén eredményessége adja.

2.1.3 A szervezet eredményessége

A szervezet eredményessége nagyban múlik a főnökön, ezt Magyary is igyekezett leszögezni. Csakhogy a főnökök kiképzésének és a jó főnökök kiválasztásának, a róluk való gondoskodásnak a jó gyakorlata még akkoriban nem alakult ki Magyarországon. Magyary példaként állította olvasója elé az egyházat és a hadsereget, mint az egyéni és szakszerű vezetés eredményeit. Ellenben a magyar közigazgatásban, ahol kabinetrendszer működött, és ahol a minisztérium egy 10–15 fős testület volt, amelynek a tagjait nem rátermettségük, hanem a politikai erőviszonyok alapján választották ki, semmilyen téren nem szolgálhatott követendő példaként. A miniszterek nem bírtak fölénnyel a szakképzett alárendeltjeik fölött, ezért nem is lehettek igazi főnökök, amely az egész szervezet működésének eredményességét hátráltatta.

Magyary azt is kifejtette, hogy az eredményesség elérésében és fenntartásában nagy szerepe van a fizetéseknek is. Emellett, a legkiválóbb, a fejlődésre leginkább alkalmas alkalmazottaknak módot kell adni arra, hogy több tárca ügykörét is megismerjék. Ez ösztönzést ad a fejlődésre, kritikára, új ismeretek elsajátítására. Ehhez hasonlóan jó hatással van a dolgozóra a külföldi utazás, a külföldön szerzett szakmai tapasztalat. Magyary tehát már akkor felhívta a figyelmet arra, hogy a minisztériumok közötti átjárhatóság üdvös a személyi állomány fejlődésére nézve, de az akkori magyar illetményrendszer ezt a fajta áthelyezést nem tette lehetővé. Az eredményességet még számos más tényező is fokozhatja, amelyek közül Magyary többet megemlít még (munkaidő célszerű beosztása, munkakörülmények, szabadidő felhasználása stb.)[51]

Az egyén eredményességének a biztosítása. A szervezet mellett az egyén eredményessége szintén nem elhanyagolható. Nemcsak az egyén kiválasztása, hanem az értékeinek fejlesztése és helyes megítélése is fontos ahhoz, hogy munkáját eredményesen végezze a szervezetben. Ennek elérésére, ösztönzésére két úton lehet törekedni: a jól működő minősítési rendszerrel és az előléptetések/jutalmazások rendszerével.

2.1.4 A minősítés rendszere

„*A minősítési rendszer akkor felel meg a céljának, ha az alkalmazottnak annyi és olyan jellemző vonását tartalmazza, hogy azokból egyénisége összeállítható, másoktól megkülönböztethető, a szolgálatban való értéke,* ***fejlődése*** *vagy hanyatlása, vagy némely faladatokra való különös alkalmassága olyan főnök által is helyesen megítélhető, aki az illetőt személyesen nem ismeri*.” –

[50] Magyary: Magyar közigazgatás Uo., 404–405.
[51] Uo. 430–432.

írta Magyary. Ha a főnöknek nincs a kezében ilyen minősítő lap, akkor nem tudja helyesen megítélni annak a munkáját és értékét, aki nem közvetlen beosztottja.

A Magyary Zoltán gondolataival és megállapításaival kapcsolatos kitekintést összegezve: a tudós a ’40-es évek állami személyzetpolitikájáról élesszemű elemzésben olyan kritikákat fogalmazott meg, amelynek bizonyos elemei a mai napig helytállóak, ami egyúttal sajnos jelzi azt is, hogy közigazgatásunk rendszerszintű problémával küzd lassan egy évszázada.

2.2 Az államszocializmus korszaka

A magyar közigazgatásban és annak személyzetpolitikai törekvéseiben gyökeres fordulat következett be a II. világháborút követő néhány évben. A háború után a közigazgatási szakemberképzés szándékos leépítése zajlott, amellyel párhuzamosan kialakult az ún. zsákmányrendszer is. Ennek lényege, hogy a szakmai felkészültséget felülíró politikai megbízhatóság a pozíciók betöltésénél kizárólagos, de legalábbis primer szempont lett.

A koalíciós korszak pártjai és kormányai, a Horthy korszak egyértelmű lezárására törekedve, egyöntetűen szorgalmazták a közigazgatás gyökeres átalakítását. A Nemzeti Parasztpárt, a szociáldemokraták és a kisgazdák is elkészítették erre vonatkozó javaslataikat ugyanúgy, ahogyan a Magyar Kommunista Párt is propagandájában „a népet szolgáló közigazgatás” megteremtését tűzte ki célul. Csakhogy a kommunista pártvezetés semmilyen kompromisszumot nem volt hajlandó kötni a koalíciós partnerekkel, sőt a közigazgatást gazdasági és adminisztratív eszközökkel igyekezett minél előbb pártirányítás alá vonni, amelynek eredménye az önkormányzatiság korlátozása, majd felszámolása lett.[52]

Valójában a szovjet típusú tanácsrendszer létrehozásához a Magyar Dolgozók Pártja 1948 nyarán látott hozzá, és 1949 tavaszára elkészült azon koncepció, amely létrehozta az új megyerendszert és a járások új határait is rögzítette.

A tanácsrendszerre, és azzal együtt a magyar közigazgatásra az első nagy csapást az 1951-ben megkezdődött első tisztogatási hullám mérte, amelyet az „éleződő osztályharc” és az „éberség” politikája indokolt, legalábbis a pártvezetés szempontjából. Kádár János és Nagy Imre 1951-ben benyújtott előterjesztése szerint az akkori tanácselnökök mintegy 70%-a új volt a közigazgatásban, ugyanakkor érzékelték, hogy a végrehajtó bizottsági titkárok és az apparátus tagjai között még mindig sok volt az osztályidegen, és ez – értékelésük szerint – belülről bomlasztotta a tanácsokat.[53]

Rákosi a jelentés kidolgozása után intézkedési tervet készíttetett, hogy a régi hivatalnokok között fellelhető ellenséges elemeket távolítsák el: ennek következtében bizonyos tanácselnököket az ország más területére delegáltak, vagy egész egyszerűen az ÁVH

[52] Gyarmati György: Káderpolitika a Rákosi-korszak tanácsrendszerében, 1950–1953. In. Magyar Tudomány, 1998/10, 1183.
[53] Gyarmati Uo. 1185. „A jelentés feltárta, hogy a határozott tanácselnökök/titkárok irányításuk alá vonják a pártszervezetet is, vagy fordítva, a párttitkárok saját adminisztrációs intézményeiknek tekintették a tanácsokat.”

közreműködésével a börtönben kötöttek ki. A tisztogatások eredményeképpen 1952-re gyakorlatilag egy menekülthullám indult meg a közigazgatásból: az érintettekben keltett félelem a hivatal elhagyására ösztönzött sokakat, noha ez nem volt veszélytelen vállalkozás.

A tömeges elhagyásra csak 1952-ben nyílt lehetőség, miután az MDP kongresszusa 1951-ben belátta, hogy a párt által meghirdetett program végrehajtásához mintegy 650 000 fő új munkaerőre lenne szükség, de ezt sem a földjét elhagyó agrárnépesség, sem a nők, sem a fiatalok, vagyis az új generáció munkába állása nem tudta összességében biztosítani a gazdaságnak. A hiányzó munkaerőt tehát a szektorok közötti átcsoportosítással kívánták megoldani. Az idősek és a csökkent munkaképességűek köréből toboroztak új káderekat, és a 40 évnél fiatalabb, teljes munkaképességű férfi munkaerőt a termelésbe irányították. Ez adott lehetőséget a rendszer működését jól ismerő és attól okkal rettegő káderekat, hogy kérhessék átirányításukat a termelésbe.[54]

Veszélybe sodorta a tanácsrendszer funkcionális működését az is, hogy a munkaerő az időnként esedékes pártiskolai vagy közigazgatási szaktanfolyamon vett részt. Emellett előre nem tervezhető, de rendszeres intézkedést igényelt az is, hogy az ÁVH által elhurcolt káderek munkaerejét pótolni kellett. A bűnbakkeresés másik hivatkozási alapja az volt, hogy a káderesek, azaz a korszak személyzetis alkalmazottai felkészületlenek és rosszul végzik a munkájukat. Őket azzal vádolták, hogy hozzá nem értésük miatt, a tisztogatások alkalmával olyanok is kikerültek a tanácsapparátusból, akiket megfelelő oktatással és felkészítéssel meg lehetett volna tartani a helyükön. Emiatt került sor a személyzetis dolgozók azonnali továbbképzésére: kétszer kéthetes tanfolyamokat indítottak számukra, amely az egész személyzetis apparátus átfogó oktatását célozta meg.[55]

A türelem persze továbbra sem játszott főszerepet a megoldások kivitelezésében: Rákosi 1952 decemberében követelte a titkársági ülésen, hogy következő év márciusára készítsenek fel 250–300 ipari munkást a tanácselnöki posztokra. Ezúttal a paraszti származású, azaz a népi káderekat kívánták lecserélni a megbízhatóbbnak vélt ipari munkásokra. A hathetesre tervezett gyorstalpalók után kellett a munkáskáderekat a falvak tanácselnöki tisztségeibe belehelyezni. A kommunista munkásság legrátermettebb tagjait felszívta az államapparátus, ezzel együtt a politikailag nemkívánatos, szociáldemokrata mesteremberekre maradt a kényszerített iparosítás megvalósítása. Meg kell jegyezni, hogy a munkásokat előnyben részesítő káderpolitika nem javított a tanácsi apparátus iskolázottsági színvonalán: az állomány 79%-ának még a nyolc

[54] Gyarmati György: Káderpolitika a Rákosi-korszak tanácsrendszerében Uo.
[55] Gyarmati 1185 – 1188. „Mivel ’52-re a községi és járási tanácstitkárok körében arányait tekintve nagyjából a felére csökkent a Horthy rendszerben is hivatalt vállalt tisztviselők száma, ezért a pártvezetésben új célként tűzték ki a fluktuáció megszűntetését és a meglévő állomány politikai és szakmai továbbképzését. A megyei tanácsok is hároméves káderfejlesztési terveket írtak elő, és megteremtődött az igény arra is, hogy az addig működő kéthetes vagy kéthónapos tanácselnök- illetve titkárképző tanfolyamokat öthónapos és egyéves, bizonyítványt is adó iskolákká szervezzék át.”

általános iskolai végzettsége sem volt meg; egyetemet vagy főiskolát pedig mindössze csak 4%-a végzett. Az elhurcoltakkal vagy más szektorba menekülőkkel és a kiemeltekkel együtt ez katasztrófahelyzetbe sodorta a párt káderpolitikáját ’52-re. Ha még hozzávesszük, hogy a háború előtti utolsó békeévhez képest 1953-ra az államapparátus létszáma 78 000 főről 260 000 főre duzzadt, akkor könnyen belátható, hogy a párt a káderutánpótlása minden létező tartalékát felemésztette. A hatalmi rendszer minden területén kiszámíthatatlanná vált a káderstátuszba való bekerülés és az onnan történő távozás is. A személyzet állandó mozgása mellett a káderek szakmai felkészületlensége és tapasztalatainak hiánya a hatalmi apparátus funkcionális ismereteinek hanyatlásával járt együtt.

A tanácsrendszert ’53-ban egy nagyszabású területrendezési tervvel próbálták meg a válságból kivezetni: az Országos Tervhivatal elnöke (Vas Zoltán) és a belügyminiszter (Györe József) alapkoncepciója a népgazdaság vélelmezett szükségleteihez kívánta igazítani az ország közigazgatási beosztását, és ennek egyik pozitív hozadéka lett volna az adminisztratív létszám és a közigazgatás kiadásainak csökkentése is. Sztálin halála és a közeledő választások a közigazgatás átszervezését lesöpörték a napirendről. Legközelebb 1956 tavaszán kerül elő ismét a kérdés. [56]

A közigazgatás-tudomány oktatásnak történetében a negyedik szakaszt, amely az *1946/48-as években* kezdődik, jól jellemzi az új zsákmányrendszer kialakulása, valamint a bifurkációt is érintő egyetemi reformok bevezetése.[57] Hencz Aurél, aki a 100 évet felölelő monográfiájában 1948-ig feldolgozta a felsőfokú közigazgatási szakemberképzés történetét, egy fejezetben tárgyalta a háború utáni időszak elvi és jogszabályi változásait is. A fenti példák mutatták, hogy „a közigazgatás demokratikus szellemű átalakítása” valójában a pártok harcát jelentette a pozíciókért, és az MKP hatalomátvételét készítette elő azzal együtt, hogy a régi hivatalnokréteg teljes lecserélését tűzte ki célul. A „felszabadulás” utáni első intézkedések között szerepelt a szakképesítési feltételek eltörlése a városok polgármesteri és polgármesterhelyettesi állásai tekintetében, illetve enyhítése, például a jegyzők és járási főjegyzők esetében, ahol elegendő lett a községi jegyzői oklevél az alkalmazáskor. Ezzel párhuzamosan a kormány elrendelte a bevezető, a képesítő és az átképző közigazgatási tanfolyamok szervezését is, amelyek az új, népi elemeknek gyorstalpaló képzést biztosított, a régieket pedig demokratikus szellemben igyekezett politikailag átnevelni. A két féléves tanfolyamok végén képesítő vizsgát tettek a jelentkezők, és ez jogvégzettséggel egyenértékű volt a közigazgatásban.[58]

A budapesti tudományegyetem jog- és államtudományi karát érintő első legfontosabb lépés volt, hogy esti munkástanfolyamok és munkásszemináriumok létesültek, méghozzá azzal a

[56] Gyarmati György: Káderpolitika a Rákosi-korszak tanácsrendszerében, 1950–1953. 1189–1193.
[57] Máthé Gábor: A magyar közigazgatási képzés történeti modellje, 117.
[58] Hencz Aurél Felsőfokú közigazgatási szakemberképzés Magyarországon 1848—1948,Szeged,1981, 256–257.

céllal, hogy a helyi vezetésben mielőbb megfelelő felkészültségű munkáskáderekre cserélhessék a régi rendszer hivatalnokait. Az új tisztviselők így elhelyezkedhettek mindazon állásokban, amelyekhez egyébként jogtudományi vagy államtudományi oklevél kellett volna. A kétéves esti tanfolyam csak két évig működött, és a beiratkozott nagyjából 1000 hallgatóból csak 300 fő szerzett képesítést. [59]

1946-ban, a 60 000. sz. VKM rendelettel ismét bevezették az egységes jogi és közigazgatási képzést, amely megszüntette a karon a kétirányú szakképzést, de úgy, hogy valamelyest meg akarta őrizni a szakirányú képzést is, ezért a III. és IV. évfolyam hallgatói a kötelező főkollégiumokon kívül heti 2-2 órát kötelezően választhattak azon kiskollégiumok, szemináriumok és gyakorlatok közül, amelyek a jogászi pálya gyakorlati ismereteit igyekeztek átadni. A kiskollégiumokat külön határozták meg az igazságügyi és a közigazgatási pályára, valamint a közszolgálatra készülők számára. Ekkor vezették be az államvizsga helyett a zárthelyi írásbeli értekezést. A rendelet lehetővé tette a közigazgatási tisztviselőknek szervezetileg az egyetemi jog- és államtudományi karokhoz csatolt továbbképzését is szaktanfolyamok szervezésével, de erre végül nem került sor.[60]

Az államhatalom jellegének megváltozása 1948-ban, a „fordulat évében” következett be. A nagyüzemek államosításáról szóló 1948. évi XXV. törvénnyel és a termelőszövetkezeti mozgalom megindításával a szocialista termelési viszonyok berendezkedése valósult meg.

Az 1948/49-es tanév fordulatot hozott a jog- és államtudományi karok életében is: a József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem keretéből kivált a közgazdaságtudományi kar, és önálló egyetemként kezdte meg működését. A jog- és államtudományi karokat jog- és közigazgatás-tudományi karokká szervezték újjá úgy, hogy az első három évben a jogi és közigazgatási szakosok együtt tanultak és vizsgáztak, ám a negyedik évtől megtörtént a szakok különválasztása, az ún. bifurkáció. Akik a közigazgatási képzést választották, azok a magyar közigazgatási jog egyes szakigazgatási ágazatait, a pénzügyi jogot, az ország gazdasági és közigazgatási statisztikáját, az összehasonlító közigazgatási jogot, a gazdasági jogot és valamely szabadon választott tárgyat hallgathatták. Jogszabály írta elő, hogy a Műegyetem megszüntetett közigazgatási szakjának hallgatói a budapesti tudományegyetem jog- és közigazgatástudományi karának megfelelő évfolyamára átiratkozhattak félévveszteség nélkül.[61] A reform a régi

[59] Hencz, 260. Lásd még: *Az Eötvös Loránd Tudományegyetem története 1945 – 1970*. Főszerk. SINKOVICS István. Budapest, ELTE, 1970. 254–255. A tanfolyamon jeles eredménnyel vizsgázók jogosultságot kaptak arra, hogy esti munkásszemináriumon folytassák egyetemi tanulmányaikat, és doktori szigorlatokat tegyenek. A munkástanfolyamokat a Szakszervezeti Tanács Közigazgatási Titkársága szervezte, és annak tantervére is a Titkárság tett javaslatot. 254.

[60] Henc Aurél: Felsőfokú közigazgatási szakemberképzés Magyarországon 1848—1948, Szeged, 1981. 262.

[61] Henc Aurél: Felsőfokú közigazgatási szakemberképzés Magyarországon 1848—1948, Szeged, 1981. 268.

alapvizsgák és szigorlatok helyett évfolyamszigorlatokat írt elő, és megszüntette a régi rendszerű doktori szigorlatokat is, továbbá végérvényesen megszűntek a jogakadémiák.[62]

Lásd 5. melléklet Jogakadémia

A reform lényegi eleme volt az ideológiai tárgyak bevezetése, az alapvizsga- és a doktori szigorlati rendszer megváltoztatása, valamint az, hogy a jogászképzés időtartama négy évre csökkent. Az új szabályozással a kormány a közigazgatástudományi képzést ismét a jogi karra helyezte át a bifurkáció elvét szem előtt tartva. A tanulmányok és a vizsgák teljesítése azonban túl nehéznek bizonyult a hallgatók számára, így végül is 1952-ben új államvizsgarendszert vezettek be, és a bifurkációt lényegében megszüntették, a közigazgatástudományi képzés tehát beleolvad a jogászképzésbe. [63]

Meg kell említeni, hogy ’48-ban, a közigazgatás szakszerűbbé tételének céljából hozták létre a Gazdasági és Műszaki Akadémiát. A létesítésről szóló kormányrendelet célként fogalmazta meg, hogy a vállalatok és intézmények élén olyanok dolgozzanak, akik egyformán birtokában vannak a politikai tudásnak, az elmélyült szakismeretnek és a vezetői képességeknek. Tehát az új vezetők kinevelésére és a szakmai képzések színvonalának emelésére irányuló törekvés első lépése a Gazdasági és Műszaki Akadémia létesítése volt.[64]

Az ötödik szakasz jellemzője *az egységes jog- és államtudományi képzés, valamint a tanácsakadémiák párhuzamos működése*.[65]

A személyzetpolitika egybeesik az állampárt akaratával.

A tanácsakadémiai képzésnek 3 szakaszt különítettek el, (a képzendők körére és a képzés idejére függvényében) I. szakasz 1953 és 1963 között, a II. 1963-tól 1970-ig és a III. szakasz 1970-től 1978-ig. Többségben a funkcionális szakemberek (specialisták) képzése folyt, és csak az 1970-es évektől tudatosodott, hogy a közigazgatás külön szakma és a köztisztviselők egy részét (generalistákat) lehetőleg erre szakosodott intézményekben kell képezni.

„Magyarországon a jogász sokáig közigazgatási generalistának számított (ma is szívesen alkalmaznak jogászt vezető közigazgatási állásokban). Azonban ez a tudás nem tekinthető ennek, hiszen megváltozott a képzés tartalma és a közigazgatási szakmai ismeretanyag is bővült. Ennek hatására jött létre 1977-ben az Államigazgatási Főiskola, mint a közigazgatási generalisták képzésének felsőfokú intézménye. Az 1977. évi III. törvényerejű rendelet hozta létre ezt az intézményt, amely 1978-ban felváltotta a Tanácsakadémiát. A főiskola feladata az államigazgatási szakemberek képzése volt. A főiskolán 3 éves nappali, illetőleg 4 éves esti és levelező oktatás folyt. Azok a hallgatók, akik a főiskolát sikeresen elvégezték, igazgatásszervező

[62] Az ELTE története, 256.
[63] Gönczi Gabriella: A felsőfokú közigazgatási szakemberképzés fejlődése, 12–18.
[64] Hencz Uo. 268 – 271
[65] Máthé Gábor: A magyar közigazgatási képzés történeti modellje, In: Máthé Gábor, Lőrincz Lajos, Kajtár István, Baka András Máthé Gábor (szerk.) A magyar közszolgálat. Közigazgatási szakemberképzés a XX. században. 157. Budapest: Államigazgatási Főiskola, 1996. 117-121., 117.

oklevelet kaptak."[66] 1983-tól az ÁF feladata lett az államigazgatásban dolgozó szakemberek posztgraduális továbbképzése is. A közigazgatási képzéseket illetően az 1990-es évek elejére az Államigazgatási Főiskola – a különböző képzési formák keretei között – a magyar közigazgatás személyi állományának több mint 25%-át adta, és a hazai közigazgatási szakemberképzés meghatározó intézménye lett.[67]

Az Államigazgatási Főiskola 2000-től – a felsőoktatásban lejátszódó szervezeti integráció következtében – először a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Államigazgatási Főiskolai Karaként működött, majd a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Karának nevét viseli.

A 1278/2010. (XII. 15.) Korm. határozat alapján 2012. január 1-jén megkezdte működését a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, ahol a Budapesti Corvinus Egyetemtől különváló, a közigazgatási felsőoktatást alaptevékenységként folytató Közigazgatás tudományi Kar önálló egyetemi karként működik tovább.[68]

3. A vezetés és az emberi erőforrás az Antall-korszakban

3.1 Bevezető – Az Antall-korszak és a humánerőforrás

Dolgozatom II. fejezetének 2. alfejezetében a rendszerváltoztatás megkezdésekor kialakult helyzetet változásvezetési aspektusából vizsgálom és elemzem, mert az akkori kormánynak nagyon nehéz és felelősségteljes változást kellett menedzselni, amelynek egyik legfontosabb területe a személyügy volt, hiszen nem volt mindegy, hogy milyen felsővezetőkkel kezdi el az első demokratikusan választott Országgyűlés által megbízott kormány a munkáját. Ezért a felsővezetők kiválasztására, a humánerőforrás fejlesztésére irányítom a figyelmemet. Kérdés, hogy milyen kihívásokkal kellett akkor szembenézni, mire kellett figyelmet fordítani ezen a területen, valamint, hogy milyen vezetőgárdával próbálták megoldani a gyökeresen megváltozott helyzetet legfelsőbb szinten.

Az Antall- és Boross-kormány idején még nem tudatosult, hogy egy paradigmaváltás esetében stratégiai szintre kell emelni a vezetők kiválasztását és további, különös fejlesztését, ha szükség volt rájuk adott esetekben. Sokan azt gondolnák, hogy dolgozatom témaválasztásához ez nem illeszkedő kérdés, de én úgy vélem, a történelem pozitív tapasztalatait meg kell ismertetni, hogy azokat kellő módon tovább fejlesztve, adaptáció segítségével későbbiekben is használni lehessen. Témaválasztásomat az magyarázza, hogy véleményem szerint több alternatíva létezik a változás hatékony kezelésére, és a több szinten történő eredményes fellépésre, hogy a

[66] Dr. Belényesi Emese: A magyar közigazgatási képzések, továbbképzések intézménytörténete a XX. századtól napjainkig. Tanulmány Budapest CORVINUS Egyetem, Új Magyar Közigazgatás 2011. 8-9.
[67] Uo. 9.
[68] Dr. Belényesi Emese: A magyar közigazgatási képzések, továbbképzések intézménytörténete a XX. századtól napjainkig. Tanulmány Budapest CORVINUS Egyetem, Új Magyar Közigazgatás 2011. 10.

humánerőforrás, azon belül a felsővezetők sokoldalúsága megmutatkozzon, és a megfelelő vezetői elkötelezettség és támogatás a változtatás sikerét előmozdítsa.

Az Antall-kormány idején történt leépítés a felső szinteken, a Kormányban és a közigazgatásban, de úgy vélem, és hipotézisként meg is fogalmazom, hogy már 1990-ben megkezdődött a humánerőforrás-stratégia bevezetése, ha ez nem is volt minden esetben tudatos döntés eredménye.

Megfelelő felsővezetők kiválasztása képes eredményes változást létrehozni, még akkor is, ha utólag nem igazolható minden döntésük helyessége. Természetesen az Antall-kormány vezetésének sikerét, eredményességét nem vizsgálom, ez további kutatást igényel személyügy szempontjából is.

Ezen téma kutatásakor interjúk készítésére vállalkoztam, melynek során korábbi miniszterelnököt, kabinetfőnököt és minisztereket faggattam a lassan három évtizeddel ezelőtti helyzetről. Mélyinterjút készítettem az **Antall-kormány** öt vezetőjével a kor közigazgatásáról, **különös tekintettel a személyügy, a felsővezetők rátermettsége és a változások menedzselése tükrében.** Megkérdeztem, hogy mennyire volt fontos a humánerőforrás képzettsége, kiválasztása, fejlesztése, mit tartanak és tartottak a legfontosabb vezetői tulajdonságnak, mennyire volt átgondolt a vezetők kiválasztása és mely szempontok szerint történt mindez. Arról is kérdeztem az interjúalanyokat, hogy tapasztalataik szerint mikor lehet sikeres egy felsővezető, továbbá fontos-e szerintük a sikerhez a személyi adottság és a bizalom. Az öt interjú mellett felhasználtam két történész interjúját is, akiket korábban felkértem arra, hogy tegyék fel az általam megadott kérdéseket további két személynek, segítségül hívva a történész szakma ismereteit is a korszakról.

Lásd 6. melléklet: *Antall – kormány tagjai és névsora*

A kormányváltás stratégiai tervezése csak akkor lesz hatékony és eredményes, ha rendelkezésre állnak a végrehajtás feltételei, a szükséges intézményi, személyi, szakmai és módszertani kapacitások. A vizsgált korszak elején Magyarország helyzete nagyon nehézzé tette a kormányzat kezdeményezéseinek megvalósítását, mert nem volt idő a szakpolitikai tervek, az elvárt intézkedések és a költségvetés összehangolására. A kelet-európai országokban – köztük hazánkban is – a HR tevékenység mai értelmű gyakorlata az 1990-es évek elejéig csak nyomokban volt fellelhető. Ennek oka, hogy az ún. szovjet modell rányomta bélyegét az egész régióra, mert a személyügyi feladatokat a párt és az állami irányítás mindenütt szorosan felügyelte. Ebben a vonatkozásban persze voltak eltérések az egyes országok gyakorlatában, de ez a lényegen nem változtatott. Az átalakuló rendszerű országok egyik jelentős kihívása volt 1990 után a nagytömegű elbocsátásokkal való küzdelem és annak „elszenvedése”. Ez különösen nehéz és kezelhetetlen feladat volt a teljes foglalkoztatás gyakorlatában szocializálódott vezetők

és személyzetisek számára.[69] Az Antall József vezette kormány koncepciójának kibontakozása és alakulása szorosan összefüggött az állam új szerepének, új feladatainak, cél- és eszközrendszerének megvalósításával, ami több alternatív javaslatot generált. Az alapproblémát leginkább az jelentette, hogy miként tud az állam megfelelni a komplex változásoknak, hogyan tud eleget tenni a több formában jelentkező kihívásoknak.

A jó kormányzás értelmezésével, mérhetőségével kapcsolatban többféle nézet és módszer létezik világszerte. Az elméleti sokszínűség és a gyakorlatok értékelésének változatossága összességében mégis a kormányzás kultúrájának fejlődéséhez járul hozzá. Ezt erősíti az a nemzetközi diskurzus is, amely nem törekszik szintézisre, és nem erőltet egységes fogalmi kereteket. A kormányzás körül kialakuló egyre élénkebb értékrendbeli vitában a „jóság", a „hatékonyság" a multidiszciplináris elméletek nyitott dobozává vált. A kormányzás minőségének kiindulópontja a közjó érvényesítése. Alapvető az állam alkotmányos felelőssége bizonyos alapjogok biztosításában, és ehhez mérten a minőségi közszolgáltatások feltételeinek a megteremtése terén is.[70] Ugyanakkor a közszolgálat hatékonysági kritériumainak kialakítása, valamint célkitűzéseinek teljesítése hatalmas kihívást jelent, ha a fenntartható és egyben rugalmas, alkalmazkodásra képes kormányzati kapacitások és képességek irányába törekszünk.

Prof. Dr. Kádár Béla a nemzetközi gazdasági kapcsolatok minisztere a rendszerváltoztatás körüli helyzetről a következőket mondta: „Az alapvető rendszerváltási cél az volt – különösen a számomra –, hogy az országot ebből a keleti bolyból kivezessük. A »kompország« kössön ki a nyugati parton, mert nagyon káros, ha egy országot besorolnak egy nálánál alacsonyabb fejlettségű, színvonalú, és kulturálisan egy teljesen idegen hatalomnak a szférájába. [...] Itt, ebben a kérdésben egybeesett az országérdek és a társadalmi vélekedés." Kádár azt is megjegyezte, hogy az uralkodó széljárást is tudomásul kellett venni, amelynek értelmében a cél a NATO, az EGK (később uniós) és az OECD tagság volt.[71] Emellett elsődleges célok között szerepelt a gazdaság és a közigazgatás átalakítása, a közjó, a „jó kormányzás" és a „jó közigazgatás" alapjainak megteremtése. Nehezítette a helyzetet a világgazdasági recesszió, amely miatt stabilizálni kellett a pénzügyi helyzetet, továbbá „liberalizálni kellett", azaz beengedni az importot és privatizálni, amely kettőt azonban nem lett volna szabad ilyen hamar megcsinálni – vélekedett interjúm során. Mindezek hatékony megvalósításához szükség volt a kormányzati teljesítmény, valamint annak minőségét megalapozó kormányzati képességek megteremtésére.

[69] LÉVAI Zoltán: A változásmenedzselés a korszerű közigazgatásért, 2011.
Forrás: http://www.uni-zsigmond.hu/images_uploaded/4eedea871abf3.pdf, Letöltés: 2017.02.08.
[70] DR. KIS Norbert: A kormányzás minőségének értékdilemmái, In: Szerk.: Kaiser Tamás Hatékony közszolgálat és jó közigazgatás: nemzetközi és európai dimenziók. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. 13-56. dokumentum típusa: Könyvrészlet/Könyvfejezet
[71] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017. 11.13.

A rendszerváltás után elfogadott szabályok ugyan elvileg egy zárt közszolgálati rendszer létrehozását célozták, de ezt nem tudták folyamatában megtartani. **Boross Péter miniszterelnök** szerint „egy közigazgatás akkor működik, ha a kormány és a parlament mértéktartó a jogalkotás terén. Tehát a közigazgatás, amely jogvezérelt funkciót tölt be, rendkívül nehéz helyzetbe kerül, ha ad hoc, különböző egyéb indulatokból és más okokból táplálkozó, vagy bármely jelenség hatása alatt folyton törvény- és jogszabály-módosító hajlam kerül előtérbe. [...] a dolog természete szerint egy közigazgatásnak némileg konzervatív jellegűnek kell lenni, tehát a mai cselekvés holnap is igaz kell, hogy legyen, amennyire lehet."[72] Az akkori vezetők ezen elvek alapján próbálták megtartani az egyensúlyt, ami nem volt könnyű egy teljes rendszer megváltoztatása esetében.

A közigazgatási szervek vezetőinek, a vállalati menedzserhez hasonlóan, meglehetősen szabad keze volt egy garanciát nyújtó kiválasztási rendszer létrehozására. Az állam és társadalom viszonyrendszerének nézőpontjából ez nem volt előtérben, mert a változást igénylő társadalom nem a közigazgatásra figyelt, hanem a gazdasági átalakulásokat követte. A másik ok pedig az volt, hogy a közigazgatási működés eredményéről a hangsúly a közigazgatási magatartásra tevődött át. A humánmenedzser funkciója mindmáig magán viseli korábbi fejlődési fázisaiban kialakult szerepét és jegyeit. A történeti áttekintés ebben az esetben tehát nemcsak az elméleti megalapozást szolgálja, de egyben rámutat a dolog természetére is.[73]

Az Antall-kormány közigazgatási reformot volt kénytelen bevezetni, ami számos alapvető újítást hozott. A reformok problémája azonban általában az, hogy óriási mértékű változásokat kívánnak bevezetni egyetlen gyors lépésben. A közszférában ez azonban különösen kockázatos, méghozzá azért, mert a közszféra szervezetei nem hasonlíthatók egy vállalathoz, hiszen a közigazgatás esetében egy óriási, kb. százezres szervezetrendszerről van szó. A hatalmas, mégis tagolt személyi állományon belül minden kis lépés alapos megfontolást, megfelelő előkészítést és lassú, fokozatos bevezetést igényel. A reformok ezen a területen elhamarkodottnak, előkészítetlennek tűnnek, amelyeket általában azonnal (a jogszabály megjelentetésével) gondolnak bevezetni.[74]

A közigazgatás változása ebben a korszakban, a HR szempontjából nem volt nagymértékű. A '90-es években a humánerőforrás szempontjából három jelentősebb trendet figyelhettünk meg Magyarországon: az első az új *Munka Törvénykönyve* (1992) elfogadása, amelynek köszönhetően a dolgozók olyan jogokat kaptak, amelyek a korábbi rendszerben nem léteztek. A második, hogy megszűnt a munkakötelezettség. Tehát a munkahely-változtatáshoz fűződő joggal együtt megjelent az a probléma is, hogy sok dolgozó nehezen talált munkát, Magyarországon

[72] Interjú: Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[73] http://www.atanarur.hu/wp-content/uploads/2013/10/hr-menedzsment-oktatasi-segedanyag.pdf, 2016.03.15.
[74] LINDER Viktória: A magyar közszolgálat humánerőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései – Nemzetközi összehasonlításban. http://mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0412/linder_viktoria.pdf, 2016.09.27.

egyre nagyobb mértékűvé vált a munkanélküliség. A harmadik pedig, hogy háttérbe szorultak a szocializmus éveiben elsőbbséget élvező, egyenlősítő fizetési struktúrák (Thurow, 1996).[75]

Az Antall-kormány intézményi és adminisztratív képessége fokozatosan alakult ki, miközben igyekezett magára venni az adminisztratív terheket a polgárokról és a vállalatokról. Bár közhatalmi felelőssége és feladatainak súlya egyre növekedett, a teljesítmény és az eredmény nem maradt el, mert mindennek a kormányzatban való társadalmi bizalom adott megfelelő alapot. Kádár Béla szerint a közvélemény-formáló értelmiség sem volt tisztában azzal, hogy milyen súlyos is az ország helyzete. Az egykori miniszter így vallott azokról az időkről: „Magyarország nemzetközi helyzete és pozíciói hihetetlen mértékben meggyengültek [...] és nem véletlen, hogy Magyarországon kívül egyetlen másik történelmi-sorstárs országban sem működött egy kormány négy éven keresztül. [...] Lehetetlen feladatot adtak a nyugatiak: hogy hajtsunk végre egy egyidejű politikai rendszerváltoztatást, gazdasági rendszerváltást, partnerváltást (keleti helyett nyugatit) és egy növekedési pályaváltást is tulajdonképpen. Egész más gazdasági növekedési folyamatot is be kellett indítani az irányítási reformok mellett, és mindezt a politikai demokrácia fenntartása és működtetése mellett. Az a csoda, hogy nálunk ez négy évig még ment is, és eredmények is voltak, valamelyest. Tehát az alapozás az nálunk volt a legsikeresebb."

Megállapítása szerint a legjobb szemlélet **a kereszténydemokrata gazdaságpolitikáé, amely a megtakarításon, beruházáson alapul, és azt állítja, hogy az ezekből fakadó növekedés eredményeként lehet fogyasztást növelni.** Azaz a reálgazdaságból kell kiindulni, nem egyensúlyi mutatókkal való bűvészkedésből, magyarázta Kádár Béla.[76] Továbbá kifejtette azt is, hogy a gazdaság jó működése érdekében tető alá kellett hozni másfél év alatt az európai megállapodást az Unióval, az EFTA-országokkal, a közép-európai országokkal (CEFTA) azaz nagyjából mindenkivel, hogy lehetőleg vámmentesen jusson be a magyar áru a piacokra.[77] Ugyanakkor azt is megjegyezte, hogy szerinte a piacgazdaságban a liberalizáció nem működik, amelyről a következőket mondta: „[a döntésekkel] én szakmailag nem értettem egyet, mert ha egy országban válság van, akkor az államnak nem kivonulni kell az egyes gazdasági területekről, hanem be kell avatkozni." Szerinte kritikus helyzetben az állam feladata megnő, mert amíg a piac nem tud átvenni egy funkciót, addig minden fejlődő országban ez az állam feladata.[78]

„Az 1990 utáni időszakban kezdődött meg az az integráció, amely a szakmai átalakulás alapjául szolgálhatott volna a közszolgálati átrendeződésnek is, azonban a közszolgálat továbbra is megőrizte monopol helyzetét, mert a változtatási kényszerek nem igazán voltak erőteljesek.

[75] POÓR József: Az emberierőforrás-menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. Vezetéstudomány, XL. évf. 2009.7–8.szám, 24–34. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2993/1/vt2009n7-8p24-35.pdf,Letöltve 2017.02.14.
[76] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[77] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[78] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.

Ugyanakkor 1990 után a versenyszféra HR vonatkozású korábbi gyakorlata gyors ütemben átalakult, és a megváltozott szakmai felkészültségével erősítette a törzskari vezetés szervezet átalakítására és hatékonyság növelésére irányuló törekvését."[79]

A közigazgatás akkori állapotának feltárásához azonban nem volt elég idő és szakember. A cél az volt, hogy a közigazgatás teljesítmény-orientálását megalapozzák és hatékonnyá tegyék. Azt viszont minden vezető tudta, hogy a szervezet jó működéséhez szükség van a feladatalapú foglalkoztatás megteremtésére. A probléma azonban az volt, hogy mind egyéni, mind szervezeti szinten a változás ellen fellépő számos tényező (mint például a tehetetlenség és az ellenérdekeltség) ezt megnehezítette, mert a régi struktúra maradványai változatlanul fennmaradtak.

Boross Péter, volt miniszterelnök azt mondta, ami akkor történt, **rendszerváltoztatásnak minősíthető.** „Igen ám, de a történelem többfélét ismer ilyet: forradalmit, véreset, keményet, szelektálót; és ismer olyat is, amelyik 1990-ben történt. Amelyik nagyhatalmi megegyezéssel kapcsolatos, nagyon korlátozott intézkedéseket is megkövetelő átállás volt a szocializmusról a nem tudom pontosan mire, de nem szocializmusra, mondjuk úgy, hanem valamilyen kapitalista irányba. Ez a dolog azért érdekes, mert ugyanakkor ennek az országnak hihetetlen közigazgatási hagyományai voltak, amit '45 után, illetve '48-cal kezdődően tulajdonképpen alapvetően fölszámolt a szocialista rendszer. Tehát mindaz, ami hosszú évszázadokon keresztül kiépült, egyszerre csak lényegtelenné vált."[80]

Boross Péter szerint a közigazgatás abszolút centralizált volt, amelyben meghatározó szerepet játszott az állami tulajdon, és ebből adódóan az ehhez kapcsolódó közigazgatási rendszer is, amely felszámolta a történelmi hagyományokat. Ilyen volt például a megyék „furcsa önállósága" a történelem folyamán, amellyel ellenállási-nemzetvédelmi szerepet is betöltött, mert saját, autonóm közigazgatása volt. Ez pedig megmaradt még akkor is, amikor Habsburg-kézben volt az ország.

Az egykori miniszterelnök a járási rendszer felszámolását látta a szocialista közigazgatás legnagyobb problémájának: „Nagyon lényeges volt a magyar közigazgatás szerkezetében a járási rendszer. Tehát azt feltételezni, hogy a megye és az esetenként több száz község között nem kell egy áthidaló, összekötő kapocsnak lenni, az nagyon nagy hiba volt. Főleg azért volt hiba, mert a községektől nem elvárható a jogtudat és jogismeret, ami pont a járások létrehozásával erősödött fel, és lett egységes. Ebben a jogszerűségnek, a törvényességnek, a törvények betartásának, a helyi szabályozások törvényekhez való passzolásának és alkalmazásának tulajdonképpen egy olyan felügyeleti fóruma teremtődött meg, amely [később] rendkívül hiányzott. [...] 1990 után

[79] LÉVAI Zoltán: A változásmenedzselés a korszerű közigazgatásért, 2011. Forrás: http://www.uni-zsigmond.hu/images_uploaded/4eedea871abf3.pdf, 1-2 Letöltés: 2017.02.08.
[80] Interjú: Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

ebben a közigazgatási rendszerben a járások hiánya volt [tapasztalható].”[81] Ezt szerették volna megteremteni a rendszerváltoztatás után, de a kormánynak nem volt meg a kétharmados többsége a parlamentben.

3.2 A vezetés és az emberi erőforrás az Antall-korszakban

Magyarországon, közvetlenül a rendszerváltozás utáni években a személyzeti menedzsment és a HR szakemberek szerepe, jelentősége csökkent, létszámuk nagy mértékben megcsappant. Később azonban viszonylag gyorsan ugrásszerű fejlődésnek indult a szakterület, ennek számos oka volt. A legfontosabbnak az alábbiakat tartják.

Az országba érkező multinacionális vállalatok behozták a saját, fejlett HR rendszereiket, amelyeket több hazai nagyvállalat is átvett, majd átalakított, „testre szabott”. Megjelentek a HR tanácsadó cégek, megindult a HR szakemberek főiskolai, ill. egyetemi képzése. Később kiterjedt, hagyományos és elektronikus szaksajtó kezdte meg működését, szakmai egyesületek és szövetségek jöttek létre, végül a jogi szabályozásban is jelentős változások zajlottak le (a Munka Törvénykönyve; a különböző hivatásrendek állományviszonyát rendező törvények; végrehajtási rendeletek, utasítások, intézkedések kihirdetése és folyamatos módosítása). A nyugati, és a távol-keleti országokban ebben az időszakban kezdték meg működésüket a HR szolgáltató központok és call centerek.[82] A „cselekvő állam” és egyben a „szolgáltató állam” kialakítása nem volt egyszerű feladat. „A politikai, társadalmi és gazdasági rendszerváltást követően alapvetően átrendeződött az állami és a magánszféra határvonala, megkezdődött a privatizáció folyamata, valamint a magánintézmények és vállalatok alapítása. Mindezek arra ösztönöztek, hogy a jogalkotás kövesse a foglalkoztatási viszonyok átalakulását, ezért az 1990-es évek elejétől differenciálódott a korábbi foglalkoztatás a versenyszféra és a közszolgálati viszonylatokban.”[83]

A közigazgatás változtatása más esetben sem volt könnyű, Boross Péter szerint. A szocializmus időszakában beidegződött pártrendszer akár egy telefonhívásra háttérbe szorította a közigazgatási jogot. „Felkészültségben, jogtudatban rengeteg problémát, és azt kell mondanom, züllést okozott. Valamikor régen, még a korábbi évszázadban is jogásznemzetnek hívták a magyart, mert annyi jogalkotási, többek között alkotmányos védekezés volt pl. a Habsburg-túlhatalom ellen, hogy a jog valóban ilyen értelemben védőbástya volt. A szocializmus időszakában ez a dolog teljesen felborult”[84] – emlékeztetett az egykori miniszterelnök, megjegyezve, hogy feladatuk elsősorban ennek megváltoztatása kellett, hogy legyen.

Az állami feladatellátás esetében az új és demokratikus közfeladatokhoz először létre kellett hozni, majd ahhoz megfelelően méretezni az apparátust. Újra kellett alkotni a szervezetrendszer

[81] Interjú: Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[82] http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/szakacs-gabor-szemelyugyi-menedzsment.original.pdf: 2017.01.22.
DR. SZAKÁCS Gábor: Személyügyi menedzsment (A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai)
[83] LÉVAI Zoltán: A változásmenedzselés a korszerű közigazgatásért. 2011.
Forrás: http://www.uni-zsigmond.hu/images_uploaded/4eedea871abf3.pdf 4. Letöltés: 2017.02.08.
[84] Interjú: Boross Péter, Budapest, 2017.10.24

méreteit és a feladattelepítés rendjét is, és be kellett vezetni egy egységes humánerőforrás-gazdálkodást. A feladatokat hatékonyan telepíteni viszont csak tökéletesen működő és előzetesen szabványosított szervezettípusokra lehet. Az államreform végrehajtása során a minisztériumok tradicionális szerepének egy része megváltozott. Az átalakulások és a modernizáció irányába haladni kívánó kormány fejlesztéspolitikája és változtatási koncepciója nagyon sok reformlépést tervezett és hajtott végre, melynek egyik legfontosabb lépése a közszolgáltatások rendszerének kialakítása is volt.

3.3 Szervezetfejlesztés – átalakítás – HR

Ágazati és területi szinten a tervező és végrehajtó intézményrendszer felállítása tervező és végrehajtó apparátust igényelt. A fejlesztési programok végrehajtásának megtervezése, irányítása és ellenőrzése új szereplők kinevezését igényelte. Az új humánerők közötti koordináció biztosítása a felelős kijelölésével és az egyeztető fórumok működtetésével kezdődött. A demokratikus hatalomgyakorlás nagyon sok feladatot és felelősséget adott, különösen a humánerőforrás kiválasztása esetén.

A szocialista korszakból megmarad funkciók között volt a személyzeti menedzsment, a Personnel Management, azaz a kiválasztás, az emberi erőforrás fejlesztése, a fizetési rendszerek kialakítása, azok folyamatos korszerűsítése, a munkaügyi kapcsolatok rendszerének működtetése a szakszervezetekkel és érdekképviseletekkel közösen. A személyzeti feladatok teljesítésének alapja a szocializmusban a kommunista párthoz való hűség, a megbízhatóság és a politikai elkötelezettség voltak, amelyet felváltott a szakmai tevékenység professziója. Azok az osztályok, ahol a személyzeti ügyekkel foglalkoztak, legfontosabb célul tűzték ki a szervezeti célok kialakítását és megteremtését. A közigazgatási államtitkár irányítása alatt dolgozók többségének felsőfokú végzettsége volt, a főosztályokon és osztályokon dolgozók feladata főként végrehajtó jellegű maradt, adminisztratív feladatokat kellett ellátniuk, és zömében középfokú végzettséggel rendelkeztek.

A gazdasági nyitás, a minél több külföldi vállalat megjelenése már teret adott a Human Resource Management bevezetésének is. A multinacionális vállalkozások behozták az országba fejlett HR rendszereiket is. A közigazgatás területén a demokratikus kormányzás első három évében viszont nem sikerült az emberi erőforrás menedzsmentet bevezetni, nem volt rá elegendő idő. A ciklus végére azonban már megpróbálták honosítani és adaptálni az integrált, rendszerszemléletű gondolkodásmód és problémamegoldás alapkövetelményeit. Megtörténtek tehát az első lépések a megújulás felé, a személyi állomány elkötelezettségén alapuló egyéni és szervezetfejlődés, valamint az innovációk bevezetése érdekében.

A negyedik fejlődési periódus, azaz a stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Strategic Human Resources Management) hangsúlyosabbá csak a ’90-es évek elejétől vált, és a nagy,

multinacionális cégek próbálták bevezetni. A stratégiai szemlélet jelentősége és az emberi erőforrás menedzsment szerepének növekedése az Antall-korszakban tehát nem került előtérbe.[85]

Az Antall-kormány alatt jött létre azonban a helyi önkormányzati rendszer, amely nagy önállóságot nyert, és ami 1990-ben nagyon jelentős dolog volt, hiszen az államháztartásról le lehetett választani a rendszert, így önálló polgármesterek és a helyi választott testületek kezébe lehetett adni a helyi önkormányzatok gazdálkodását. Az Antall-kormány tette autonómmá a társadalombiztosítási alapokat is.

Ahol a HR tevékenység még nem alakult ki, a közigazgatási területek többségén a személyzeti menedzsmentre jellemző megoldások uralkodtak továbbra is, de a ciklus végére létrejött egy átmeneti, **köztes állapot a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment között.** A HR tevékenység valamennyi területét, legyen szó a köz- vagy magánszféráról, viszont egységesen uralta az adminisztratív, bürokratikus jelleg, amelyet a gyakran változó szabályozási környezet hatott át, ami inkább akadályozta és nem támogatta a szakterület fejlődését. Továbbá a **tárgyi feltételek** sem voltak olyan korszerűek, mint ma, tehát például nem számítógépen készültek az előterjesztések, hanem írógéppel írták őket. Ezeken a gépeken legalább volt már javítóprogram, de a számítógépek csak a ciklus végére lettek elérhetők, mobiltelefont pedig egyáltalán nem használtak még ekkor.

Boross Péter úgy vélte, hogy minden minisztériumban törvény-előkészítő osztályt kell működtetni, ahol azok a speciális ismeretekkel rendelkező személyek vannak, akik egyrészt ismerik a joghálózatot, a múltat, másodszor pedig szövegszerkesztési képességeik és tapasztalataik vannak. „Én belügyminiszter koromban létrehoztam a vége felé, de hát erre, én úgy érzékelem, mintha nem alakult volna ki gyakorlat” – emlékezett vissza a miniszterelnök.[86]

3.4 Toborzás - Kiválasztás

A politikai változás több esetben személyi változást igényelt a közalkalmazottak és köztisztviselők körében, főleg vezetői szinten, a kormányzaton belül pedig feltétlenül. Minderre azért volt szükség, mert egy új értékrendet kellett kialakítani egy óriási változásmenedzsment levezénylésére. Ennek megfelelően az elsődleges követelmény az volt, hogy olyan személyek kerüljenek kiválasztásra, akik képesek megalapozni a demokratikus Magyarországot a saját eszközeikkel, és ehhez megfelelő szaktudással, kapcsolati rendszerrel rendelkeznek, és ami talán a legfontosabb volt, hogy meglegyen irántuk a bizalom. A szocialista időszakban már enyhülés volt tapasztalható a személyi kiválasztás terén a központi közigazgatásban, amelyről **Kajdi József** így vallott: „[ekkor] gyakorlatilag a kiválasztás és a bekerülés elsődleges szempontja kezd

[85] TORRINGTON, D.-HALL, L.(1987). *Personal Management–A New Approach.* Prentice Hall International (UK)4-10.
[86] Interjú: Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

egyre inkább a szakmai tudás és a szakmai felkészültség lenni, és sokkal kevésbé a politikai elkötelezettség".[87]

Miniszteri, miniszter-helyettesi és államtitkári pozíciók elnyerése abban az időben politikai megbízhatóság kérdése volt és „ehhez az volt a feltétel, hogy pár évet, egy-két évet el kellett tölteni a pártközpontban. A pártközpont felépítése, az úgy nézett ki, hogy a központi igazgatás, közigazgatás bizonyos minisztériumai, a HM, a BM, a Pénzügyminisztérium és az Igazságügyi Minisztérium közvetlen pártközponti irányítás alatt állt. [...] Az egyik osztályvezető felkérést kapott, hogy menjen be a pártközpontba, és majd egy-két év múlva visszajön miniszterhelyettesként."[88] – emlékezett vissza Kajdi.

Az Antall-korszakban a kiválasztási funkciókkal kapcsolatos legfontosabb ismereteket nem sajátították el, de az ügyek és a feladatok ellátása érdekében a vezetők belső szabályokat és kritériumokat állítottak fel. Interjúalanyaim szerint a kiválasztás legfontosabb kritériuma a szakmaiság volt. Boross Péter és Kádár Béla is hangsúlyozta, hogy ennek hiányában nem lehet dolgozni, értéket teremteni, pozitív változásokat véghez vinni: tehát végső soron a szocializmus bukása az elbutulás története is.[89]

Boross Péter mai napig kitartott azon álláspontja mellett, hogy a kiválasztásnak nem szabad pályázat útján történnie, ami különösen igaz a vezetők kiválasztásánál, mert a pályázat útján történő kiválasztás eleve gyanakvó a pályázóval szemben, és nem remélhető, hogy a személy alkalmassága valóban ki is derül belőle.[90] Hangsúlyozta ugyanakkor a kiválasztó személynek, a vezetőnek a felelősségét, és alapvető kritériumként jelölte meg a szakmai értékek dominanciáját és a bizalmat. Szerinte a pályázatok esetében „a személy tulajdonságai, jellege, karaktere, alkalmazkodóképessége, vitalitása, döntési irányultsága mind háttérbe szorulnak, mert nem lehet papíron leírni és tudomásul venni, hogy ez egy arra alkalmas, tehetséges ember."[91]

Szerinte például a hatósági ügyintézőnek tisztában kell lennie azzal, hogy ő szolgál egy ügyet, és nem hatalmat birtokol, ezért nem lehet gőgös, tehát a viselkedési kultúrája és kommunikációja megfelelő kell, hogy legyen. „Hatalmi kísértés, hogy az ügynek ura a köztisztviselő, aki elé egy akta kerül, és ez néha nagyon rossz tanácsokat ad. A főnökének a felelőssége, hogy ez a hajlam stílusban, megnyilatkozásban, ügyintézésben ne érvényesüljön. Tehát a közigazgatás, az szolgálat akkor is, ha tőle függ, hogy valami megtörténhet, vagy nem történhet. Szolgálat, mert azért hozták létre, hogy bizonyos dolgok megtörténjenek, nem azért, hogy jóformán semmi se történjen meg" – vallott a közigazgatásról Boross Péter.[92]

[87] Interjú: Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[88] Interjú: Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[89] Interjú: Boross Péter, Budapest, 2017.10.24
[90] Interjú: Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[91] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[92] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

Kádár Béla meglátása és tapasztalata is az, hogy a tudás első helyen kell álljon a kiválasztás során. Szerinte ezt még a szocialista korszakban is tudták. Példaként említett olyan személyt, aki abszolút ellenzéki volt, és ezért nem tették miniszterré, de államtitkárként negyven évig dolgozott. „Szóval azért használtak jó koponyákat a régi rendszerből."[93]

Szerinte a jó szakmai önéletrajz az egyik legfontosabb tényező a kiválasztáskor, amely már mutatja a szakmai értéket, a tapasztalatot és a tudást, ez azonban nem teljesen elég. A jó szakembernek ugyanis nyomon lehet követni a munkáját, a karrierjét, de szükség van az ismertségre, az interjúra és a bizalom mértékére is. **Elengedhetetlen az értékeken, értékrendeken, magatartási sajátosságokon alapuló kapcsolatai tőke, vagyis azok a láthatatlan szálak, amelyek az emberi tulajdonságokra épülő bizalomból szövődnek.** Erre példaként említette egy japán bankárral kialakított kapcsolatát, aki olyan segítséget nyújtott Kádárnak, ami az ország életében létfontosságúnak bizonyult: „Magyarországot a japánok hirtelen blokád alá kerítették '89 novemberében, mert Németh Miklós bevallotta, hogy nem is annyi az adósságunk, hanem kétmilliárd dollárral több. Erre egyszerre befagyasztották a hiteleket is."[94] A kormány megalakulása után megjelent a japán hitelezőket tömörítő japán bankár, Koszama úr, aki képviselte a magyar adósságállomány 40%-át. Kádár és közte azonban kialakult egy szimpátia, így amikor Kádár kiutazott Japánba tárgyalni, akkor ott, a tárgyaláson megjelent negyven idős pénzügyi szakember is tisztelettel fogadta őt (ottani szokás szerint meg is hajoltak előtte), és Magyarországot levették a hiteltilalmi listáról.

A Külgazdasági Minisztériumban mindenkinek volt legalább két nyelvvizsgája, de elég sokan voltak, akinek három is volt – emlékezett vissza Kádár Béla. Ugyanakkor sajnos egy idő után megszüntették a kiemelkedő nyelvpótlékot, és három nyelvvizsga sem ért sokat, ezzel megszűnt a nyelvvizsgák ösztönző szerepe.

3.5 Vezetők kiválasztása

Boross Péter szerint az alkalmas vezető maga választ munkatársat, akit erényei alapján helyez a pozícióba. Arról is beszélt, hogy Antall József politika iránt érdeklődő ember volt, akinek édesapja is rendkívül intenzíven politizált mindig. „Amikor Szabad György élére állt az MDF-ben a kerekasztal-tárgyalásoknak, nagyon jól tudta, hogy Antallt oda be kell hívni, hiszen ismerték egymást. Antall rövid idő alatt tulajdonképpen átvette a legmeghatározóbb szerepet az MDF üléseken. Csoóri Sándor például ott tudta meg, hogy ki az az Antall József, és mivel ő is látta, milyen súllyal jelenik meg, így őt javasolta az MDF elnökének."[95]

Boross Péter kiválasztása – véleménye szerint – azért történt, mert már hat évet dolgozott a közigazgatásban, a Fővárosi Tanács Pénzügyi Osztályán, '56 után pedig magas vezetői pozíciót

[93] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[94] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[95] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

töltött be a magánszférában is, a közigazgatás pedig, mint szervezeti rendszer, mindig is érdekelte.[96] Ezért nevezte ki Borosst Antall belügyminiszternek, ám döntését az is megalapozhatta, hogy 1954 óta ismerték egymást és barátságban voltak.

Kádár Béla először tanácsadója volt Antall Józsefnek, mert tudása és külföldi ismertsége igen nagy volt. Kutatóként több könyve és kb. 100 cikke jelent meg külföldön. „Azért mentem közgazdásznak, mert tizenhat éves koromban olvasgattam Széchenyit, és szíven ütött, hogy Magyarországon tengernyi jogász van, de kevés a gazdasághoz értő ember, és a közjogi szemlélet mellett – vagy azzal szemben – általában gazdasági szemlélettel lehet az országot előre vinni, felzárkóztatni – emlékezett saját pályaválasztására Kádár Béla.[97] Antallnak szüksége volt olyan bizalmi emberre, aki értett a pénzügyekhez, és akit az ő személyében talált meg, így 1990 áprilisában felkérte, hogy legyen pénzügyminiszter, de Kádár nem akarta elvállalni. Később közösen eldöntötték, hogy létrejön egy gazdasági csúcsminisztérium, ahová elsősorban a külügyi-gazdasági feladatok ellátása kerül. Ennek okairól Kádár a következőket mondta: „Magyarországon más gazdaságpolitikát nem célszerű csinálni, csak olyat, ami a világgazdasági realitásokból indul ki, mert Magyarországnak rettenetes a világgazdasági alappozíciója. Kettős a függőségünk, mert energiában az oroszoktól, finanszírozásban pedig a nyugattól függünk.”[98]

Dr. Schamschula György közgazdászt is Antall József választotta ki a kormánytagokkal egyetértésben, és nevezete ki 1991-ben a Munkaügyi Minisztérium politikai államtitkárává, ahol a munkanélküliség pénzügyi kezelése volt az egyik fő feladata. Majd 1993 februárjától a Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium minisztere lett, szintén Antall József javaslatára, amely beosztásban sikerült elérnie a telefonhálózat évtizedes elmaradásának felszámolását, és a hírközlés területén Magyarország utolérte az európai átlagot, továbbá sikerült a minisztériumot nagyon rövid időn belül a gazdaság fő hajtóerejévé tenni. Mindezekről a következőket mondta: „Én egy sokkal inkább sikerorientált, eredményorientált, menedzsertípus vagyok, aki hajtja az embereit, aki követel tőlük, akinek koncepciói, céljai vannak, [...] a határidőket előre hoztam, a pénzbevételeket megnöveltem, új koncepciókat hoztam be.”[99]

Következő interjúalanyom **Surján László** népjóléti miniszter, aki orvosként kezdte pályafutását, majd ő lett a Nagycsaládosok Országos Egyesületének alapítója és elnöke. Még a választások alatt megismerkedett Antall Józseffel, aki Surján visszalépését azzal jutalmazta, hogy felajánlotta neki a Népjóléti Minisztérium vezetését. Surján elmondása szerint a közigazgatási államtitkárt ő választhatta ki, Jávor András pedig nemcsak szerinte, hanem a

[96] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[97] Interjú Prof Dr. Kádár Bélával, Budapest, 2017.11.13.
[98] Interjú Prof Dr. Kádár Bélával, Budapest, 2017.11.13.
[99] Interjú: Dr. Schamschula György, Budapest, 2017. 07.-10.

kormányban lévő jogászok szerint is a legjobb közigazgatási államtitkár volt, orvos létére. Jávor precizitása, következetes vonalvezetése nagyon szerencsésnek bizonyult.[100]

Boross Péter szerint a vezető kiválasztásakor „ha a szubjektív ítélkezés nem játszik szerepet, akkor [...] a jelentkezők között lehetetlen egy beadott papír és egyszeri beszélgetés alapján azt a kiválasztási metodikát alkalmazni, hogy tényleg a legjobb kerüljön oda. Személy kiválasztásnál ez fontos. Az egy más kérdés, hogy aki kiválaszt, az felelősséggel tartozik."[101] Véleménye szerint egy vezetőnek mindig figyelni kell, és ha megüresedik egy hely, már tudnia kell, hogy kit fog oda hívni vagy áthelyezni.

Kajdi Józsefnek csak a központi közigazgatásra volt rálátása, ő volt az Antall-kormány közigazgatási vezetője, azaz közigazgatási minisztere. Kajdi 1988. január 1-jétől lett osztályvezető, és szerinte ez már azt jelentette, hogy el lehetett érni bizonyos minisztériumi pozíciót anélkül, hogy az ember egyértelműen az állampárthoz tartozna. Ő lett később Antall József egyik jobbkeze, akire Für Lajos úgy emlékszik, hogy kvázi „tiszteletbeli kormánytag" volt, mivel amit mondott, azt úgy vette mindenki, mintha maga Antall mondta volna. A '90-es és '94-es időszakról tudott igazából beszélni, de ehhez hozzákapcsolódik még az „átkos időszak" is, a '80-as évek közepe, mert '86-ban került be a központi közigazgatásba, az Igazságügyi Minisztériumnak a Törvényelőkészítő Főosztályára.

A rendszerváltoztatáskor már az adott vezetőt jellemzően személyes tapasztalatok alapján próbálták kiválasztani. **A személyiség és a szakmai hozzáértés, az intelligencia volt a döntő.** Schamschula György szerint a minisztériumban kevés embert kellett lecserélni, de azokat ő nagyon gyorsan lecserélte, amiből konfliktusa is származott a sajtóval. Ezt követően egyre másra jöttek a sikerélményei, mert nagyon nagy segítségére volt a minisztérium apparátusa: „nagyon jó munkatársaim voltak, akár a hírközlési államtitkár, akár út ügyekben Szalai Béla, Sztojanovics Iván, akár vízügyekben Hajós Béla. Olyan emberek voltak tehát körülöttem, akik tudták a szakmájukat, jól dolgoztak, lehetett őket lelkesíteni, és feladatra orientálni. És ők meg is tették azt, ami tőlük tellett."[102]

Kádár Béla hangsúlyozta, hogy amikor az ember kikerül az egyetemről, akkor még nem tud szinte semmit. „Ott az alapjait megtanulja a gondolkodásnak, meg a szakmának, de hogy aztán milyen pályája lesz, az attól függ, hogy kinek a környezetébe kerül."[103] Ezek alapján válik érthetővé, hogyan állt fel a Külkereskedelmi Minisztériumból létrehozott Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Minisztériumának személyi állománya. Azon minisztériumé, amelybe már a politikán és a külkereskedelmen túl a külgazdasági műveleteknek a befolyásolása, alakítása is hozzátartozott. „Tehát ebből adódóan a csapatképzés annyit jelentett, hogy ezekhez a

[100] Dr. Hollósi Gábor: interjú Surján Lászlóval, Budapest, 2017. október
[101] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[102] Interjú: Dr. Schamschula György, Budapest, 2017.
[103] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.

feladatkörökhöz értő embereket kellett odavenni. A Külkereskedelmi Minisztérium állományához a régi Miniszterelnökségnek a nemzetközi gazdasági kapcsolatokkal foglalkozó részlegét én átvettem, ugyanúgy átvettem a Tervhivatalból a nemzetközi kapcsolatokkal, külkereskedelemmel foglalkozó főosztályt és még egyes embereket, akik mondjuk külgazdasági téren szakmailag ismertek voltak. Én azt a luxust nem tudtam megengedni az ország érdekében, hogy új, tapasztalatlan és még képzésre váró, meg tapasztalatszerzésre váró emberekkel vágjunk neki annak a rendkívül nehéz feladatnak, ami a külgazdasági rendszerváltás volt."[104]

Nagyon nehéz terep volt a külgazdasági tevékenység, mert a KGST keretén belül pl. a gépipari export csak 10% volt, és nem igazán korszerű technológiával készültek a termékek. Az ehhez tartozó feladat pedig az volt, hogy vegyék le Magyarországot a legkorszerűbb technológiák beszerzését tiltó listáról, azaz a COCOM-listáról. Az ország gazdaságát életben kellett tartani, miközben ki kellett építeni az amerikai követelmények szerinti a technológia-exportellenőrzési rendszert. Ehhez felkészült munkaerőre volt szükség, nem volt idő az át- és továbbképzésre, így tehát csak nagyon komoly szakemberek kiválasztásával lehetett megoldani a feladatot. „azt senki nem vette figyelembe, hogy itt nemcsak egyszerűen átalakulni kellett, hanem **válságban kellett átalakulni**. Már 1987–1989 között nagyon is láthatók voltak a kommunizmus válságjelei. Nem egyszerűen arról volt szó, hogy gyengébb az életszínvonal vagy rosszabb, hanem kezdett nem működni a rendszer. [...] [Ezért tehát] maradt a régi apparátusból mindenki, aki letette a hűségesküt"[105] – jellemezte a helyzetet Kádár Bála. Természetesen a Nemzetbiztonsági Szolgálatokkal egyeztetve, úgy a minisztériumban, mint a kirendeltségeken a kockázatot jelentő személyeket eltávolították, ez különösképpen vonatkozott a közép- és felsővezetőkre. Történtek azonban megmosolyogtató dolgok is, például amikor Kádár Béla a bécsi kirendeltségen tartott előadást, kiderült, hogy az egyik ilyen főtanácsos a nagykövetségen szolgált, azaz akit ő felmentett korábban, azt a Külügyminisztérium alkalmazta.

A Népjóléti Minisztériumban a vezetők kiválasztása talán még felelősségteljesebb volt, mert az orvoslásban a lehetőség, az észszerűség és szükségszerűség a legfontosabb, de ugyanilyen fontos volt a fékek és egyensúlyok rendszerének kialakítása is. Mindez elsődleges kritérium volt az egészségügyi reform miatt, amely együtt járt a teljes szemléletváltással, és tetten érhető volt az új egészségügyi finanszírozás, a pontinfláció (pl. mennyibe kerül egy mandulaműtét) a háziorvos választásának lehetősége és a komputerprogramok területén, vagy az önkéntes biztosítópénztárról szóló törvény és az abortusztörvény (20 év alatt 90 ezerről lecsökkent 30 ezerre az abortuszok száma) esetében, továbbá a gyermek és családtámogatások bevezetésében is.

[104] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[105] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.

Az új szervezetek létrehozásával az Állami Tisztiorvosi Szolgálat (ÁNTSZ), az Orvosi és Gyógyszerészi Kamara nem csak új feladatot láttak el, hanem munkahelyeket teremtettek, amelyekbe szakképzett munkavállalókat és vezetőket kellett felvenni, és ki kellett alakítani az új szervezeti struktúrákat. Ezen szervezetek vezetőinek hatékony munkája szintén a megfelelő szakmai kiválasztás eredménye volt, mint ahogy a köztársasági megbízottaké is. „Szerveződtek a köztársasági megbízottak, az állam kinyújtott része az egészségügyben. Ez szintén az Antall-kormány sikerei közé tartozott”[106] – emlékezett vissza Surján László.

A középvezetők kiválasztását a közigazgatás államtitkára végezte, ez tehát nem a személyügyi osztály feladata volt. A személyügyi főosztály csak az adminisztratív feladatokat látta el. A kiválasztási mechanizmus nem pályázat útján működött, nem tesztek alapján szűrték le, hogy ki alkalmas, ki nem. „Egyértelműen a személyes tapasztalat alapján kerültek ezek a vezetők kiválasztásra, [...] döntő részben szerintem kifejezetten jó érzékkel”[107] – vallotta Kajdi József.

1990-ben mai HR ismeretek még nem voltak, de akár vezetőről, akár csak munkavállalóról volt szó, a szakképzettség és tudás maximálisan fontos volt. A személyzeti osztálynak a fő feladatai a munkaszerződéssel, a szabadsággal és a nyugdíjba vonulással kapcsolatosak ügyek voltak. A személyzet biztosításán belül a kiválasztási politika meghatározása és a toborzás a kapcsolati rendszertől és a szaktudástól függött. A pályáztatás nem volt jellemző, a belső kiválasztási eljárások, a kinevezés és a megbízás többségben csak pár tényezőre épült. Ezek jellemzően a végzettség, a tapasztalat, a szaktudás és a megbízhatóság voltak. A jogviszony létesítésének adminisztrációja a régi rendszernek megfelelő volt. A szervezetbe történő beilleszkedés spontán alakult ki, ehhez járult hozzá a cél elérésének motivációja és a csapatmunka.

Az Igazságügyi Minisztériumnak, volt két olyan vezetője akkor, Petrik Ferenc igazságügyi miniszter-helyettes és Papácsy Edit személyében, akik elhatározták a '80-as évek közepétől kezdődően, hogy fiatal, tehetséges jogászokat vonnak be a minisztériumi munkába és a közigazgatásba. Ez a korosztály szakmailag felkészült, nagyon tehetséges csapat lett. Közülük többen aztán közigazgatási államtitkárok, helyettes államtitkárok, különböző állami intézmények vezetői és főosztályvezetők lettek, de volt illetve van, aki mind a mai napig a minisztériumban dolgozik, magyarázta Kajdi József. [108]

Elindult tehát egy váltás, amelyben már nem a politikai lojalitás lett az elsődleges, tehát ekkor már nem kerülhettek bizonyos vezetői pozícióba tanulatlan és műveletlen tisztviselők. „Amikor megtörténik a rendszerváltozás, és lényegében a '90-es választások eredményeként az MDF

[106] Dr. Hollósi Gábor: interjú Surján Lászlóval, Budapest, 2017. október
[107] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[108] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.

koalíciós partnereivel alakíthat kormányt, akkor bejön egy olyan társaság a kormányzati hatalomba, amelynek gyakorlatilag semmilyen kormányzati tapasztalata nincs, sőt közismert az, hogy Antall József elvi alapot állított föl maga elé, és azt mondta, hogy az ő kormányának nem lehet olyan tagja, aki az állampártnak tagja volt." Kajdi József tapasztalatai szerint ugyanakkor a közigazgatásban az érdemi ügyintézők kilencvenöt százaléka egyetemet végzett ember volt. Nyilvánvalóan a szakminisztériumokban sokkal inkább az adott szakterülethez tartozók voltak jelen, főleg a szakfőosztályokon, de nagyon sok jogász végzettségű is dolgozott a közigazgatásban,[109] mint ahogy ez a mai napig is jellemző.

Kajdi úgy látja, a jogi egyetem belépőt jelentett a közigazgatási pályára, de az is igaz, hogy amikor ő végzett 1982-ben a jogi karon, akkor a közigazgatási-jogászi pálya társadalmi presztízse volt a legalacsonyabb, mert kiszolgálója volt az akkori pártállami rendszernek, ezért a társadalmi megítélése nagyon rossz volt. Tapasztalatairól a következőképpen számolt be: „Zárt volt az ügyvédi kar, tehát oda csak úgy lehetett bekerülni, [...] hogyha kihalt egy ügyvéd."[110] Az adminisztratív feladatokat ellátók között is sok diplomás volt, de akadtak olyanok is, akik szakiskolát végeztek, például a titkárnők. Kajdi hangsúlyozta azt is, hogy **szakmailag felkészült volt az Antall-kormány kezdő államtitkári kara, azaz a közigazgatási és helyettes államtitkári kar.**

„Antall Józsefnek a következő víziója volt a közigazgatást, illetve a személyi állományt illetően. Szerinte úgy kell kinéznie egy közigazgatás felsővezetésének, hogy van egy politikai szféra és van egy szakmai közigazgatási szféra. A politikai szférát viszonylag szűken kell meghúzni, ebbe tartozik a miniszter és a politikai államtitkár a saját szűk stábjával. Ők érdemi főosztályokat nem is irányíthatnak közvetlenül. Tehát hozzájuk tartozhat a protokoll, a sajtóosztály és a saját kabinetirodájuk, és igazából a minisztérium szakmai vezetője, vagyis a közigazgatási államtitkár. A miniszternek és a politikai államtitkárnak az a feladata, hogy amit szakmailag kidolgoz a minisztérium és elfogad a kormány, azt ő politikailag a társadalom felé közvetítse."[111]

Az új vezetőknek nem igazán volt közigazgatási ismeretük, ezért Antall Józsefnek kormányüléseken kiselőadást kellett tartania a törvényhozásról és a közigazgatásról. „Ezt jó néhány miniszter elég nehezen vette tudomásul, és folyamatosan küzdelem zajlott kormányon belül."[112]

Surján László elmondása szerint, ő kihasználta az Antall-kormány által felállított új közigazgatási struktúrát, amely a miniszter, az államtitkárok és a helyettes államtitkárok rendszerét jelentette, és az állás megszűnésére hivatkozva elbocsátotta a miniszterhelyetteseket.

[109] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[110] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[111] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[112] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.

„Volt minisztertársam, aki a rendszerváltás bűvöletében azt gondolta, hogy most mindenki minket fog szeretni, és megtartotta a személyzetet. Ez szarvashiba volt szerintem. Bizalmi kapcsolat kell legyen a miniszternek saját környezetével, úgyhogy titkárnőt kerestem, személyi titkáromat is én hoztam, sőt sofőrt is." Elmondása szerint főosztályvezetői szinten volt, aki magától ment el, volt, akit ők küldtek el, de senkit sem tettek az utcára, hanem máshová helyeztek át. „A lényeg az, hogy egy év alatt a főosztályvezetői karnak a fele lecserélődött, a másik fele végig, lojálisan kitartott"[113] és korrekt szakmai munkát végeztek közösen, annak ellenére, hogy nem mindenki szavazott rájuk. (A minisztériumban vezető pozícióban dolgozók többsége orvos volt, vagy már dolgozott a közigazgatásban.) A politikai államtitkári pozíciókról viszont nem volt pozitív véleménnyel Surján, mert szerinte hiába helyettesítették teljes jogkörrel a minisztereket, nem volt önálló jogkörük, nem volt főosztályuk vagy részlegük.

1990. május 2-án összeült az új Országgyűlés és 1990. május 23-án felállt Antall József kormánya, és elkezdte a munkát. Ez nem egy egyszerű kormányváltás volt, ugyanis teljesen új vezető garnitúra került minden minisztériumnak az élére, bizonyos kritériumokat teljesítve. Ahogy már volt szó róla, Antall feltétele volt, hogy a minisztériumok első számú vezetői nem lehetnek a korábbi állampártnak tagjai, ezen túl azonban a szakértelmet nézte, az előzetes munkát és a tudományos tevékenységet. Voltak olyan miniszterek, akiknek az esetében a szakértelem olyan mértékben fontosnak bizonyult, hogy a politikai háttér legföljebb egy kiegészítő, és nem meghatározó szerepet töltött be. Nemcsak a minisztériumok vezető garnitúrájának az összeállítása jelentett nehézséget, hanem általában bizonyos vezető kör kialakítása is, ideértve a diplomáciai képviseleteknek, az állami főhivataloknak a vezetőit, és sok egyéb olyan vezető tisztséget, amelyeket a rendszerváltoztatás után mindenképpen más személyeknek kellett betölteni.[114]

Marinovich Endre szerint komoly probléma volt az is, hogy a sok önjelölt – aki szakmailag és emberileg is alkalmatlan vezetőnek, – visszautasítása kellemetlen volt, mert adott esetben részt vett a kormánypárt kialakításában és a folyamatos munkákban. Ezzel együtt azonban olyanok is akadtak, akik szakmailag teljesen megfeleltek volna, de a bizonytalanság és a gyors változások miatt nem vállaltak semmilyen tisztséget, sem a politikában, sem a közigazgatásban, legfeljebb a miniszterelnök tanácsadójaként segítették a munkát.

3.6 Motiváció és kötelezettség

Akkoriban a kiválasztásnál igen fontos szempont volt a motiváció, az elkötelezettség. Marinovich Endre meglátása szerint a rendszerváltoztatáskor a motiváció túlzott mértékű volt, és ez felülírt bizonyos kérdéseket, tehát a vezetőt elvitte egy meghatározott irányba, aki aztán a szükségszerűen meglévő korlátozó tényezőket nem vette figyelembe, „mert azt hitte, hogy egy

[113] Dr. Hollósi Gábor: interjú Surján Lászlóval, Budapest, 2017. október
[114] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, 2017. 10. 27.

lendülettel mindenen át lehet menni.” **A vezetői tisztségeknek** a kiválasztásakor koalíciós szempontokra is tekintettel kellett lenni. Nehézséget okozott, hogy az egyes pártszempontokat is figyelembe véve a minisztériumokat vezető kormánytagoknak a kiválasztásánál hogyan lehetett az ország vezetése szempontjából optimálisan eljárni, dönteni. „Ebben a tekintetben például megnevezhetjük – Isten nyugosztalja – Torgyán József személyét is, aki a Független Kisgazdapárton belül meghatározó személyiség volt, de Antall egész egyszerűen nem volt hajlandó miniszteri megbízatást adni számára, mert úgy érezte, hogy az ő stílusa, az ő fellépése, az nem illene bele abba az összképbe, amit az általa vezetett kormánynak képviselnie kell.”[115] Ugyanakkor Antall József szerint, – mondta a volt kabinetfőnök – nehezen érzékelték a miniszterek is, hogy a politikának nem kell a minisztérium minden egyes kis részterületére kiterjednie, és nem politikai döntés például az, hogy ki a minisztériumi gondnokságnak a vezetője.

A magas vezetői tisztségre kiválasztott embereknek kiváló szakmai tudása volt, de nem volt vezetői tapasztalatuk, amelyre Marinovich a következőképpen emlékezett vissza: „Tehát bekövetkezett az a probléma, […] hogy nagyköveteknek, misszióvezetőknek keresett az új kormányzat embereket, és találtak kiváló frankofón, francia kultúrával rendelkező, német kultúrával rendelkező, magas szinten ezt művelő, […] **politikailag sérthetetlen, megtámadhatatlan embereket. Csakhogy utóbbiak, amikor egy szervezet vezetői lettek, nem voltak képesek összefogni, nem voltak képesek a feladatokat szétosztani, a kiadott feladatokat számon kérni, tehát ami egy vezetőnek a munkájához tartozik,** mert az elmúlt évtizedekben, amikor ők kiválóan működtették a saját szakmájukat, csak önmagukért voltak felelősek és senki másnak a munkáját nem kellett beosztani, ellenőrizni, számon kérni. **Úgyhogy ezek voltak tulajdonképpen a személyi kiválasztásnak jelentős konfliktusai**.”[116]

A minisztereknél, kormánytagoknál fontos volt a kiválasztásnál a kormánypártokhoz, Kormányhoz való lojalitás, de már államtitkároknál, helyettes államtitkároknál, egyéb állami vezetőknél a miniszterelnök ehhez már nem ragaszkodott. Ezt különösen nem tehette meg a rendőrség és a honvédség esetében, mert akik aktívak voltak és naprakész ismerettel rendelkeztek, azoknak a nagy része MSZMP párttag volt vagy a Szovjetunióban végezett, akik pedig jobboldaliak voltak, azoknak nem volt már évek óta tapasztalatuk, és nem rendelkeztek naprakész szakmai ismerettel. Adódtak még ennél kellemetlenebb helyzetek is, például amikor Kohl kancellár megkérte Antall Józsefet, hogy kormányának a külügyminisztere Horn Gyula legyen – emlékezett vissza Marinovich.

Mivel egyes emberekről megdöbbentő dolgok kerültek napvilágra, ezért kérni kellett a nemzetbiztonsági miniszternek a segítségét, mert úgy tűnt, ez elengedhetetlen a felsővezetők

[115] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, 2017. 10. 27.
[116] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, 2017. 10. 27.

kiválasztása esetében. Az állások ugyan nem voltak meghirdetve, pályázat nem volt kiírva, de „ömlöttek az életrajzok, [...] e tekintetben tehát a választásnak volt lehetősége, de ugyanakkor a személyes ismeretségek, személyes kapcsolatok, és ezt tagadni nem lehet, fontosak voltak, már csak azért is, mert bizalmas információkat másképpen nem nagyon lehetett beszerezni."[117] Hangsúlyozni kell azonban, hogy sem az Antall-, sem a Boross-kormányban nem dolgozott olyan felsővezető, aki ne rendelkezett volna felsőfokú iskolai végzettséggel. Összesen 179 állami felsővezető volt.[118] ***Lásd 6. melléklet***

A Belügyminisztériumban, különösen a vezetők tekintetében Boross Péter elmondása szerint nem kaptak súlyt vagy pozíciót azok, akinek közjogi képességei nem ütötték meg a mértéket. Ez volt a kiválasztáskor a leglényegesebb szempont, de kirúgások sem történtek tömegesen, csak abban az esetben, ha nem szellemi képességeivel érte el az illető az adott pozíciót. Íratlan szabály volt akkoriban, hogy „mindenki köztisztviselői kötelességtudattal és felkészültséggel teljesítse kötelezettségét".[119] Boross azt is elmondta, hogy egy olyan országban, ahol 800 ezer párttag volt és ebből nagyon sokan a közigazgatásban, azaz az állami szektorban dolgoztak, nem volt könnyű megszervezni a feladatokat, de nem akartak eleget tenni a szélsőséges hajlamoknak. Ennek a helyzetnek az orvoslására helyreállították a '45 előtti modellt, ahol a közigazgatási rendszer a pártválasztási aktusok során nem érezte magát befolyásoltnak, mert „a közigazgatás az a csontváz, amire fölépül, amire minden rárakódik, az maradjon változatlan".[120]

„Ez az a szándék, hogy a változó politikai mező és a sztenderd, állandó közigazgatási rendszer egymástól valahogy elkülönüljön, ez nálunk mindenképpen kormányzati módszer és alapelv volt. Ezt azért mondom hangsúllyal, mert a későbbi korok, főleg a '94-es választások után a baloldali kormány ezt nem nagyon értette, és bűnnek minősítette sok esetben azt, ha valaki az előző kormány szolgálatában a helyén maradt. Ehhez hozzájárult az, hogy mi a közigazgatás, mi a szerepe a közigazgatásnak – ilyen kérdések a következő kormányzatot és annak személyiségeit egyáltalán nem befolyásolták; ez »az én emberem, meg az ő embere«-féle sajátos világba esett bele. És ezt a közigazgatási színvonal süllyedése is kifejezte."[121]

Boross Péter szerint a közigazgatási államtitkárok nagyon fontosak, mert a kormány által alkalmazott közigazgatási államtitkári szakmai kontroll elengedhetetlen a jogszerűség érdekében, és ez így volt az Antall- és a Boross-kormány idején egyaránt. A minisztérium felsővezetése közigazgatási szempontból a következőképpen épült fel: volt egy közigazgatási államtitkár és a minisztérium nagyságától függően három vagy négy helyettes, szakmai helyettes államtitkár. Ennek oka volt, hogy Antall József egy szakmai és megbízható közigazgatást akart. Véleménye

[117] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, 2017. 10. 27.
[118] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, 2017. 10. 27.
[119] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[120] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[121] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

az volt, hogy a kívülről jött miniszterekre, politikai államtitkárokra, országgyűlési képviselőkre nem lehet rábízni, hogy ők válasszák ki azokat a szakmailag megfelelő embereket, akik majd vezetik a minisztériumokat. Antall József ezért felkérte Kajdi Józsefet és Bogdán Tibor fiatal ügyvédet (aki rövid ideig Kajdi miniszterhelyettese is volt), hogy tegyenek személyi javaslatot a közigazgatási államtitkárokra.

„Gyakorlatilag az Antall-kormány az első közigazgatási államtitkári köre azokból a személyekből állt össze, akikre mi tettünk javaslatot. Mind a ketten jogászok voltunk. Kiket ismertünk? Nyilvánvaló, hogy elsősorban az adott minisztérium jogi főosztályvezetőjét vagy jogi munkatársait, ezért nem véletlenül, szinte egy-két kivételtől eltekintve, majdnem mindenütt jogász lett az első közigazgatási államtitkár az adott minisztériumban. Ami nem feltétlenül volt rossz, mert gyakorlatilag azért a rendszerváltoztatást nemcsak politikailag kellett végrehajtani, hanem jogilag is. Tehát a teljes jogrendszert át kellett alakítani, ami azt igényelte, hogy minden minisztériumnak a saját jogszabályi állományát is át kellett írnia, ez pedig mindig az adott jogi főosztályokon keresztül ment, ők készítették elő, a szakmai főosztályok véleményét és segítségét igénybe véve. Tehát kulcspozíciója volt mindenképp akár az FM, akár a Külügyminisztérium, de bármelyik minisztérium jogi főosztályvezetőjének [...] szerintem ez egy nagyon okos és ügyes gondolat volt Antalltól. Ténylegesen belülről hoztuk ezeket az embereket. Tehát azokat, akik évek óta azért már ott dolgoztak a minisztériumban, volt tapasztalatuk. A közigazgatás csúcsidőszaka ez volt, szakmailag” – emlékezett Kajdi.[122]

Antallnak volt még egy elve, amihez ragaszkodott a közigazgatás szempontjából: **„ez egy szakma és Magyarországnak nincs két felkészült szakmai közigazgatási kara.** Valóban meg kell nézni, hogy ki alkalmas, meg kell nézni azt, hogy ki **lojális a kormányhoz**, nem pártpolitikai szempontból, de tudomásul veszi, hogy most ez a kormány, [...] annak helye van a közigazgatásban. [...] sokak szerint, emiatt nem történt »igazi rendszerváltozás«”[123] – mondta Kajdi.

A Kormányhivatalban nyolc miniszterhelyettes dolgozott, és még 1990-ben megszületett az a döntés, hogy a Miniszterelnöki Hivatalban is lesz egy közigazgatási államtitkár, továbbá még négy szakmai helyettes államtitkár. Ebből heten elmentek automatikusan, élve a végkielégítés lehetőségével. A fluktuáció összeségében viszont nem volt nagy, „éppen ezért kaptuk meg később az MDF szélsőséges szárnyától, akik aztán a Csurkával el is mentek, amikor kivált Csurka a MIÉP-pel, hogy gyakorlatilag tele van a Kormányhivatal volt MSZMP-sekkel.”[124] Külső és belső politikai támadások a munkatársak ellen elég sokszor történtek.

[122] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[123] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[124] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.

Antall József súlyosbodó betegsége alatt „megerősödtek azok a hangok az MDF részéről, hogy bizonyos szakmai pozíciókba jó lenne bejuttatni pártpolitikai alapon is embereket, de ez is ilyen igazi MDF-es módon sikerült, mert valóban pártpolitikai alapon például a Pénzügyminisztériumba bekerül egy Nagy Zoltán nevezetű közigazgatási államtitkár, [...] aki aztán a Gazdasági Versenyhivatalnak is hosszú ideig az elnöke marad" – emlékezett Kajdi.[125] Szerinte a közigazgatási felső vezetői kar és főosztályvezetői kar többségben nem gondolt az utánpótlásra, nemcsak azért, mert fiatal volt, hanem azért sem, mert Antall József azt gondolta, „hogy ez [a szakmai és politikai különválasztás] meggyökeresedik Magyarországon is, és jöhet kormányváltás, a politikai szféra, az cserélődik, de a szakmai szféra, az marad, beleértve a közigazgatási államtitkári tisztséget is."[126]

„Sokan szidták azt a kormányt, hogy ez egy mennyire amatőr, [...] hát a kormányzásban biztos, hogy felkészületlen volt, mert nem értettek a kormányzáshoz és a közigazgatáshoz. Viszont, ha megnézzük **ezen emberek szakmai és tudományos végzettségét**, akkor az messze lepipálja azt a mindenki által istenített és ma piedesztálra emelt Németh Miklós-féle szakértői kormányt, [...] tehát ilyen szempontból gond nélkül kiállta a próbát és az összehasonlítást. Az más kérdés, hogy koalíciós szempontból, kellett kompromisszumokat kötni".[127] „Amikor jött a kisgazda tárgyalódelegáció [...] öten jelentek meg, a kisgazda felsővezetés, és azzal jöttek, – Torgyán is ott volt egyébként – hogy ők csak akkor mennek bele a koalícióba, és csak akkor van koalíciós kormányzás, ha reprivatizáció van. Vagyis, mindenki automatikusan visszakap mindent. Hát, ami objektíve is lehetetlen volt, hiszen se a tulajdonok jó része nem volt meg már, meg [...] mondjuk a harmadik tulajdonos, aki megvette, akkor most attól visszavenni… és Antallnak valahogy ezt ki kellett védenie. És akkor [...] közülük négynek fölajánlott miniszteri pozíciót, kettőnek tárca nélküli miniszterit, Torgyánnak meg azt mondta, hogy [...] te annyira jól beszélsz, olyan jó retorikai készséged van, hogy vétek lenne ezt elpazarolni egy miniszteri pozícióra, te legyél a frakcióvezetője a kisgazda frakciónak. [...] Tehát négy kisgazda minisztert beveszek a kormányomba, de akkor nincs reprivatizáció. [...] Belementek, ennek fejében viszont tényleg nagyon egyszerű miniszterek is bekerültek a kormányba".

„Gyakorlatilag a miniszterek így kerültek kiválasztásra. A politikai államtitkárokat is próbálta ő kiválasztani, országgyűlési képviselői körből, és igyekezett azért ellensúlyozni, tehát, ha mondjuk egy kisgazda miniszter volt, akkor lehetőleg egy MDF-es államtitkárt választott politikai államtitkárként és lehetőleg olyat, aki azért szakmailag felkészült volt, tehát, hogy tudja

[125] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[126] Kajdi József: „A koncepció, az igazából abból indult ki, ami Nyugat-Európában [van]. Például egy olyan – az angol kormányhivatal vezetőjénél – voltunk vendégeként 1990 őszén, aki már húsz éve vezette a kormányhivatalt, vagyis az ő személye volt a bizonyíték, hogy bármilyen kormány alakul, ez egy szakmai pozíció."
[127] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

kontrollálni a teljesen amatőr minisztert is."[128] Az első kormányátalakításkor pedig a miniszterelnök elmozdította azokat, akik alkalmatlanok voltak. Kádár Béla szerint a felsővezetőknek és a vezetőknek is nagyon fontos „az a tulajdonsága vagy az a tehetsége, hogy koncepciót kialakítson".[129]

Kajdi József, amikor elfoglalta a Kormányhivatal vezetői pozícióját, nagyon sok esetben, amikor végig ment a Parlament folyosóján, érezte, hogy az emberek szinte menekülnek előle, kitérnek útjából, amelynek az volt az oka, hogy nagyon félt az állomány a „tavaszi nagytakarítástól". De a miniszterelnök és az államtitkárok hozzáállása elkötelezetté tette a munkatársakat, elkötelezetté az ügy és a munka iránt is. „Akkor valahogy mindenki úgy érezte, hogy ez egy hőskorszak, részese lehet annak a rendszerváltoztatásnak, ami azért nem egyik pillanatról a másikra, hanem egy folyamatként történik. És még egyszer mondom, hát echte [...] szocialista érzületű emberek ott dolgoztak gond nélkül, és ez semmi problémát nem okozott, mert tudták, hogy ez a kormány is az ország javát akarja [...] nekem ez egy hatalmas élmény volt."[130]

„Visszatérve azért a személyi kiválasztásra. Tehát egy az, hogy örököltünk egy apparátust. Az apparátus egy része, aki tényleg elvakultan szocialista, vagy SZDSZ-es volt, mert azért voltak ilyenek is, azok, amikor eldőlt a választás, nem várták meg az új kormány megalakulását. Tehát nagyon sokan éltek azzal a lehetőséggel, hogy kérték a felmentésüket, és mi annyiban, azt kell mondanom, hogy korrektek voltunk, hogy azt mondtuk, hogy természetesen nem kötelező itt dolgozni, nagyon korrektnek tartom, ha valaki vállalja és azt mondja, hogy ő nem tud azonosulni ezzel, nem akarja szolgálni ezt a kormányt, akkor én nem azt mondom, hogy ő mondjon fel, és akkor én jól járok, mint hivatal, hanem akkor én fölmondok neked és megkapod a maximumot." Nem sokan távoztak így el, csak azok, akik nem tudtak azonosulni az értékrenddel, az alkalmazottak többsége azonban a helyén maradt, és nagyon jól végezte a munkáját. Boross Péter mint miniszterelnök, valószínű határozottsága miatt és Antall József iránti tiszteletből, nem sokat változtatott a vezetőkön. Egyetlen vezetőt nevezett ki, azt is maga helyett a Belügyminisztériumba: Kónya Imrét, aki az MDF-frakció vezetője volt. Ő lett a belügyminiszter, emlékezett vissza Marinovich Endre.[131]

Schamschula György véleménye szerint a rendszerváltó pártnak nem volt meg az a felépítménye, ami egy normális – éveken, évtizedeken keresztül működő – pártnak már megvan. Ami a személyzeti politikától kezdve az anyagi háttérig mindent felölel. „Semmi sem volt meg.

[128] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[129] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[130] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05
[131] Interjú: Prof. Dr. Maronovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27

Egyszerűen a nyakunkba szakadt a kormányzás."[132] Ennek ellenére a humánerőforrás erején felül dolgozott és mindent megtett, hogy szakértelemmel megoldja a feladatokat.

3.7 Az emberi erőforrás-fejlesztés

A képzések terén azt kell megállapítani, hogy át- és továbbképzések nem voltak. Az Államigazgatási Főiskolán és az ELTE-n már azért az alapképzésekben a '70-es évtized második felében kezdtek más felfogások érvényesülni, mondta Boross, és „amikor a rendszerváltoztatás során én belügyminiszteri posztra kerültem, akkor tulajdonképpen örömmel érzékeltem azt, hogy itt jogtudatos, felkészült emberek vannak".[133]

Az Antall-kormány időszakában százötven-kétszáz törvény született, és a kormány csak kéthetente ülésezett, tehát nem volt a közigazgatás rászorítva egy nagyon gyors ütemű működésre, ami persze lehetőséget adott arra is, hogy sokkal jobban előkészítésre kerüljenek az anyagok. Kajdi erről a következőket mondta: „Tehát akkor még klasszikus értelemben zajlott egy közigazgatási egyeztetés: elkészült egy tervezet, megküldtük azoknak a minisztériumoknak, amelyek érintettek voltak, visszaírtak, megint írtunk, megint visszaírtak […] ment egy kéthetes egyeztetés, ha kellett, akkor vezetői szinten, akár miniszteri szinten, és csak utána ment a döntéshozatali szervhez. A mi időnkben ez egy picit lerövidült, [...] sőt azért találtuk ki a közigazgatási államtitkári értekezletet is, – az első hónapok tapasztalatai alapján, amikor majdnem belefulladtunk az anyagokba, [mert] előkészületlenül jöttek – hogy legyen egy szűrő szerv, így a kormány elé csak a miniszterelnök engedélyével mehetett a tervezet, ha az államtitkári értekezlet már jóvá hagyta."[134] Aki nem tartotta be a hivatali rendet és állandó konfliktusokat okozott, az vagy magától vagy közös megegyezéssel távozott.

Így végül azok maradtak, akik szakmailag felkészültek voltak, és akik elsődleges feladatnak tekintették, hogy a rendszerváltoztatáshoz kötődő és azt előkészítő, végrehajtó jogrendszert sikerüljön kialakítani. Ezért dolgozva tanultak és tanulva dolgoztak. „Ez a kormány hetente folyamatosan ülésezett, minden csütörtökön ülés volt délelőtt tíztől péntek hajnali háromig, fél négyig ülés volt. Tehát iszonyú nagy hajtás és munka volt, de még egyszer hangsúlyozom, le a kalappal a teljes felső közigazgatás, tehát a központi közigazgatás előtt, szerintem teljesítette a feladatát. Nem azt mondom, hogy hiba nélkül, voltak politikai kompromisszumok miatt elkövetett hibák is, gondoljunk az önkormányzati rendszerre. Az valószínűleg elhibázott volt, hogy létrehoztunk háromezer-kétszáz önálló kis demokráciaszigetet, és olyan kis falvakban is önkormányzatok jöhettek létre, ahol teljesen értelmetlen volt, tehát ott sokkal inkább meg kellett volna hagyni ilyen kis régióközpontokat" – folytatta Kajdi az értékelést.[135]

[132] Interjú: Dr. Schamschula György, Budapest, 2017.
[133] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[134] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[135] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.

A képzések, fejlesztések terén az EGK is segítségünkre volt, mivel létrehozta az úgynevezett PHARE-programot (Poland-Hungary aid Reconstruction, a Lengyel–Magyar Újjáépítési Segítség Program), – mondta Marinovich – amelyet kiterjesztettek azután más rendszerváltoztató országokra is. Ezek olyan tanulmányutakat jelentettek, amelyek kétoldalúan működtek: vagy Magyarországra jöttek külföldi tanárok, szakemberek előadni, és itt kurzusokat, továbbképzéseket tartottak (ami anyagilag és más szempontból is előnyös volt számukra), vagy pedig magyarok utazhattak külföldre, ilyen azonban kevesebb volt. De volt úgy, hogy célzott ügyben, kifejezetten minisztériumi vezető garnitúra utazott külföldre, EK ország partnerintézményéhez tapasztalatot cserélni.[136] Ennél is érdekesebb, hogy maga Antall József is tartott belső, rögtönzött továbbképzéseket, amelyekre a közjogi ismeretek hiánya miatt volt szükség.[137]

A költségvetés előkészítésének és elfogadásának a szabályait is meg kellett tanítani a parlamenti képviselőknek. Tudatosítani kellett a kormánypárti képviselőnek azon kötelességeit, hogy például „a költségvetési vitán belül nem lehet a kormány álláspontjával ellentétes vélemény. Olyan sincs, hogy egy kormánypárti képviselő nem szavazza meg a költségvetést. Ha bizonyos részeivel nem ért egyet, akkor is meg kell szavazni. Ellenzék soha nem fogja megszavazni a költségvetést.” Tehát ilyen jellegű hiányosságok indokolták a miniszterelnök rögtönzött „továbbképzéseit”[138] – emlékezett az egykori miniszterelnökségi kabinetfőnök.

Boross Péter a fejlesztésekkel nem ért egyet, „mert [...] egy hihetetlen elzüllési folyamatot is néha átkeresztelnek fejlesztésnek. [...] Aki nem alkalmas, azt nem minden esetben kell feltétlenül eltávolítani, hanem olyan feladatokkal kell megbízni, amire képes és nem azzal, amire jelentkezett.”[139]

Kádár Béla külföldi utazásai és tanulásai alatt hatékony kapcsolati rendszert alakított ki, és tapasztalatot szerzett a dél-amerikai országok gazdasági és külügyi helyzetéről. A vezetőképzésről az a véleménye, hogy bármilyen képzés, így a vezetőképzés is az intézmények működésétől függ: „A mai szociálliberálisok két és félezer éves gyökerekből táplálkozva azt hiszik, hogyha jó intézményeket csinálok, jó jogi szabályozást csinálok, akkor ezzel szolgálom a fejlődés, a haladás ügyét leginkább. A konzervatív ember meg azt mondja, hogy az intézmény fontos, de a legfontosabb az, hogy ki működteti és hogyan működteti. Az intézményeket emberek működtetik. Az adott emberi környezettől függetlenül nem lehet jogrendszereket és intézményrendszereket kialakítani. Minden az embertől függ, az ember képességétől, képzettségétől, erkölcsi színvonalától, és – ezt mindenképpen figyelembe kell venni – ki milyen kultúrában nőtt föl, hogy abban a kultúrában mekkora súlya van az erkölcsi tényezőnek,

[136] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, 2017. 10. 27.
[137] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, 2017. 10. 27
[138] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, 2017. 10. 27
[139] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

becsületnek, tisztességnek, pontosságnak, fegyelemnek, miegyébnek. Mert ez azért, ha úgy tetszik, a társadalom neveltetése, kultúrája függvényében alakul ki."[140]

A külgazdasági minisztériumban a pénzügyi apparátusnak különösen nagy szüksége volt fejlesztésre, mondta Kádár, mert a szocialista pénzügyekről áttérni nehéz feladat. „Volt náluk egy nagyon erős szakmai továbbképzési kiválogatás is. A pénzügyminisztérium vezető állománya, akik pénzügyekkel foglalkoztak akár a tárcánál, akár Nemzeti Bankban, akár a pártközpontban, mind kapott 1982 után egy 6–12 hónapos stipendiumot az IMF-nél, vagy a Világbanknál, meghívásra."[141] Szerinte azonban az új pénzügynek nemcsak a szociális piacgazdaság modelljével kellett egyeznie szakmailag, de az ország érdekeivel is. Neki magának ugyanis az volt a tapasztalata és meggyőződése, hogy „egy kis-országnak, amelynek vannak ellenfelei, vannak ellenérdekelt partnerei, szomszédjai, ott az államnak igen erős szerepet kell vállalni, és nem lehet nagyon laza gyeplőket hagyni a gazdaságban, mert különben az ellenérdekelt felek azonnal a gyenge láncszemeken keresztül érvényesítik a saját érdekeiket". Továbbá hangsúlyozta, hogy „ezt de Gaulle még Franciaország esetében is szükségesnek tartotta, hát még mi itt Magyarországon!"[142] Kádár ezért megpróbálta életben tartani a Világgazdasági Tudományos Tanácsot, amelyet Bognár József akadémikus alapított és hatékonyan is működött a 80-as években. Ezzel azonban nem járt sikerrel, de legalább bizonyos szinten fenntartotta a kommunikációt a tudomány külső szakembereivel. „Minisztériumi értekezlet minden héten volt, de azon kívül teljesen informálisan, hogyha bármilyen probléma volt, akkor beszéltünk."[143]

„A Friedrich-Ebertben nagyon sok pártembert iskoláztak kint, Nyugat-Németországban annak idején, de a befektetett tőke semmilyen hozadékot nem hozott, mert nem az a világ köszöntött be [később], hanem a neoliberális világ, mert az volt a washingtoni konszenzus lényege. Magyarországon a szakmai értelmiséget nem marxista alapon csak a Soros Alapítvány nevelte 1982-től, neoliberális szellemben… A konzervatív alapítványok viszont egyszerűen nem dolgoztak itt, a Konrad Adenauer meg a Hanns Seidel, a bajor meg a francia csak '89-ben jelentek meg érdeklődően."[144]

Surján László úgy látja, a megfelelő szaktudással rendelkezők továbbképzése, ami az orvosoknál teljesen természetes, rendszeresebb lett. Ennek hatékonyságát az is növelte, hogy együttműködve az angol és német egészségügy vezetőivel, több lehetőség nyílt a külföldön történő fejlesztésre is.

Kajdi József szerint azonban képzésről annyiban lehetett csak beszélni, hogy a szereplőknek maguktól vagy egymástól meg kellett tanulni egy polgári demokráciának a működését, mert ez

[140] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017. 11. 13.
[141] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017. 11. 13.
[142] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017. 11. 13.
[143] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017. 11. 13.
[144] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017. 11. 13.

volt rendszerváltoztatás első alapfeltétele. „Fölajánlották nekünk nyugat-európai országok, hogy a legfelső közigazgatási kart elviszik továbbképzésre [...] és akkor kettéosztottuk a társaságot: én az angolt vittem, és jöttek velem – nem tudom, hányan – közigazgatási államtitkárok, helyettes államtitkárok, a másik csapat Verebélyi Imre vezetésével ment Franciaországba, és ott egy héten keresztül bemutatták azt, hogy egy nyugat-európai polgári demokráciában hogyan működik a központi közigazgatás. [...] a bonni kormányhivatal is meghívott és innen jött az az ötlet, hogy csináljunk közigazgatási államtitkári értekezletet, mert náluk az van."[145] Az volt tehát az alapgondolat, hogy nem kell kitalálni valami olyat, amit már egyszer kitaláltak és ki is próbáltak, csak adaptálni kell. Ezen felül, ha nem is volt rendszeres továbbképzés, volt egy szervezeti tanuláshoz hasonló fejlesztés, mert a kollégák saját tapasztalataikat átadták a munkatársaknak.

„A képzéshez még visszatérve – Kajdi József elmondta, hogy – annyi képzés történt még, [...] hogy Balatonőszödre ment le a felsővezetés, [...] és akkor ott hangzottak el bizonyos előadások képzés gyanánt, [...] beleértve azt, hogy a miniszterelnök is tartott nekik előadást. És sokan, akik azon ott voltak, azt mondják, hogy életük egyik legfontosabb és egyik legjobb előadását hallották a magyar közigazgatásról, mert Antall gyakorlatilag egy közigazgatási történetet és történelmet vázolt föl: miképp jutottunk el a rendszerváltozásig, mi volt a kiválasztási szempont mindig a közigazgatásban."[146]

Fontos megemlíteni, hogy a jogi részleg egyfajta szűrő volt az adott minisztérium működésében, ahol jól látszott, hogy az egyes szakterületek hogyan dolgoznak továbbá, hogy ki az a személy, aki tényleg alkalmas az adott szakterület vezetésére. Gyakornoki és ösztöndíjas programok nem voltak, a közszolgálati életpálya tervezése pedig nem rendszerben történt. Az előmenetel és az utánpótlásról való gondoskodás a feladatellátás igényének függvényében történt. Karriertervezés, vezetői, szakértői és egyéb életutak felvázolása, mai értelemben vett tehetséggondozás és a beválás-vizsgálat rendszer szinten még nem létezett. A közszolgálati rendszeren belüli, és az alrendszerek közötti mozgások menedzselése, a vezénylés, kirendelés és áthelyezés szintén feladat és kompetencia függvényében, valamint a szakmai vezetők döntése alapján zajlott.

3.8 Bérek, fizetések, jutatások

Antall József véleménye az volt, hogy a közigazgatásban nem lehetnek magasak a bérek addig, amíg az ország gazdasági helyzete nagyon rossz. A miniszteri posztot szolgálatként fogta fel, és a helyzetre való tekintettel nem engedte a miniszterek bérét emelni, ami a versenyszférához képest nagyon alacsony szinten maradt. Úgy vélte, hogy „lelkesedésből kell csinálni, majd, ha

[145] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017. 07. 05.
[146] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.

egyszer a gazdasági helyzet megengedi, akkor igenis lehet emelni a köztisztviselőknek is a bérét" – emlékezett Kajdi József.[147]

1990-től a bérpolitikában több változtatás is történt, új jogállási törvényt fogadtak el a jogalkotók a köztisztviselők, közalkalmazottak, ügyészek, bírák és a munkavállalók számára is. Kajdi József erről később így vallott: „ekkor kezdődött egy bizonyos fluktuáció, vagy legalábbis lemorzsolódás az első kiválasztott karból, ami, azt kell mondanom, emberileg tökéletesen érthető volt, mert család, kicsi gyerekek voltak otthon".[148] De a legtöbben – köztük ő maga is – maradtak, mert élvezték a kihívást, motiválta őket a feladat emberileg és szakmailag is, életük egy „fantasztikus, szép időszaka volt" ez, még akkor is, hogy nagyon sokuknak tönkrement a magánélete emiatt: **„tehát nem volt egy családbarát munkahely a közigazgatás."**

1991-ben, a köztisztviselői törvénnyel együtt bevezettek bizonyos kategóriákat a bérek szintjén, de ez nem volt kőbevésett szabály. Természetesen számított a kor, az ott eltöltött idő, de igazából a teljesítmény és a lehetőségek szerint történt a bérbesorolás. Kádár Béla minisztériumában, mint általában minden minisztériumban, volt prémium, jutalom is. Az ösztönzőrendszer mégsem ez volt, hanem a külföldi kiküldetés, mert aki nem keleti országba ment, hanem a nyugati országok valamelyikébe vagy a tengerentúlra, annak ez jutalom és karrierlehetőség is volt.

3.9 Döntéshozatal és a vezetés

A döntéshozatal a vezetés egyik legfontosabb eszköze. Boross Péter úgy véli, hogy a vezetők döntéshozatali készsége nagyon fontos: „van, ami gyors döntést igényel, azt fel kell vállalni, annak a kockázatát is fel kell vállalni, de mondjuk például a törvényi szabályozást érintő ügyekben ennek nagyon kevés számnak kell lenni. Tehát ami a Parlament elé kerül, azt a közigazgatásnak, a kormánynak nagyon alaposan ki kell dolgozni, minden árnyalatát figyelembe véve."[149]

Schamschula György, aki egész életében vállalatnál dolgozott és vezető volt, minderről úgy vélekedik, hogy „egy vállalatot úgy kell vezetni, mint egy minisztériumot, vagy mint egy kormányt. Annak is megvannak a vezetéstechnikai lépései, fogásai. És ez szerintem mindegyiknél ugyanaz, csupán vezetéstechnikai kérdés."[150] Kádár Béla szerint a döntést megkönnyíti és eredményesebbé teszi, ha a döntéshozónak az ismerete sokrétű. Elmondta, hogy régen „a Közgazdasági Egyetemen tanítottak jogot két évig és ugyanúgy, a régi Jogi Egyetemen volt komoly közgazdasági oktatás. De az is fontos lenne szerinte, hogy az illető valamelyest járatossággal rendelkezzen pszichológiában, mert emberismeret nélkül nagyon nehéz vezetőként boldogulni. „Emberismerettel is érhetik az embert nagy meglepetések, de anélkül különösen sok"

[147] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[148] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[149] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[150] Interjú: Dr. Schamschula György, Budapest, 2017.

– vallja Kádár, aki szerint a történelem is nagyon fontos, mert a történelmi tapasztalatok és ismeretek birtoklása szintén segítheti a vezetői döntéseket. Továbbá, most már lehet tanulni külön döntési elméletet, ami ugyancsak nélkülözhetetlen, véleménye szerint.[151]

3.10 A kommunikáció a felsővezetésben

A belső és külső kommunikáció is gyermekcipőben járt akkoriban. Boross Péter szerint: „a miniszterelnöknek a nagy egészet kell nézni" [...] és ha „valami probléma van, netán miniszterek közötti vita, és így tovább, akkor a miniszterelnöknek kötelessége azt egyenesbe hozni, és végső fokon kialakítani egy álláspontot, amelyik mindenkire kötelező. A kormány is hierarchikus szervezet, tévedés ne essék! Lehetnek ott véleményeltérések, de akkor a miniszterelnök kell az adott az ügyben döntést hozzon".[152]

Marinovich Endre példaként említette, hogy annyira nem volt idő, tapasztalat, hogy a belső kommunikáció hiánya groteszk helyzeteket teremtett. Pl. Horváth Balázs bement a Belügyminisztériumba kinevezése után és mondta a portásnak, hogy én vagyok az új miniszter, de senki nem fogadta. Az épület üres volt, senkit nem tájékoztattak arról, hogy érkezik az új miniszter.

Az első kormányülések is igazolták, hogy mennyire járatlan volt a kérdésben a társaság. Pl. volt olyan kisgazda miniszter, aki elővette az előterjesztést és elkezdte fölolvasni. Antallnak kellett leállítani azzal, hogy ezt mindenki megkapta előzetesen írásban, tehát nem kell fölolvasni, hanem csak ha van valami, amivel kiegészítené, vagy amire föl akarja hívni a figyelmet, azt mondja el az illető. Meg kellett tanulniuk azt is, hogy más az, amikor baráti körben beszélnek és más az, amikor huszonöt ember vagy a teljes képviselőtestület előtt kell beszélni. A kommunikáció oktatására sem volt lehetőség: „Próbáltuk azoknak, akik tényleg nagyon nehezen tudtak megszólalni, finoman érzékeltetni, hogy ne ők beszéljenek. [...] minden ülésen volt egy kormányszóvivői tájékoztató és [Juhász] Judit volt annyira intelligens, hogyha olyan téma volt, ami nagyon szakmai, akkor nem is próbálta ő azt előadni, mert tudta, hogyha belekérdeznek, akkor ő fölsül, hanem mindig maga mellé ültetett valakit, és ilyenkor mindig kiválasztottuk azt, aki egy kicsit fotogén, és aki flottul tud beszélni, szakmailag felkészült. Az üljön ki mellé és magyarázza el, hogy az adott kormánydöntésnek mi a szakmai mögöttese."[153] Ezért sokszor előfordult, hogy nem a miniszterek ültek ki, hanem expozé vagy törvényjavaslat esetén pl. a politikai államtitkár. Kiemelkedő alak volt Kádár Béla miniszter, aki egy igazi szónok volt, a tanári pályájának köszönhetően.

A legelső kormányülés 1990. május 23-án volt, ahol Antall József megkezdte munkáját. Már ekkor nyilvánvalóvá vált, hogy a miniszterelnök kiváló szónok, kommunikációja kiemelkedő a

[151] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[152] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[153] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.

retorika és a tartalom szintjén is. Kádár Béla a kommunikációval kapcsolatban a következőket mondta: „ma már nagyon sokan úgy vélik, hogy a kormányzás egyenlő a kommunikációval, pedig az csak egy nagyon sokadlagos eszköz tulajdonképpen. Ha úgy tetszik, az államvezetési szinten meg lehet különböztetni három lényeges tevékenységi területet. Az egyik egy koncepciónak a kialakítása, vagyis, hogy tudjam, mit kell tennem az ország érdekében, mi jó az országnak. Lehet hívni tervnek, koncepciónak, programnak, amit akar. A másik lépcső annak az elfogadtatása. Az elfogadtatás kétlépcsős, mert egyrészt a partnerekhez diplomáciai érzék kell, hogy elfogadtassam, tehát tárgyalási készség, tárgyalástechnika, és ehhez megfelelő személyiség. [...] A másik pedig a kommunikáció, hogy utána azt a néppel is elfogadtassam. De először el kell fogadtatnom a többi döntéshozóval, mert azok szokták a legnagyobb tüzet zúdítani egy ötletre… a harmadik a végrehajtás. Ehhez kell az államigazgatási ismeret és a személyiség, a precizitás, a fegyelem, a tisztesség, kooperációs készség, de ezek mind különféle területek. Most, akik kiemelik csak a kommunikációt, azok teszik, hogy az irányítás tudománya és művészete leszűkül egy kis szelvényre."[154]

Abban az időben kormányzati és minisztériumi szinteken is hatékonyan működött a vertikális kommunikáció. Rendszerint hetente kétszer tartottak vezetői értekezletet, továbbá a közigazgatás vezetőinek a kormányülések után vezetői tájékoztató is volt, ami szükségesnek bizonyult a napi munkavégzéshez, továbbá azért, hogy ők is érezzék, hogy „benne vannak a belső bizalmi körben."[155] A vezetők tehát tudhattak arról, hogy miért működik úgy, és miért dönt úgy a kormány, ahogy. A horizontális kommunikáció szintén jól működött a miniszterek és államtitkárok között, és ha a miniszterelnöknek nem volt ideje az egyeztetésre, vagy éppen külföldön tartózkodott, akkor Kajdi József közigazgatási államtitkár, az Antall- és Boross-kormány kormányhivatalának (MEH) vezetője volt megbízva a feladattal, hogy tájékoztassa a minisztereket.

A vezetők kiválasztásánál a kommunikációra is figyelemmel voltak, de ez a belső kommunikációnak nem minden esetben adott hatékonyságot, mert nem ugyanaz, ha valaki jó szónok vagy tud tájékoztatni. Az úgynevezett „osztályfőnöki órák" után, mondta Schamschula György miniszter, Antall többek között őt is meghívta beszélgetésre: „ilyenkor elmondta a koncepcióit, gondolatait, az adott időszakban lévő problémáit" azért, hogy tájékoztassa munkatársait. Ezek a beszélgetések a belső kommunikáció megalapozását szolgálták. Boross Péter szerint a vezetőnek tisztában kell lennie a terrénummal, és cél, hogy lehetőleg olyan ügy kerüljön a kormány elé, amelyet már letárgyaltak ilyen szinten.[156] Boross Péter elmondta, volt példa arra, hogy az előterjesztés nem volt megfelelően megfogalmazva, akkor ő a vezetői

[154] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[155] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[156] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

értekezletre, ahol ott ültek a helyettes államtitkárok, államtitkárok, behívta az előadót, hogy megkérdezze, mi annak a lényege, hogyan kell a döntést meghozni,[157] mert csak az előadó tudta azt torzításmentesen megmondani.

A kommunikáció egyik legfontosabb formája abban az időben a levelezés volt, amelyre Boross Péter nagyon igényes volt, mindig elolvasta és újra íratta a leveleket, ha nem voltak megfelelők. A változásmenedzselés szempontjából ez egy igen fontos kritérium volt, mindezek ellenére nem mindig sikerült a megfelelő kommunikáció, különösen a külső kommunikáció.

Marinovich Endre szerint a vezetők egy része nagyon jó kommunikációs készséggel rendelkezett, de ennek ellenére jó párszor előfordult, hogy a nem megfelelő kommunikáció kudarcba fulladt. „Legjobb példa a rossz kommunikációra a taxisblokádnak az időszaka".[158] Ehhez hozzájárult a rossz szervezés, a szándékos gáncsoskodás és az ellenséges környezet. A média nagyon sok esetben még a jó kommunikációt is elnyomta. Antall József külügyi politikája például nagyon jól működött, elismerték és sokra tartották a munkáját az Európai Unióban. Egy-egy sikeres külföldi látogatás után azonban a pozitív visszhang mindig nagyobb volt külföldön, Marinovich szerint, mint Magyarországon, ahol minimális volt a kormánybarát média.[159]

Kádár Béla szerint a médiának nagy szerepe volt abban, hogy a rendszerváltás nem úgy sikerült, ahogy sikerülhetett volna. Azt is elmondta, hogy a túlzott és erőltetett kommunikáció pedig károkat okoz: „Azt már az amerikaiak is régóta tudják, hogy aki választást tud nyerni, az általában kormányozni nem tud. Mert ez két teljesen különböző személyiséget és képességet igényel. És ezért a világ mai hanyatlását magyarázhatjuk avval, hogy a kormányzat legfontosabb tényezője, képessége a kommunikációs képesség. Most már nem is tudom, mióta látjuk, hogy a kormányzást egyszerűen azonosítják a kommunikációval. Aki jól kommunikál, az kormányozhat akármilyen rosszul, [...] hogyha valaki ezt valamilyen frappáns mottóval elfedi, [...] a többi ember munkája fölösleges is szinte – vallja Kádár Béla.[160] Meglátása szerint nagyon fontos volna a görögök bölcsességét észben tartani a kommunikációban is, amely szerint azokkal célszerű körülvenni magamat, akik elmondják őszintén a véleményüket rólam, mert az a valódi segítség, és nem a hallgatás.[161]

Schamschula György úgy véli, hogy a kelet-közép-európai államok külső kommunikációja akkoriban nagyon jól működött, például a közlekedési koncepciókkal kapcsolatban a miniszterek támogatása és együttműködése nagyon pozitív volt, eredményességet tudtak felmutatni a „hihetetlen" magyarországi kommunikációs ellenszélben is.[162]

[157] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[158] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27
[159] Interjú: Prof. Dr. Marinovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27
[160] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[161] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[162] Interjú: Dr. Schamschula György, Budapest, 2017. 07.-10.

Surján László véleménye a belső kommunikációról teljesen pozitív volt, ezzel ellentétben a sajtóról nagyon negatív, mert: „mindennek a visszáját nézték, inkább a bukott pártelnökök, politikusok véleményét közvetítették, nem a szakemberekét."[163] Akármilyen a kommunikáció, nem lehet politikai ellenállás ellen szakmai igazságokat érvényesíteni, amellyel kapcsolatban Kádár Béla úgy fogalmazott: „minél inkább kommunikáció-intenzívebb lesz egy társadalmi, politikai élet, annál inkább megy ez a szakmai irányítás rovására."[164]

3.11 Tehetségmenedzsment, karrier

Az Államigazgatási Főiskolát végzettek inkább a minisztériumi alsóbb szinteken dolgoztak, az adminisztráció területén, és ha szerettek volna karriert építeni, egy különbözeti vizsgával elvégezték a jogi egyetemet. Jogászként azonban biztosabb volt az előrejutás eredménye. „Tehát igazából a közigazgatási pályán a jogi egyetemi végzettség volt az, amelyik szinte sima utat engedett"[165] a ranglétrán való haladásban, emlékezett vissza Kajdi József. A szakmai tehetségek fölkarolására a változásmenedzsment és a rövid kormányzási időszak miatt azonban nem volt igazán idő.

Boross Péter hangsúlyozta, hogy fontos a jó szakember megbecsülése és a karrier lehetőségének biztosítása: „A szellemi értékek elherdálása a közigazgatásban azért volt veszélyes, mert a butaságnak láncolata van"[166] Szerinte a különböző képességekkel rendelkező kollégákra oda kell figyelni, és lehetőséget kell nekik biztosítani a kibontakozásra, az önfejlesztésre. A vezetők célja pedig ne az legyen, hogy „a törekvő beosztottjait elzavarja, [...] az ideális állapotot kell feltételezni, hogy a vezető, az majdnem a legokosabb, vagy a nála okosabbra nem féltékeny, mert magabiztos." Ugyanakkor, „akit kineveznek, és betölt egy pozíciót, és azt jól műveli, annak személyi stabilitását az ő felettes környezetének is biztosítani kell,"[167] tehát nem lehet egy okos vezetőt egy még okosabbért kirúgni. A vezető feladata a vezetés és az utánpótlás nevelése.

3.12 Munkaköri leírások

Volt munkaköri leírás, amely elsősorban a szakmai feladatokra vonatkozott. Közigazgatási államtitkári szinten nem volt ilyen, mert abban az esetben automatikusan, a törvényből adódóan volt meghatározva a feladat, és ugyanez volt a helyzet a helyettes államtitkárt tekintve is. Az ő esetükben is inkább csak meg volt jelölve, hogy milyen szakmai területet kell felügyelni, alsóbb szinteken azonban a munkaköri leírás volt az irányadó, de természetesen a munkaszerződés melléklete, az maga mindig egy munkaköri leírás is, hangsúlyozta Kajdi József.[168] A nehézségeket az jelentette, és az átmeneti jelleg fennmaradását is erősítette, hogy a közszolgálat

[163] Dr. Hollósi Gábor: interjú Surján Lászlóval, Budapest, 2017. október
[164] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017. 11.13.
[165] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[166] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[167] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[168] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.

az emberi erőforrás gazdálkodás alapsejtjének, építő elemének tartott munkakört nem kezelte egységesen. Sok esetben a régi, egyénre szabott munkakör dominált, de az új szervezetek létrehozásánál már megpróbálják az egységes munkaköröket is kialakítani, ez azonban az államigazgatás egészére ekkor még nem volt jellemző. A munkakör még nem töltötte be azt a funkciót a közszolgálat egészén belül, amelyre egy emberi erőforrás menedzsment, vagy egy stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszert fel lehetett volna építeni, és ez problémát jelentett.

3.13 Teljesítményértékelés

Akkoriban a jutalmazás volt maga a teljesítményértékelés, ami egy szubjektív vezetői értékelés alapján zajlott. A jutalmazás nagyobb része nem pénzben, hanem dicsérő szavakkal történt, mert az akkori vezetők szerint ezzel gyakran többet lehetett elérni, mint pénzjutalommal. Például azzal, ha éreztették a kollégával, hogy ő a jól működő rendszernek egy nagyon fontos eleme, és hogy „megbecsült tagja ennek a közösségnek". „Meg az az igazság, hogy az anyagi helyzete sem nagyon engedte meg a hivatalnak, hogy mi gyakran tudjunk jutalmakat adni" – vallotta Kajdi, aki szerint egyébként a túlnyomóan konzervatív vezetés értékrendje a nőkkel kapcsolatban is megmutatkozott: „Én udvariasságból természetesen mindenkinek köszöntem, főleg a hölgyeknek igyekeztem mindig előre. Egyébként Antallról is ez a hír járta és ez tényleg így volt, hogy őt nem lehetett megelőzni köszönésben hölgyek részéről."[169]

A nagyon tehetséges kollegákat, akik valóban jól teljesítettek, azokat besorolási táblázattól eltérően, jobban kompenzálták. Létezett nyelvpótlék is már ebben az időszakban, de nagyon kevés volt a nyelvtudással rendelkező dolgozó a hivatalokban. A külföldi utakra szinte mindig tolmácsot kellett vinni, mert mindig volt olyan tagja a magyar delegációnak, aki nem beszélt idegen nyelven. Ezt azonban a rendszerváltás első időszakában még a külföldi partnerek is tolerálták, hiszen tisztában voltak azzal, hogy a volt szocialista táborból érkezők számára az orosz nyelv ismerete volt az elvárás, és „egyébként azt se tanultuk meg anno rendesen" – emlékezett vissza Kajdi József.

A teljesítménymenedzsment HR folyamata az új értelmezésében nem létezett, a teljesítményértékelés annyit jelentett, hogy a minőségi és eredményes munkát középszinten értékelték és jutalmazták is, tehát a kompenzációban, azaz a jutalom, prémium és alapbér eltérítésében mutatkozott meg. Ugyanakkor a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés összekapcsolása nem volt jellemző.

Az ösztönzésmenedzsment, azaz a kompenzációs és javadalmazási rendszer nem állt a személyügy folyamatának középpontjában. Az ösztönzés a kommunikáció segítségével valósult meg, a szervezeti és az egyéni célok összekapcsolásának azonban egy központi elve volt: véghez vinni a rendszerváltoztást minél eredményesebben és hatékonyabban. Ez jelentette a motivációt,

[169] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.

amely költséghatékony volt, ugyanakkor a rövidtávú operatív és hosszútávú stratégiai célok teljesülését is támogató megoldást jelentett. Kiemelkedő ösztönzés és karrier lehetőség volt a Külgazdasági Minisztériumban történő külgazdasági szolgálat minimum 4 éve: ott azzal lehetett a legjobban motiválni, hogy ha az illető jól teljesített, akkor mehetett Bécsbe, Berlinbe vagy Londonba szolgálatra.[170] Az ösztönzéspolitikában viszont megmaradt az elismerési és a jutalmazási rendszer működtetésének keretei között.

3.14 Konfliktus – Konfliktuskezelés a felsővezetés szintjén

„Rengeteg érdekellentét van, rengeteg emberi ellentét van. Azért a kormányzati munka idegileg feszítő állapot" – számolt be a konfliktusokról Schamschula György, aki szerint sokan azt gondolják, „hogy van egy kormány, és a miniszterek nagy békességben és szeretetben együtt kormányozzák az országot." Ez sajnos nem így van, emberek, érdekek, feladatok, helyzetek, mind összefüggenek és további összefüggések, emberi hálózatok alakulnak ki, ezért elkerülhetetlen a konfliktushelyzet. Így volt ez az Antall- és Boross-kormány alatt is. Ilyenkor a különbségek csak a megoldásban mutatkoznak meg, azaz abban, hogy meg tudják-e oldani a konfliktushelyzetet vagy esetleg megelőzik azt kompromisszumok segítségével.

Szervezet és hivatásos moderátor a konfliktusok kezelésére akkoriban nem volt. „Vezetői szinten próbálta az ember a saját tehetsége vagy adottsága alapján ezt kezelni: „volt egy fiatal srác, aki, hogy mondjam, csillagszemű forradalmárként élte meg, hogy ő most a rendszerváltozás részeként bekerült a Kormányhivatalba, és kifejezetten ellenségesen viselkedett az apparátussal szemben, mert kommunistaként kezelte a munkatársak egy részét. Végül meglepő módon sikerült őt teljesen átállítanom, és teljesen normális viszony alakult ki az apparátus és közte is, de ehhez neki kellett megváltoznia igazából, és rájönnie arra, hogy teljesen félreértette és teljesen rosszul közelítette meg ezt a kérdést" – emlékezett a Kabinetirodán történtekre Kajdi. Alapjában véve a konfliktushelyzeteket tudomásul vették és úgy kezelték, hogy a vezetőnek ez hozzátartozik a feladatához.

Érdekes példaként említi Kajdi József egyik konfliktusát, amikor tényleg el kellett küldeni embereket: „volt egy protokollfőnökünk az elején, körülbelül egy évig volt nálunk, aki egyszerűen nem tudta azt tudomásul venni, hogy most a miniszterelnök, az egyben a vezető kormánypárt elnöke is. Ha elment miniszterelnökként valahová egy rendezvényre, akkor nyilvánvaló, mint MDF-elnökként is ment el. És ő erre mondta, hogy hajlandó a miniszterelnököt szolgálni, de mint pártelnököt, nem. Ebből voltak konfliktusok, és mondtam, hogy akkor váljunk el. Utána jött Görög Ibolya, aki egy fogalommá vált aztán a protokollnál, [...] maximálisan bevált."

[170] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.

Kajdi József szerint jó szóval többet lehet elérni, mert „akit te jól leszidsz a sárga földig, utána fülét-farkát behúzva teljesíteni fog, de csak a minimumot fogja teljesíteni és mindig arra fog figyelni, hogy nehogy véletlenül hibázzon, mert tudja, hogy akkor megint leszúrod. [...] És még akkor is lehet dicsérni is, hogy: te, a másikat jól csináltad, próbáld meg ezt is úgy megcsinálni! Én azt láttam, hogy lelkesen, javítva a hibáját, majdnem – jó értelemben – túlkompenzál, mert annyira meg akar felelni, de jó érzésből és nem félelemből." Tehát a távolságtartás, a rettegés és félelem nem oldja meg a konfliktust, és nem növeli a munka hatékonyságát. A konfliktus megoldásának ez a típusa a Z generáció belépésével már teret nyert.

Az interjúkból kiderül, hogy az Antall-kormányban és a közigazgatásban több olyan vezető volt, aki a békés, kompromisszumos megoldást, a demokratikus vezetési stílust hatékonyabbnak tartotta, mint az autokratikus vezetést. A problémák megbeszélését, egymás véleményének a meghallgatását sokkal eredményesebbnek tartották a felsővezetés szintjén. Talán ez abból is adódott, hogy nem csak szakmailag rendelkeztek magasszintű tudással a vezetők, hanem a személyiségük is alkalmassá tette őket a feladatra. A főosztályok és osztályok közötti konfliktust a közigazgatási vezető és az államtitkárok oldották meg úgy, hogy magukhoz rendelték a konfliktus résztvevőit tisztázni a problémákat: a miniszterek közötti konfliktusokat például vagy Antall maga próbálta rendezni, vagy Kajdi Józsefre bízta az ügyet.[171]

A külpolitikában is adódtak hasonló helyzetek, nézeteltérések, mert a Kormányban, minisztériumokban legtöbb esetben nem számoltak az ország határain kívül lezajló folyamatokkal. Kádár Béla erről így vallott: „Antall-lal az első ilyen nézeteltérésem azzal volt kapcsolatos, hogy a magyar gazdaságpolitikának a nemzetközi realitások közepébe kell kerülnie, illetve abból kell kiindulnia."[172] Kádár ugyanis úgy vélte, egy ilyen bonyolult rendszerváltoztatási folyamatot, mint amilyenbe az ország került, több szempontból kell megnézni és végrehajtani: elsősorban munkaügyi szempontból, majd költségvetési szempontból, de külgazdasági szempontból is, és ezt követően jön a többi feladat, de lényegében egy központból kell koordináltan irányítani.

A másik komoly probléma az ellenzék tagjaival volt. Kádár Béla a következőképpen idézte fel a helyzetet: „amit az SZDSZ-esek akarnak, vagy a liberálisok, az Magyarország számára a legsúlyosabb történelmi tragédia. Mert liberális piacgazdaságot meg lehet csinálni katonai diktatúra mellett, ha a bajonettekkel lehet kezelni azokat a feszültségeket, amit a piaci erők ráengedése egy társadalomra azonnal kialakít. De amennyiben olyan feladatunk is van, hogy parlamenti demokráciát is működtetni kell, ez erősen megnehezíti az átalakulást, mert egy sikeres, modernizálódó ország sem élte vagy jutott túl a modernizáció leggyötrelmesebb

[171] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[172] Interjú Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.

szakaszán egy működő parlamenti demokrácia mellett. Mert ott annyi áldozatot kell az első szakaszban viselni, annyi terhet és kínt, a vesztesek száma pedig olyan nagy."

A másik komoly konfliktusforrás Kádár szerint Jeszenszky Géza külügyminiszterrel és a Külügyminisztérium vezetésével volt, akik úgy gondolták, hogy a Külgazdasági Minisztériumot fel kell számolni: „…a magyar külkapcsolatok történetében az egy külön fejezet, hogy 40 éven keresztül hogy áskálódott egymás ellen ez a két tárca. Ez nem volt új dolog**."**[173] Kádár szerint egy kevésbé fejlett országnak elsősorban a reálgazdaságból kell kiindulni és nem a pénzügyiből. A gazdaság része a társadalomnak, ezt is figyelembe kell venni, nem lehet olyanokat művelni, amely a társadalomfejlődés többi részeit lebénítja: „a társadalom gazdaságon kívüli részeinek a tevékenységi színvonala alapvetően befolyásolja a gazdasági eredményeket, teljesítményeket. Az államigazgatási rendszer, az oktatási rendszer, az egészségügy, a lakossági kultúra, a szociálpolitika, hogy arra mennyit fordítunk, vagy mennyit nem fordítunk, és ebből van-e probléma, vagy nincs. Ez mind lecsapódik a gazdasági teljesítményekben".[174]

Sajnos ez a konfliktus nem oldódott meg, ami szerinte hozzájárult a gazdaság fejlődésének lassításához és az egyensúlyi állapot nehéz megteremtéséhez. Kádár személyes kudarcának tartja, hogy nem tudta megoldani ezt a belpolitikai válságot, mert szerinte, ő maga nem volt igazán politikus alkat. Ma úgy látja, hogy akkor „**egy fel nem készített, új politikai elit került hatalomra, akik a nemzetközi terepen való mozgást akkor kezdték tanulni gyakorlatilag**",[175] ami sok konfliktus bölcsője lett.

A Külgazdasági Minisztérium apparátusában, viszont nem volt konfliktus és ellenállás, mondta Kádár, mert idejében kiszűrték a biztonságiakkal a nem „odaillőt", aki pedig vállalta a szolgálatot, annak hatékony védelmet nyújtottak a minisztériumban. A miniszter nem engedte, hogy a hűséges és a jó szakembereket kikezdjék, így a Külgazdasági Minisztériumban semmiféle belső feszültség nem volt.

Schamschula György elmondás szerint közötte és Szabó Iván pénzügyminiszter között nagy ellentét volt, amelyre így emlékezett: „Egész más volt a koncepciója neki és nekem. És egészen más volt a privatizációs elképzelése Szabó Tamásnak, mint nekem. Mivel a privatizáció hozzá tartozott, de a koncessziókat én adtam el, ezért az én kezemben volt az ütőkártya. Nincs olyan miniszter, aki egy ilyen helyzetet szívesen venne. Úgyhogy nagyon éles viták és – mondjuk azt, hogy – veszekedések voltak ebből. De én azt hiszem, hogy a saját elképzeléseimet keresztül tudtam vinni."[176]

[173] Interjú Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[174] Interjú Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[175] Interjú Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.
[176] Interjú: Dr. Schamschula György, Budapest, 2017. 07.-10.

A konfliktusokat, az interjúalanyaim szerint, minden esetben megpróbálták megoldani, különösen, ha ezek a személyügyekből adódtak, mert ahogy Boross Péter is hangsúlyozta, és ezt belátták a vezetők is, **a közigazgatásban a legfontosabb a stabilitás.**

3.15 Elbocsátás, áthelyezés

Akikről bebizonyosodott, hogy nem feltétlenül voltak alkalmasak erre a beosztásra, azokat a személyeket Antall József megfelelő diplomáciával leváltotta vagy áthelyezte, mondta Boross Péter. De tény, hogy sajnos a nem megfelelő kiválasztás is okozott gondot. Nem mindenkit ismertek és nem volt idő a megismerésre, az ajánlásokból pedig nem tudhatták, hogy valójában ki, mire képes, ezért, ahogy Boross miniszterelnök mondta: „egy újraszelektálás kezdődött a személycserékkel, meg a pozíciókban. Minden kormánynak van egy belső hierarchiája is, a kormánytagok között is kialakul egy sajátos emberi kapcsolati rendszer, amelyikben van domináns személy.” Ha azonban nem tudták egymást elfogadni a munkatársak, akkor mennie kellett valamelyiknek.

3.16 A stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés

Akkoriban a humánstratégiát, mint funkcionális stratégiát a szervezet stratégiájára építették, és mindent elkövettek, hogy ez hatékonyan igazodjon a szervezeten belüli egyéb funkcionális vagy részstratégiákhoz. Az államreform az előkészítésével és megvalósításával összefüggő szervezeti, és még több személyi kérdésről is szólt.

A Kormányprogram értelmében meg kellett újítani a politikai intézményeket, modernizálni kellett a közigazgatást annak érdekében, hogy alkalmassá váljon a szolgáltató, új állam eszméjében meghatározott követelmények teljesítésére. Ezzel egyidőben szinte a teljes államapparátust meg kellett reformálni, hatékonyabb működési kereteket kellett biztosítani, javítani kellett a közszolgáltatások minőségét. Továbbá a fentieket egy új területi beosztásra felépülő önkormányzati rendszerben meg kellett változtatni, ami a személyügyet nem minden esetben érintette. A munkavégzési rendszerek kialakításánál és az egyes feladatok végrehajtásánál a rugalmas és problémamegoldó készség került előtérbe.

A munkavégzési rendszerfolyamathoz tartozó megoldások közül a legelterjedtebb az volt, hogy a munkatársak a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet érvényesítették, ezzel maximálisan motiválva őket. A másik működő elv az önirányító és autonóm munkacsoportok kialakítása volt. Megjelent a feladatok és a problémák újszerű megoldásához szükséges menedzsergondolkodás és -szemlélet. Ide tartoznak leginkább a vezetéssel és annak működtetésével összefüggő, átfogó menedzsment-tevékenységek, mint pl. szervezetfejlesztés, folyamatszervezés, változásmenedzsment, innováció, projekt- és stratégiai tervezés. A funkcionális szakterületeken pedig a pénzügyi, logisztikai szervezetek létrehozása, kevésbé jellemző azonban az emberierőforrás-gazdálkodás területén.

Más összefüggésben értelmezve viszont kijelenthetjük, hogy emberierőforrás-gazdálkodás is a menedzseri szemléletet fejlesztette, mert szoros kapcsolata, együtt-mozgása az imént említett területekkel, illetve azokkal meglévő függő viszonya ezt bizonyította. Fejlődésnek mondható az is, hogy megjelenik a „New Public Administration" irányzat több felismerhető jegye is. A „New Public Administration" (új közigazgatás) felfogását átmeneti, közvetítő irányzatnak nevezhetjük, mert az állambarátság elfogadása mellett ez a megoldás az egyének, a csoportok, a társadalmi osztályok és az egész társadalom értékeit is fontosnak tartja preferálni, amelynek következtében a társadalomnak az állam felett kontrollt kell gyakorolnia. Ennél a felfogásnál nyomatékosan megjelenik:[177]

- a közigazgatás szervezési oldalának hangsúlyozása;
- a gyors társadalmi változásokra történő reagálási képesség erősítése;
- a monitoringra alapozott tervezés (elsődlegesen közpolitikai) fontossága;
- a körültekintő döntés-előkészítés;
- a rugalmas vezetés;
- a dinamikus működési elvű munkacsoportokba szervezett végrehajtás.[178]

Az intézményrendszer működtetésében és a szabályozásban erős a kormányzati szintű stratégiai irányítás szerepe, mégis teret kap, sok esetben véleményezési és döntési szerepe van a közigazgatási államtitkároknak. Bár jogi értelemben „a közigazgatás az állami igazgatás egyik speciális fajtája, amely az egész társadalomra kiterjedő állami közhatalom birtokában végzett igazgatási tevékenységet jelenti".[179]

Ezzel szemben Gajduschek György a végrehajtó hatalmat lényegében azonosítja a közigazgatással, arra alapozva, hogy a közigazgatás döntéselőkészítő szerepe tulajdonképpen determinálja a közpolitikai döntéseket, a kormányzat lényegében csupán a közigazgatás által előkészített döntések autoritás birtokában történő jóváhagyását végzi.[180] Az általa alkalmazott közpolitikai modellben a közigazgatás feladata a döntéselőkészítés és végrehajtás, a kormányzat feladata pedig a felkínált döntési alternatívák közötti választás, tehát maga a döntés. Gajduschek azért sorolja a közigazgatást a végrehajtó hatalmi ágon belülre, mert véleménye szerint a döntés-előkészítés szinte teljes mértékben meghatározza a döntést, a végrehajtást pedig szintén a

[177] HAZAFI Zoltán: Általános közigazgatási ismeretek IV. modul Közigazgatási és szervezési ismeretek 99-100. Forrás: http://real.mtak.hu/50313/7/100_8_04_modul_kozigazgatas_szervezesi_2016_vegleges.original_u.pdf Hazafi (letöltve: 2017. 04. 22.)
[178] HAZAFI Zoltán: Általános közigazgatási ismeretek IV. modul Közigazgatási és szervezési ismeretek 99-100. Forrás: http://real.mtak.hu/50313/7/100_8_04_modul_kozigazgatas_szervezesi_2016_vegleges.original_u.pdf Letöltve: 2017. 04. 22.
[179] LAMM Vanda (Főszerkesztő): Jogi lexikon. Complex Kiadó, Budapest, 2009., átdolgozott és bővített kiadás. 414. . (letöltve: 2017. 07. 02.)
[180] GAJDUSCHEK György: A közigazgatás szervezeti jellemzıi – összehasonlító aspektusból. 37–58. In. SZAMEL Katalin – BALÁZS István – GAJDUSCHEK György – KOI Gyula (Szerk.): Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása. Complex Kiadó, Budapest, 2011. 39.

közigazgatás végzi, így a kormányzás-közigazgatás fogalompár elméleti szétválasztásának nincs különösebb jelentősége.[181]

Az Antall-kormány és közigazgatása e két elméletből tevődik össze, az állam felső irányítása, a közigazgatás és a végrehajtó hatalmi ág lényegében együtt, összhangban része a döntésnek. Kérdés persze, hogy volt-e közigazgatási reform? Bizonyos szinten igen, mert a kormány minden tagjának és a közigazgatásban dolgozók többségének is volt „jobbítási" ambíciója. Hajnal György elmélete szerint is így van, mert a közigazgatási reform fogalmát egy konkrét reformtartalomra, az új közmenedzsment reformelképzeléseire vetíti rá, mondván, hogy az új közmenedzsment irányzat „a közigazgatási modernizációval kapcsolatos tényleges kormányzati cselekvés (közpolitikák/szakpolitikák) egyik vezérfonala".[182]

Gellén Márton szerint egy ennél magasabb reformszintet képez a közigazgatás szuprastruktúrájának reformja, amely képes arra, hogy a közigazgatással kapcsolatos alapvető elgondolásokat, beidegződéseket, beállítódásokat, elvárásokat, hiteket, meggyőződéseket átformálja. Annak érdekében, hogy a közigazgatási reform-eredmények tartósak és mélyrehatók legyenek, szükséges ezeknek a szubjektív szempontoknak a fokozatos, célzott átalakítása.[183] Ebből a szemszögből nézve pedig, teljesen egyértelmű az Antall-korszak közigazgatási reformja.

Az Antall-korszak szervezeti kultúrája igen színvonalasnak mondható, mert szociális összetartó erő jellemezte. A szervezeti kultúra segítette a szervezeti célok elfogadását, az azokkal való azonosulást, és így alakította az új közigazgatási rendszer és szervezet dolgozóinak identitástudatát is.

Az emberi erőforrás menedzsment feladatából, szerepéből adódóan a felső- és középvezetők, valamint a szervezet tagjai közötti híd közvetíti, tolmácsolja, kommunikálja, sugallja a szervezeti kultúra kereteiben képviselt értékeket, hisz feladatainak rendszerében közvetlen, mindennapi kapcsolatban áll a szervezet tagjaival. A munkakörök betöltésére legalkalmasabb emberek kiválasztásakor vagy a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásakor, de akár a munkaerő- és karriertervezés keretén belül, a szervezeti kultúra által képviselt értékek befolyásolják az emberi erőforrással foglakozó szakemberek módszereit.

A meglévő, de átalakulni készülő helyzet feloldása érdekében elengedhetetlenné vált olyan közfeladat-ellátási formák bevezetése, amelyek képesek voltak a hagyományos kormányzati eszközök megújítására a rendszerváltoztatáskor. Természetesen voltak hiányosságok is. Az egyik hiányosság a hatékony pénzügyi, gazdasági szervezetek, intézetek kialakítása volt. Ez azonban

[181] DR. GELLÉN Márton: A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében, Doktori értekezés, 2012. 17-18.Forrás:http://doktiskjog.sze.hu/images/doktori.hu ra/gellen%20marton%20vedes/PhD_dolgozat_GellenMarton_vegleges.pdf (letöltve: 2017. 07. 02.)

[182] DR. GELLÉN Márton: A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében, Doktori értekezés, 2012.22.Forrás:http://doktiskjog.sze.hu/images/doktori.hura/gellen%20marton%20vedes/PhD_dolgozat_GellenMart on_vegleges.pdf (letöltve: 2017. 07. 02.) HAJNAL György: Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében. PhD értekezés, Budapest, 2004. 8. .

[183] DR. GELLÉN Márton: A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében Uo.10.

nem igazán volt lehetséges megfelelő pénzügyminiszter nélkül, vélekedett Marinovich Endre. »És ami nagyon hiányzott az akkori kormányzatban, az egy átfogó gazdasági koncepció, egy átfogó gazdasági vezető. Például, ha Boross Péter lett volna Antall miniszterelnök mellett a csúcsgazdasági vezető, akkor az egy nagyon-nagyon eredményes páros lett volna. Antallnak Adenauer volt az egyik példaképe. Adenauernek volt egy gazdasági csúcsminisztere, aki aztán később, Adenauer után kancellár is lett, Erhardnak hívták. „Én keresem a saját Erhardomat. Az kellene, hogy legyen egy Erhard, aki a gazdasági kérdéseket ilyen átfogó módon kezeli" – emlékezett vissza Marinovich Endre Antall Józsefre.[184]

3.17 Miniszterelnökök – az ország legfelső vezetői

A reform tudatos változtatás, ami azt jelentette, hogy a reform által érintett területen jelentős vezetők kinevezését sürgősen meg kellett oldani. Az ellátott feladatkörök tekintetében, a feladatokat ellátó intézményrendszerek szerkezetében és működési jellemzőiben egyaránt megmutatkozott a reform, így az a felső és középvezetők teljes cseréjét is jelentette, akik a lényeges változásokat követően megtervezték, irányították, vezették és ellenőrizték a területeket.

Antall József

„Antall József olyan viszonyok között került kormányra, ami történelmileg meglehetősen példátlan. Tehát úgy kellett létrehoznia egy kormánycsapatot, hogy egy részét nem is ismerte korábban. A világ különböző szegleteiből érkeztünk személyi kiválasztás során oda, valamint párttámogatással összejött egy csapat."[185] – idézte fel a helyzetet Boross Péter.

Antall József és Boross Péter miniszterelnökök teljesen különbözőek voltak. Ezt a tényt Kajdi József is megerősítette: „Ha nagyon őszinte akarok lenni, Boross Péter sokkal jobb szervezeti vezető, mint amilyen Antall volt. Antall mondjuk felkészültebb, nagyobb látókörű. Tehát Antall József sokkal inkább egy államférfi volt, és ez nem negatív megjegyzés, Boross Péter meg egy miniszterelnök. Ő más vezetői stílust hozott be, illetőleg más rendszert is. [...] Antallnál este voltak a megbeszélések, Boross meg nyolckor tartotta ezeket a napi eligazításokat. [...] Ő egy kicsit autokratikusabb, de kifejezetten jó vezető volt."

Marinovich Endre úgy gondolja, hogy esetükben két alapvetően eltérő habitusú emberről van szó, akik ugyanakkor nagyon jól kiegészítették egymást. „Tehát az igazi az volt, amikor ketten együtt tudtak dolgozni, mert amikor Antall is fizikailag olyan állapotban volt, hogy nem kellett Boross Pétert helyettesként használni, hanem támaszkodott az ő belügyminiszterségére, támaszkodott az ő óriási, hatalmas nagy rutinjára, például vállalatvezetői rutinjára, ami egyetlenegy kormánytagnak sem volt,"[186] az volt a legjobb helyzet. Antallnak fantasztikus volt a tárgyi tudása, amely sok mindenre kiterjedt, nemcsak a saját szakmáira (történész, levéltáros,

[184] Marinovich Endre, Budapest, 2017.10.27.
[185] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[186] Interjú: Prof. Dr. Maronovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27.

muzeológus), és kiemelkedő volt a magyar közjogi tudása is. Ám az ilyen jellegű témákkal az egész kormányzaton belül is csak Boross Péter volt egyedül tisztában. Voltak persze jogvégzett emberek, de azokkal a közjogi ismeretekkel, amelyekkel rendelkeznie kell egy állami vezetőnek, azzal csak Antall és Boross rendelkezett. Antall ezt az egészet nemzetközi összefüggésben is értette, Boross Péternél pedig általában a magyar hagyományok, a Keresztes-Fischer-féle Belügyminisztérium, és a '44 előtti idők, közte a Magyary-féle ismeretek adták a többlettudást.[187]

Boross Péter szerint „Antall tekintélytartása és az a kisugárzás, ami belőle áradt, az lehetővé tette a személycseréket is, de azon belül integráló képessége nagyon erős volt. Tehát a kormánytagokban – aki nem lógott ki és nem kellett leváltani, – azokban tudatosult az együttműködés kényszere". Nagy tekintélye volt a külpolitikában és ezen a területen a többi felszabaduló, volt szocialista országokhoz képest kimagasló teljesítményt nyújtott. Az ő személyiségének nemzetközi elismertsége rendkívül előnyös volt az egész rendszerváltoztatási folyamat során.[188]

Boross Péter

Boross Péter, mint már korábban kifejtettük, teljesen más stílusú vezető volt, mint Antall. Az, hogy később az utódja lett, teljesen Antall szándékai szerint történt. „Jó szívvel lehet állítani, hogy az akkori politikai garnitúrából Boross Péternél jobbat nem tudtak választani. Borossnak óriási előnye volt a gyors döntőkészség. Antall néha a döntéseket nem hozta meg elég gyorsan. Meghozta, még ha fájdalmas is volt. A személyi kérdésekben, mikor átalakításra került a sor, nagyon nehezen szánta rá magát arra, [...] hogy ezt megtegye. Boross ezzel szemben „átgondoltan, de azért gyorsan döntött" – jegyezte meg Marinovich, és azt is, hogy Boross gyakorlatiasabb volt, és ez mindenképpen szemben állt Antall időkezelésével.[189] Ez az óriási előnye pedig a vállalati vezetői rutinjából származott, ahol nap, mint nap emberekkel és szervezéssel foglalkozott. Így tehát egy racionálisabb, sok esetben keményebb vezető volt, mint az államférfi Antall József.

Schamschula György szerint Antall rendkívüli ember volt, akit nagyra becsült: „ahogy ő hordta a terheket, ahogy ő a betegségét viselte, azzal a felelősségtudattal, azzal a hivatástudattal, ahogy ő a munkáját csinálta, azzal a mély elhivatottsággal az ország és a nemzet iránt, rám azzal rendkívül nagy hatással volt." De Boross és Antall vezetői stílusának összevetése kapcsán megjegyezte: „Antall egy pedagógus; egy tanár volt. Ő így is állt hozzá. Megpróbálta a Kormány tagjait tanítani, nevelni, vinni, és arra képezni, amit ő elgondolt. Boross pedig egy »menedzser« volt, egy »vállalatvezető«. Kiadta az utasításokat és elvárta a végrehajtásukat."[190]

[187] Interjú: Prof. Dr. Maronovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27.
[188] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[189] Interjú: Prof. Dr. Maronovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27.
[190] Interjú: Dr. Schamcshula György, Budapest, 2017. 07.-10.

3.18 Emberi erőforrás áramlás - Átjárhatóság a magán- és közszféra között

A változások fokozatos és gyors bevezetése már nem adott biztonságot a közigazgatásban dolgozó felső és középvezetők egy részének, a rendszerváltoztatás után az állami pozíciók már nem egy egész életre szóló állások lettek. A magánszféra is elcsábította az embereket, mert a multinacionális cégeknél és az új kis- és középvállalkozásoknál sokkal több volt a fizetés. A közigazgatásban a bérek ehhez viszonyítva nagyon alacsonyok voltak.

Az emberi erőforrása fluktuációja elég nagy volt. A munkaerő vagy humánpolitika, foglalkoztatáspolitika kialakítása, a munkaerő-tervezés az idő miatt nem került előtérbe, a létszámgazdálkodás pedig a feladat elvégzésének függvényében történt. A köz és- magánszféra közötti bérkülönbségek, az elég alacsony vezetői bérek bizonyos feszültséget okoztak, ezért a harmadik év környékén megkezdődött a közigazgatási vezetők távozása a magánszférába, különösen a jogászoké, akik ügyvédi irodába mentek át vagy saját vállalkozást hoztak létre, foglalta össze Kajdi József.

Marinovich Endre szerint jelentős volt az átjárás: „tulajdonképpen kormányzati tisztséget viselni, az egy presztízst jelentett akkor mindenképpen, tehát voltak olyanok, akik hajlandóak voltak egy jövedelmezőbb vállalati vezetői tisztséget feladni azért, hogy elvállaljanak egy államtitkárságot vagy helyettes államtitkárságot, de volt fordítottja is, amikor valaki azt mondta, hogy kérem, én ezért a pénzért nem tudom vállalni, mert hát elég szerények voltak a fizetések."[191] Egyetlenegy kiemelt terület volt, az Állami Vagyonügynökség (AVÜ) ahol minden alkalmazott, még a titkárnők is nagyon jó fizetést kaptak, mert ezzel szerette volna a kormány elkerülni, hogy a korrupció felüsse a fejét.

3.19 Összefoglalás

A rendszerváltoztatás nem volt könnyű feladat, mert az emberek túlnyomó többsége azt gondolta, hogy emelkedni fognak a fizetések, demokrácia lesz és azzal együtt minden jó elérhetővé válik, ami nyugaton megvan. Nagyon kevesen tudták csak, még a politikusok közül is, hogy az ország bajban van, olyannyira, hogy az összeomlás fenyegeti gazdaságilag. A gazdasági válságból való kimentést és a demokrácia alapjainak letételét, mégis sikerült megoldani az Antall- és Boross kormányoknak, és ez leginkább a felkészült szakembereken múlott.

Az alkalmazott zárt rendszerű emberi erőforrás gazdálkodás nem vagy csak részben tartalmazta a megvalósítási módozatokat és módszereket, amelyek a szervezeti célok megvalósítását, a szervezeti teljesítményelvárások teljesítését és a szervezeti versenyelőny megszerzését biztosították volna. Az egyén boldogulását, érdemeken és teljesítményen alapuló előmenetelét, motiváltságát, elkötelezettségét a változás sikerességének reménye adta. Az alternatív vagy rugalmas munkaidőrendszert úgy alkalmazták, hogy a felső és középvezetők

[191] Interjú: Prof. Dr. Maronovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27.

gyakorlatilag 10–12 órát is dolgoztak. Elmondható, hogy a munkavégzés feltételrendszerei nem változtak, a munkahelyi körülmények korszerűsítése csak lassan indult be.

Az Antall-korszak közszolgálatának egészére ható külső környezet befolyásoló elemei között találjuk a folyamatosan változó makrogazdaságot, a társadalom, politika, kultúra és a technológia, a jogrend, a szabályozás, a munkaerőpiac, az ügyfelek, az állami és az önkormányzati rendszer, a munkavállalói szervezetek, az érdekképviseletek, a megalakuló új kamarák tényezőit. Az alapot a belső környezet hatásai a szervezet teljesen új működési folyamatai, az újonnan épülő struktúra egy demokratikus irányítási rendszerben, egy mélyebb kultúra adták. Mindehhez teljesen új szabályozások, és ezekhez még jelentősen hozzáadódott a új és régi személyi állomány kapcsolatrendszer, továbbá a teljesen újszerű információáramlás és kommunikáció kapcsolódott.

A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás stratégiai kulcskérdés volt. Az új döntéshozók és a jogalkotók adtak irányt az áramlás jellemzőinek, méghozzá a céloknak megfelelően történő szolgálatba állításhoz. Érdekes módon az új politikai vezetés, amely többségében új emberekből állt, mégis hatékony munkát tudott folytatni a régi munkatársakkal.

Szinte minden minisztériumban megtartották a jó szakembereket. Kiemelkedő volt a Külgazdasági Minisztérium, ahol nem is lehetett volna másként, hiszen az ott dolgozók, akik nyugati kapcsolatokkal foglalkoztak (kirendeltségeken és a külügyi minisztériumban) láthatták csak a működő piacgazdaságot, nekik voltak tapasztalataik. A másik érdekessége ennek a rendszernek, hogy a változásmenedzsment nem igazán hagyott időt a konfliktusok kialakulására vagy ezek a konfliktusok hatékonyan, a változás igénye miatt hamar megoldódtak.

A vezetők kiválasztásának elsődleges kritériuma az volt, hogy legyen jó szakember, szakmai tekintéllyel és megfelelő vezetői kompetenciával rendelkezzen. A személyzeti, munkaügyi osztályokon látták el a fejlesztési feladatokat, továbbá az oktatást, a képzést, kiképzést, átképzést, továbbképzést, vezetőképzést és vezetői továbbképzést, valamint az önképzés segítését, ha volt rá igény. Így tehát nem volt központosított fejlesztés, továbbképzések és vizsgarendszer.

Jellemzően nem voltak külső továbbképzések. Ha fejlesztés vagy önfejlesztésként történt, akkor az saját, belső motiváció alapján történt, mert ez a munkavállalók többségének kulcsfontosságú volt. A szervezeti egységek a fejlesztést a belső továbbképzések keretén belül valósították meg. Az önfejlesztés jellegű tanulási készség vált meghatározóvá, és szinte magától, automatikusan sikerült megoldani az egyéni és a szervezeti szintű tanulás összekapcsolását, és ezek nyomán a tanuló szervezet kialakítását.

A szervezeten belüli tudásmegosztás és a tudástranszfer többsége spontán zajlott a kapcsolati rendszereken belül, amelyhez a belső továbbképzések is hozzájárultak. Az egyéni és a szervezeti szintű éves, valamint középtávú képzési, kiképzési, átképzési, vezetőképzési és továbbképzési

tervek még nem voltak kidolgozva. A szükségletek felmérése, a prioritások meghatározása, a felkészítések megtervezése és teljesítése, a programok után-követése az igénynek megfelelően történt, de nem volt folyamatos és rendszeres. A nyelvi és informatikai képzés szintén nem volt megoldva központilag. Ezeket is, mint minden más igényelt tudást önálló tanulással, önképzéssel, belső programok igénybevételével, tanulmányutak, konferenciák, műhelybeszélgetések megszervezésével oldották meg.

A nem képzés jellegű módszerek sorába tartozott az akciótanulás, a mentorálás, ami kiemelkedő volt az egyénre szabott támogatás szempontjából is. Az emberi erőforrás fejlesztésének rendszerszintű hiánya mégsem gátolta meg az egyén sikerességét. Az egyén motiváltsága, megfelelni akarása magasfokú teljesítményhez vezetett, összhangba kerülve a szervezet teljesítményével, amely eredményesnek volt mondható a legtöbb esetben.

Boross Péter úgy véli, hogy „minden tárcának minimum létre kell hozni, de nagyobb helyi, megyei szinten is, úgynevezett törvény- vagy jogszabály-előkészítő szervezetet, ahol azok vannak, akik írják a joganyagot megfelelő szempontok és irányelvek alapján. „Professzionista feladat a jogszabály-szerkesztés, [...] a nagy háború előtt rendkívüli tekintéllyel bírtak azok a személyek, akik kodifikációval foglalkoztak, mert az külön tudomány volt, nem elég ide a jogászi végzettség, speciális ismeretanyag kell.” Továbbá „egy jogszabály-szerkesztő alkalmas személy – aki legalább húsz éve ott van már ebben a tárgykörben – mellé oda lehet tenni egy legényt, aki tíz év múlva már tud segíteni. Ez egy különleges státus.”[192] Tehát, mai szóhasználattal élve a tapasztalt szakember mellé tett gyakornokot mentorálni is kell.

Boross szerint „a közigazgatási rendszer jól működne, ha a politikai irányváltások nem érintenék. [...]. Egy állam zavartalan működéséhez, a nívós jogászi munkához, a jogalkalmazás biztonságához mindenképpen olyan közigazgatási szervezet kell, amelyik mindig a törvényeknek van alárendelve”.[193]

Az Antall-kormány – Schamschula György szerint – közigazgatás és felsővezetés szempontjából nem felkészült emberekből állt. „Antallnak úgy kellett összeszednie azt a csapatot, akivel ő az országot vezeti, hogy gyakorlatilag nagyon kicsi volt a merítési lehetősége. És érdekes módon, azok a miniszterek, akiket kívülről hozott be, tehát nem az MDF vagy a más pártoknak voltak a szakértői, azok – Kádár Béla kivételével – általában nem váltak be. Nem csak szakmailag. Voltak más gondok is. Kupával például emberileg voltak összeütközései a miniszterelnöknek. De voltak olyanok, akik *de facto* nem váltak be. [...] Hihetetlen nehéz volt akkor. Egyikünk sem volt addig a kormányzásnak még csak a közelében sem. Hiszen a

[192] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.
[193] Interjú: Dr. Boross Péter, Budapest, 2017.10.24.

magunkfajta ember nem juthatott oda. Antallnak iskoláztatni kellett a minisztereit: hogy kell egy országot kormányozni, hogy kell egy kormánynak működnie. Valaki megtanulta, valaki nem."[194]

Ennek ellenére interjúalanyaim egyöntetű véleménye az volt, hogy életük legszebb időszaka volt az Antall- és Boross-kormányban munkával eltöltött idő. Valószínű, hogy elégedettségük oka az, hogy megvalósították önmagukat, lehetőség volt felépíteni karrierjüket és egyben szolgálni tudták az államot, a magyar nemzetet egyaránt. Igazi közszolgák voltak, akik megpróbáltak mindent megtenni, hogy megalapozzák Magyarországon a demokráciát és a közjót.

Marinovich Endre szerint a vezetői készség részben adottság, részben fejleszthető, de mindenképpen szükséges egy alapműveltség azon a szakterületen, ahol vezető lesz a munkavállaló. Persze akad olyan is, aki nagy tudással rendelkezik, de alkalmatlan vezetőnek. A vezető szakértelmét viszont tovább kell fejleszteni. „De az is a vezetési kultúrának a része, hogy olyan tanácsadókat kell megválasztania magának, olyan szakmai tanácsadókat kell megválasztani, akik az általa feltett kérdésekre megfelelő választ tudnak adni."[195] Marinovich másik, hangsúlyozott véleménye, amellyel szintén egyet értek és a tapasztalatok is ezt mutatják: „sajnos a vezetőknek egy jelentős része nem szereti, ha nála jobb képességű beosztottjai vannak, mert fél tőlük, féltékeny rájuk stb. Az okos vezető, az szerintem úgy tesz – ehhez kell persze egy megfelelő érettség, – hogy nem bánja azt, hogyha vannak bizonyos területeken nála többet tudók vagy jobban teljesítők."[196]

Kádár Béla szerint a nyugati világban „silányodik a humánerőforrás". Úgy látja, „az ázsiai diákok mindenütt tarolnak az európai meg az amerikai diákokkal szemben, [...] az erkölcsi tényezőkkel meg az értékek hanyatlásával egy dekadens társadalomba léptünk. Ez viszont nem túl ígéretes jövőkép. A szociális piacgazdaság stratégiai keretei közötti rendszerváltás ezt kívánta volna elkerülni, mert minden liberális modell polarizációval jár. A pénzértékrendes modell, a pénz-központú gazdaságpolitika az polarizál társadalmilag, gazdaságilag."[197] Ilyen helyzetben pedig nagyon nehéz feladat hárul a mindenkori kormányra és a közigazgatásban dolgozókra, különösen akkor, ha szakmailag nem a legalkalmasabb humánerőforrás dolgozik köztisztviselői vagy közalkalmazotti munkakörben.

Antall azt mondta, hogy ez egy kamikaze kormány – idézte fel Schamschula György. „Ezt mi nem hittük el először. Sőt tulajdonképpen sohasem hittük el. Azt már 1993-ban lehetett tudni, hogy el fogjuk veszíteni a választásokat. Csak nem hittük, hogy ilyen mértékben veszítjük el. Azt hittük, hogy elveszítjük, és koalícióra fogunk kényszerülni másokkal. De hogy ilyen módon lenullázza a kormányzatot a lakosság; ezt nem hittük volna. Ennek ellenére én úgy gondolom,

[194] Interjú: Dr. Kajdi József, Budapest, 2017.07.05.
[195] Interjú: Prof. Dr. Maronovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27.
[196] Interjú: Prof. Dr. Maronovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27.
[197] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.11.13.

hogy az Antall-kormány nem volt rossz kormány. Az Antall-Boross kormány (mondjuk így!) az adott körülmények között megtette nagyjából azt, amit meg lehetett tenni.[198] „Az, hogy az ország mennyire nem állt a hátunk mögött, arra az a jellemző, hogy amikor a pedagógusoknak – akik egy képzett, intellektuális réteg – lehetővé tettük, hogy megválasszák az iskolaigazgatókat, akkor 70%-ban a pártközpontok által odahelyezett igazgatókat választották újra. Nem véletlen mondta Antall azt, hogy: „**Tetszettek volna forradalmat csinálni!**"[199]

3.20 Konzekvencia – konklúzió

Az általam készített és más interjúkból is azt a következtetést vonom le, hogy a rendszerváltoztatásról vannak közös tapasztalatok és érvek, amelyek azonosságokról tesznek tanúbizonyságot, ugyanakkor én arra vállalkoztam, hogy feltárjam az eltéréseket is. **A személyes állásfoglalás nem célom, csak következtetéseket vonok le.**

Közös cél volt például a változás hatékony megvalósítása mindenki számára. A HR, akkor még személyügy függetlenítve volt a felsővezetéstől és csak egy funkcionális, adminisztratív szereppel bírt. Érdekes volt hallani, hogy bár a HR-folyamatok a mai értelemben nem voltak ismeretesek, mégis sok részét akkor is használták, és a felsővezetők is gyakorolták. Ilyen volt pl. a kiválasztás folyamata. Ez különösen a felsővezetésben, úgy a kormányban, mind a közigazgatásban jelentős, stratégiai szerepet töltött be a változtatás véghezvitelének esetében. Mindegyik interjúalany számára kiemelkedően fontos volt a **megfelelő személy, kulcsember kiválasztása**. A kiválasztásnál első kritériumként szerepelt a szakmaiság, megbízhatóság, alkalmasság különös tekintettel a vezetői készségekre, továbbá a tapasztalat és a személy fogadtatása, ismertsége, kapcsolati rendszere. A legtöbb esetben nem volt, de nem is lehetett a kiválasztott személyeknek közigazgatási, államirányítási tapasztalata. Ugyanakkor mindegyik felsővezetőre érvényes az, hogy gyorsan reagált a változásra, kezelte a kialakult helyzetet, és a változás folyamatának eredményét láthatóvá tette. Jellemző volt a kiválasztott személyekre, hogy meg akarták oldani egy demokratikus ország létrehozásának nemes feladatát.

A programokat, terveket, stratégiákat a célhoz alakították, megoldásukban a felsővezetők jelenléte állandó és folytonos volt. A vezetők karizmája az alkalmazottak többségét is elkötelezetté tette és szívesen vettek részt abban a csapatmunkában, amely sikeresen akarta létrehozni a kitűzött célt. A helyzet lehetősége, a kihívások ösztönszerűen hatottak az egyénekre, akik legtöbb esetben önfejlesztették magukat, vagy szervezeti tanulás formájában adták-vették tudásukat, vagy adaptálták azokat.

A vezetők hozzáadott értékteremtése kimagasló volt mindegyik interjúalany esetében. Az adaptáció legjobb példája Antall József, Boross Péter és Kádár Béla volt. Boross Péter nagyvállalati vezetői tapasztalata és a közjog ismerete nagyon sokat segített az ügyek

[198] Interjú: Dr. Schamschula György, Budapest, 2017. 07.-10.
[199] Interjú: Dr. Schamcshula György, Budapest, 2017. 07.-10.

megoldásában. Ugyanez volt a helyzet Antall József és Kádár Béla esetében is, az ő nemzetközi elismertségüknek (és az utóbbi tudós tevékenységének) köszönhetően Magyarország **külpolitikai megítélését** pozitívra sikerült változtatni.

A szervezeti kultúra fokozatosan alakult ki és spontán módon fejlődött, tudatos fejlesztést csak a változtatás megoldása után terveztek. Az interjúalanyok esetében egyöntetűen volt a vélekedés, hogy munkájuk felemelő volt, nem érezték kényszernek, kihívás volt számukra és mindezt Magyarországért, a nemzet érdekében tették, ez adta munkájukhoz az erőt, kitartást és az eredményességet. Mindegyik felsővezető jól felkészült volt, kimagasló szakmaisággal, elhivatottsággal és kultúrával. Ehhez járult hozzá az összetartozás prioritása és a közös cél. A változást, a változtatást nem tragédiának, problémának kezelték, hanem egy új lehetőségnek, amely megteremti a jó állam alapjait hazánkban.

Eltérő volt azonban a vélekedés a feladatok ellátását, a lépések prioritását és a megvalósítás eszközeit illetően is. Kádár Béla kutatói és külföldön szerzett tapasztalata azt mutatta, hogy bármit nem szabad elfogadni és megvalósítani, mert nem adaptálható az ország helyzetében, és ellenállást fog okozni. Sajnos a felsővezetők nagy része beleesett ebbe a hibába, mert radikálisan vagy **nem megfelelő módon, nem helyesen fókuszálva, nem megfelelő csapattal próbálta** megoldani a feladatot, mint például a **pénzügyminiszter.**

A konfliktusok feloldásai nem minden esetben voltak hatékonyak, mert a felsővezetők nem egyforma módon teremtettek lehetőséget a beszélgetésre, nem facilitáltak (rávezetés a megoldásra, munka segítése) és ez feszült helyzetet teremtett, melynek személycsere lett a vége. A konfliktusokkal terhelt helyzetek akkor is erősödtek, ha hiányoztak a távlati célok és csak a saját érdekek vagy csoportérdekek kerültek előtérbe. Példaként említették az SZDSZ által delegált személyeket, akiknek a fluktuációja az illetékes minisztériumokban elég nagy volt.

Boross Péternek a fejlesztésről alkotott véleménye elég eltérő volt a többi vezetőhöz képest. Szerinte a vezetőnek jellemzően nem a vezetés alatt kell fejlesztenie magát, hanem előtte. Megfelelő képzettség, megfelelő mentor és személyi kompetencia esetében sokkal hatékonyabb munkát tud végezni egy vezető, mintha közben fejlesztik, hivatalos módon.

Az a miniszter vagy felsővezető, aki elkülönítette a rövid- és hosszútávú célokat, az több személycserét hajtott végre a vezetésben. A nem vezetőknek maradni kellett, mert a külügyi és gazdasági tapasztalatot nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni – vélekedett Kádár Béla. Szemlélete az volt, hogy az emberi tehetséggel, szakmaisággal, amelyre szüksége van a szervezetnek, nem lehet spórolni, ha eredményessé akarjuk tenni a feladatok megoldását. Ez egy megfontolt, előremutató, hosszútávú gondolkodásra vall. Kevés idő volt, nem voltak hosszútávú tervek, mert mindent rövid idő alatt kellett megoldani.

A múlt megismerése és annak pozitív tapasztalata „PÉLDASZERŰ" történeti tanulás. Az első fejezetben egyedi példák, közigazgatási, állami vezetőket mutattam be munkájuk és

tapasztalatukon keresztül. Ezekből a megtapasztalásából több általánosítható, melyeket a dolgozatom végén összegzem.

Célom múlt és jelen megértő, oknyomozó, értelmező megközelítése, a saját történelmi tanulást, mint történetileg változót látni. Az általánosabb érvényű szabályok és összefüggések bemutatása a történelem, a jelen és a jövő között az állam, a közigazgatás, a vezetés, képzés, tudás és a HR között.

III. Fejezet

HR oktatás. Vezetés – HR

A stratégiai emberi erőforrás-menedzsment bevezetésének lehetőségei a szak- és felnőttképzésben[200]

1. Bevezetés

Ebben a fejezetben be szeretném bizonyítani a HR és vezetés összefüggésének tényét, azaz, hogy a HR ismeret mennyire fontos a vezetők, az egyén számára és hogy ezen ismeretek birtokában nő a munka, a vezetés és a karrier hatékonysága.

1.1 A tudományos probléma megfogalmazása

A jó állam mindenkori kormánya számára alapvető feladata az állammal szemben megrendült bizalom helyreállítása, a szükségleteknek megfelelő átalakítások. „Ennek egyik legfőbb eszköze a közigazgatási rendszer megújítása, mivel az állampolgár a közigazgatáson keresztül érzékeli leginkább az állam jelenlétét, tevékenységének minőségét. A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet, az OECD kiemeli, hogy a Magyary Program szellemisége és módszertana visszatükrözi a „jó kormányzás" gyakorlatának kialakítása mentén formálódó nemzetközi trendeket, különös tekintettel azokat, amelyek a legtöbb kormányzattal szemben 2008 óta kialakult „bizalmi deficit" leküzdésének érdekében a közszolgálat értékalapú, az etikai normák, az elszámoltathatóság, a vezetői képességek, valamint a hatékony közszolgálati menedzsment fontosságát hangsúlyozzák.[201]

Az előbb említett MP tanulmány is kiemeli, hogy a közigazgatási rendszer megújításának fontos részét képezi a vezetői képességek, valamint a közszolgálati menedzsment fejlesztése, hatékonyságának növelése. Ez csak akkor valósítható meg, ha a közszférában, a közigazgatásban dolgozók és maguk a vezetők is megfelelő végzettséggel, szakmai és személyes képességekkel, rendelkeznek és folyamatosan képzik magukat. Ennek megfelelően a szakirányú- és a felnőttképzések szükségességének felmérése közvetve és közvetlenül a szervezet HR-osztályának és vezetőinek a feladata. Ez egyértelművé teszi, hogy a vezetőknél nélkülözhetetlen a HR-kompetencia.

A közigazgatási reform egyik alapját az igényalapú, innovatív fejlesztésszemléletű, eredményekre és a **hatásokra fókuszáló HR-reform jelenti**. A HR, és ezen belül a

[200] A fejezetben a személyzeti és az emberierőforrás-gazdálkodási/menedzsment tevékenységeket szinonimaként kezelem, és gyakran az angol HR betűszót alkalmazom – elfogadván, hogy a két kifejezés tartalma nem teljes mértékben fedi egymást.

[201] Jakab Éva, Kaiser Tamás, Kiss György: Stratégiák és reformok az állam működésében. A „Hungary: Towards a Strategic State Approach" című OECD jelentés bemutatása, in *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás*, 2015/1, 167–178.

munkavállalók fejlesztése a magánszférában bizonyítottan előrehaladottabb. A zárt és nyílt közszolgálat, illetve a közszféra és a magánszféra HR-gyakorlata között, a képzés és továbbképzés tekintetében ma már nincsenek nagy jelentőségű eltérések, ezért a közszférában dolgozók számára is elérhetőek a HR képzések. Igaz, ezek többsége költséges és államilag nem finanszírozott.

A HR reform maga után kell vonja a szakképzés (közép, felsőfokú képzés és felnőttoktatás) és a felnőttképzés reformját is, mert mindkettő állami feladat ellátás része.

Közigazgatás - HR - REFORM – Oktatás, szak és felnőttképzés

Egyre komolyabb problémát jelent a képzetlen munkaerő, ez mindkét szektorra vonatkozik. Hiányzik a megfelelő képzettséggel rendelkező munkaerő, mely egyre romló termelést és szolgáltatást eredményezhet. Ennek értelmében az oktatás és képzési reform egyre égetőbb. A képzések az emberierőforrás-fejlesztésének legmeghatározóbb eszközei. A közszférában dolgozó köztisztviselő és közalkalmazott még pályára lépése előtt sajátítja el szaktudásának legnagyobb részét, munkaköre azonban más ismereteket és készségeket is igényel, amit leginkább továbbképzéssel lehet elsajátítani. Az alap- és továbbképzés fő célja, hogy segítse a közalkalmazottakat és a köztisztviselőket munkájuk elvégzésében.

Fejlesztésre leggyakrabban a munkakör, illetve a munkavégzés módjának változása miatt van szükség. A közigazgatásban leggyakrabban a jogszabályok változása teszi szükségessé a továbbképzéseket.[202]

Felmerülő problémák

Egyre kevesebb a diák a szak és felnőttképzésben. Ennek oka a demográfiai csökkenés, az elvándorlás, de az önfejlesztés igényének nemléte, az érdektelenség is.

A 2016/2017-es tanévben a szakmai képzést nyújtó középfokú oktatási intézmények szakképző évfolyamain a tavalyi 130,9 ezerrel szemben 120,8 ezren tanulnak. A szakgimnáziumoknál 8,4%, a szakközépiskolák esetén 7,8%-os volt a csökkenés, míg a szakiskolák esetén 1,2%-os emelkedés volt megfigyelhető. 2016-ban összesen 40,8 ezer fő tett sikeres szakmai vizsgát, vagyis 1,5%-kal kevesebb tanuló, mint egy évvel korábban. A létszámváltozás az érintett iskolatípusokban eltérően jelentkezett: míg a szakközépiskolákban 5,3%-kal kevesebb, addig a szakiskolákban 6,1%-kal, a szakgimnáziumokban 2,2%-kal nőtt a sikeres szakmai vizsgát tett tanulók száma.[203] Az alapfokú művészeti oktatás keretében közel 233 ezer diák tanult. Ez a magán – és közszférát sok esetben negatívan érinti.

Lásd 7. Melléklet: *A képzések számának alakulása a 2016/2017-es tanévben*

[202] Linder Viktória: A magyar közszolgálat humánerőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései – nemzetközi összehasonlításban, in: Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet. Időszaki Közlemények, 2008/XXXI. http://mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0412/linder_viktoria.pdf, Letöltés: 2016.09.27.
[203] Uo.

Összességében azt a következtetést vonhatjuk le a KSH adataiból, hogy a magyar középfokú szakképzésben tanuló diákok száma csökkent, sikeres vizsgát pedig még kevesebben tesznek, mint az előző években. Felsőfokú intézetek alapképzésein 1,2%-os volt a növekedés, a mesterképzéseken pedig 3,7%-os a csökkenés. 2016-ban összességében 52,9 ezren nyertek felvételt az egyetemek, főiskolák nappali képzéseire.

Lásd 8. Melléklet *A tanulók száma a felnőttoktatásban*

A 2016/2017-es tanévben a felsőoktatásban részt vevő hallgatók 28,4%-a – 81,5 ezer fő – nem nappali képzéseken folytatta tanulmányait. Létszámuk a tavalyi tanévhez képest 4,4%-kal – 3,8 ezer fővel – csökkent. Jelenleg a diákok 88,4%-a levelező képzésben, 7,3%-a távoktatásban, 4,3%-a esti munkarendben tanul. 2016-ban a nem nappali képzéseken 15,4 ezren – az előző évivel közel megegyező számban – szereztek felsőfokú oklevelet.[204]

Csökken a felsőfokú szakképzésben tanuló diákok száma. Kivételnek számít a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, ahol a hallgatók száma megemelkedett, ezen belül a közigazgatást tanulók száma jelenleg 3144 fő, míg 2012/2013-es tanévben csak 2480 fő volt. Párhuzamosan a műszaki egyetemeken tanulók száma pedig drasztikusan csökkent.

Lásd 9. Melléklet**:** *A 2016/2017-es tanév márciusi OSAP statisztika szerinti hallgatói létszám*

A felvételi eredmények alapján hazánk felnőtt lakosságának mindössze 9%-a vett részt a felvételt megelőző egy évben oktatásban és képzésben, ezzel Magyarország utolsó lett az unió tagállamai között, ahol a képzésben résztvevők aránya átlagosan 36% volt.

Lásd 10. Melléklet*: Felnőttképzés, Részvételi arány az iskolarendszeren kívüli oktatásban, az unióban és Magyarországon*.

A tanulni vágyók mintegy 700, az Országos Képzési Jegyzékben (OKJ) szereplő szakmából választhatnak az iskola- és pályaválasztás előtt állók.[205]

A magyar közszolgálatban dolgozó köztisztviselők sokáig nem ismerték fel a továbbképzésben rejlő értékeket. Ennek egyik oka feltételezhetően az lehetett, hogy a jelenlegi szabályozások értelmében csak laza összefüggés van a továbbképzésen való részvétel és az előmenetel között.[206] Ez ma már lényegesen megváltozott; a nyílt rendszerekre jellemzően, a munkába állás előtt megszerzett képzettség továbbra is jelentős szerepet kap, de a zárt rendszerekre jellemzően, a továbbképzések fontossága is jelentősen megnőtt. Ezt bizonyítja az NKE alap- és szakmai vizsgáihoz szükséges továbbképzések megjelenése is. A képzések számát

[204] http://eduline.hu/kozoktatas/2017/9/12/OKJs_kepzesek_toplistaja_2017_0ALD70, Letöltés: 2017.10.10.
[205] http://eduline.hu/kozoktatas/2017/9/12/OKJs_kepzesek_toplistaja_2017_0ALD70, Letöltés: 2017.10.10. Az ipari OKJ-s képzésekre jelentkezők száma 2017-ben negyedével nőtt. A Kormány ösztöndíjrendszerrel segíti a szakképzésben tanulókat; a támogatás havi 10 ezer forinttól 50 ezer forintig terjedhet tanulmányi eredménytől és iskolatípustól függően
[206] Linder Viktória: A magyar közszolgálat humánerőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései – nemzetközi összehasonlításban Uo..

az is növeli, hogy a közigazgatási fejlesztések és átalakulások szükségessé tették az átképzés-jellegű továbbképzések megjelenését is.

A szak- és felnőttképzés reformja, megújítása mindkét szférában megteremtené a megfelelő tudással rendelkező munkavállalókat, akik aztán a folyamatos fejlődéssel, továbbképzésekkel növelnék az eredményességet. Legyen ez a magánszféra által a GDP növelése vagy a közszféra által hatékonyabban működő közigazgatás, amely a jó állam meglétének alapfeltétele.

2. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment ismeretek bevezetésének lehetőségei a szak- és felnőttképzésbe, a „Vezetés – HR" Kérdőív célja

A XXI. században az egyén tudása és képessége egyre fontosabb feltétele a szervezet eredményességének, sikerének. A közszolgálatban, ezen belül kiemelten a közigazgatásban a szolgáltatások magas színvonala miatt pedig már elengedhetetlen a képzett, jó képességekkel rendelkező munkaerő. Elemzések igazolják, hogy az eredményes és kevésbé eredményes, vagy éppen sikertelen szervezetek között, elsősorban nem a technológiában és a szolgáltatások fejlettségben vannak meghatározó különbségek, **hanem a szervezetben dolgozó emberek minőségében.** A szervezetekben dolgozók minőségi és hatékony munkája pedig az oktatás, a továbbfejlesztés és a ma már széles körben elfogadott egész életen át tartó tanulás függvénye. **Az élethosszig tartó tanulásnak pedig az egyik legfontosabb eleme a szak- és felnőttképzés.**

A felnőttképzés szükségességének oka, hogy a tanulás folyamata javarészt a felnőttkorra összpontosul. Egyrészt, mert a felnövekvő nemzedék nyilvánvalóan nem tanítható meg mind arra, amire élete végéig szüksége lesz, másrészt, mert az ismeretek elavulnak és az egyéni boldoguláshoz, a társadalmi-gazdasági haladáshoz szükséges a tudás és a kompetenciák folyamatos megújítása, fejlesztése.[207]

T. J. Peters és R. H. Waterman amerikai csúcsvállalatoknál végzett kutatásaik eredményeként az alábbi megállapításra jutottak: „Vizsgálataink során magunk is hitetlenkedve szemléltük a csúcsteljesítményű vállalatoknál nagyszámban alkalmazott, emberi tényezőre alapozott programot, amelyeket ráadásul gyakran módosítottak vagy rendszeresen új tartalommal igyekeztek betölteni."[208]

A szervezetben az emberek teljesítőképessége pedig nagyban függ attól is, hogy milyen a vezetés. A jobb vezetés, jobb teljesítményt eredményez. A vezetők tevékenysége sokrétű, ezért szerepük a minőségirányításban kiemelt jelentőségű. Felelősségük a szervezet, intézet sikeres

[207] Dr. Farkas Éva: A szak-és felnőttképzés gyakorlata, SZTE JGYPK, Szeged, 2013, Projektcím: Dél-alföldi Felnőttképzési – Szakképzési Tudástár és Tanácsadó Központ létrehozása /DAF-FSZTTK/, Pályázati azonosító: TÁMOP-2.2.4-11/1-2012-0004 Kedvezményezett: Szegedi Tudományegyetem.
[208] Gyökér Irén: Előszó in: Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999, 11. (Peters, T.J.-Waterman, R.H.: A siker nyomában. Bp. KJK. 1989. 274. nyomán.)

működése, mely a szolgáltatást felhasználók, a vevők, az alkalmazottak, a fenntartók és a tulajdonosok elégedettségét jelenti.

Kiemelt feladatuk az emberi erőforrással való gazdálkodás is. A magas teljesítményt, a minőségi terméket vagy szolgáltatást, a kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak megfelelő számban való foglalkoztatását is biztosítani kell. Kontrollálni kell a munkaerőköltséget és visszacsatolást. A folyton és egyre gyakrabban jelentkező fluktuációt – a munkaerő elvándorlást – és a hiányzást csökkenteni kell vagy hatékonyan megoldani. A béreket versenyképessé kell tenni, és olyan munkafeltételeket kell teremteni, amelyek biztosítják a munkaköri elégedettséget és az önértékelés lehetőségét.

„Minden kifejlődés, előmenetel, erő, érték és szerencsének legmélyebb sarkalatja a kiművelt emberfő." (Széchenyi István)

Egy szervezet csak akkor hatékony és eredményes, ha minden összefüggő dolog egyensúlyban van és minőségi, ha van terv, koncepció, és megfelelő a vezetés a végrehajtáshoz; rendelkezésre álló funkcionális épület; módszerek és a feladatok; kiművelt emberfő a munka elvégzésére és a tárgyi eszközök minőségi kihasználására.

A jövőkép, a küldetés és az értékek meghatározása hosszú távra szóló vezetői feladat, ez pedig a megfelelően képzett és folyamatosan fejlesztett munkavállaló nélkül nem oldható meg.

A fentebb említett vezetői tevékenységhez, valamint a HR-tevékenységekhez hozzátartozó és kiemelkedő közös feladat az egyéni vagy szervezeti tanulás lehetőségének biztosítása is. „A vezetésnek tudatosan számba kell vennie, hogy a tudás elérhető-e a szervezeten kívül vagy valamely más szervezeti egységben, illetve hogy van-e lehetőség a tudást a szervezeten belül létrehozni és mérlegelni kell melyik hatékonyabb."[209]

Célom, hogy kutatásommal, a fent említett okok miatt, hozzájáruljak egy olyan képzési rendszer létrehozásához és HR folyamatok kialakításához, ahol a vezetők és munkavállalók ismerete olyan szinten gyarapodjon, hogy eleget tudjanak tenni munkájukkal, döntéseikkel és innovatív tevékenységükkel egy jó állam megteremtésében a folyamatosan változó XXI. században.

A HR folyamatok, ezen belül az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik megjelenési formája az, ha a vezetés együtt dolgozik a szakmai és HR-vezetéssel. Ennek bizonyításául empirikus kutatást végeztem 2017-ben. A stratégiai emberi erőforrás-menedzsment oktatásának bevezetése, lehetőségei a szak- és felnőttképzésbe

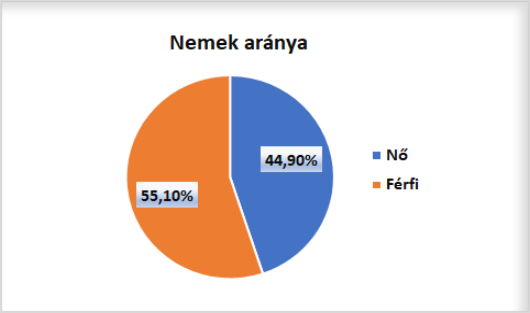
3. Vezetés – HR – Továbbképzés

[209] Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Gondolat Kiadó, 2010; Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára AULA, 2010.

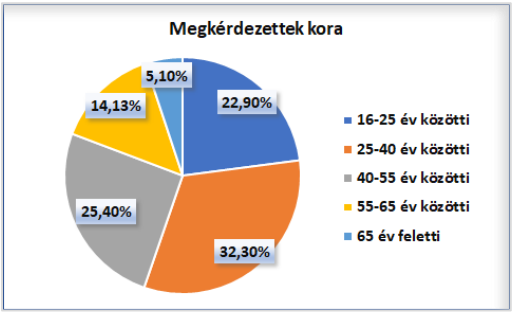
3.1 Vezetés

3.1.1 Vezetés – HR Kérdőív

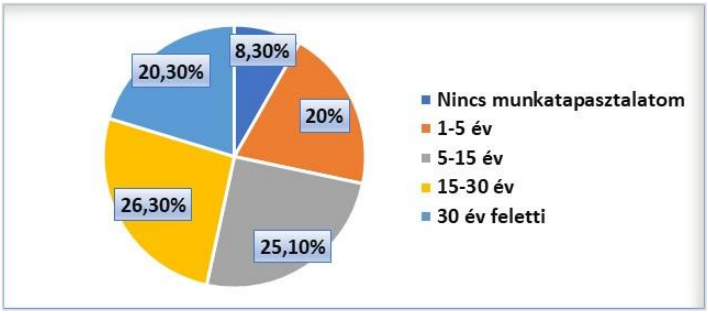
„Vezetés – HR" kérdőív statisztikája melynek eredményeként a válaszadók a következő arányban oszlottak meg: a válaszadók kortérképe kiegyensúlyozott: arányos a megoszlás a nemek között, az aktív munkavállalók között, azaz 25–55 év közöttiek töltötték ki a legtöbben..



6. ábra: Nemek aránya, Forrás: saját szerkesztés



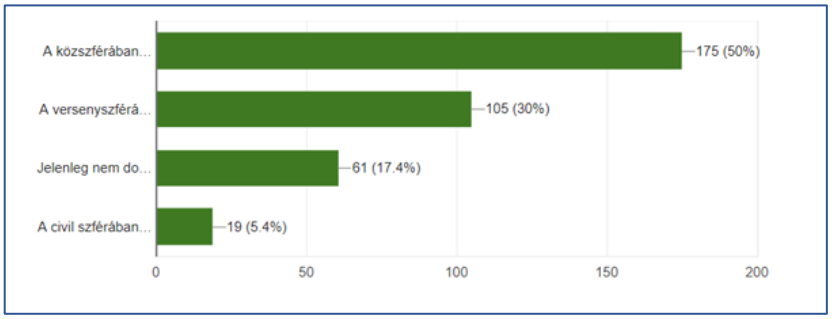
7. ábra: Megkérdezettek kora, Forrás: saját szerkesztés



8. ábra: Munkatapasztalat, Forrás: saját szerkesztés

A munkaviszonyban lévő válaszadók tapasztalatai szintén egyensúlyban vannak, hiszen többségük már több éves munkatapasztalattal rendelkezik. Az ennek hosszára vonatkozó kérdéskör válaszai azt bizonyítják, hogy a megkérdezettek több mint 90 %-a rendelkezik munkatapasztalattal

Legnagyobb arányban – körülbelül 50%-ban – a közszférában dolgozók válaszoltak, ami lehetővé teszi, hogy reálisabb képet kapjunk a közszférában-dolgozókról, különösen fejlesztési, képzési és HR-szempontokból. A versenyszférában dolgozók aránya sem kevés, 30%. A „Jelenleg nem dolgozom" (munkanélküli/nyugdíjas/tanuló/GYED-en/GYES-en lévő szülő/egyéb vagyok) válaszadók száma közel 15%.



9. ábra: Magán és Közszférában dolgozók, Forrás: saját szerkesztés

Vizsgálatuk azért fontos, hogy reális képet alakíthassunk ki, mert a nyugellátásban részesülőknek van munkatapasztalatuk, a gyermekeket nevelő anyák véleménye pedig a jövőre vonatkozólag nyújt információt. A civil szférában (civil/nonprofit szervezetnél) dolgozó válaszadók száma kicsi.

3.1.2 Fejlesztés- továbbképzés

Az alkalmazott számára a kompetenciáinak elemzése és képzettségének készségekkel való összevetése teszi felismerhetővé a képzésének hiányosságait, ami a munkanélküliség kiküszöbölésében, az előtte álló karrierút teljesítésében segít. **Az emberi erőforrások fejlesztése tudatos folyamat, az egyén és a szervezet közös érdeke. Az új feladatokra való felkészítés, azaz a munkaerő-fejlesztés, jelentős szerepet játszhat a lehetséges karrierutak megvalósításában is.** Ez nemcsak az egyén karrierjét segíti, hanem lehetővé teszi, hogy a munkavállalóban rejlő potenciál értékessé váljon a szervezet számára is. Az alkalmazottak fejlesztése a munkaadó és a munkavállaló közötti együttműködés kialakulásához is hozzájárul, amely eredményesebb szolgáltatást vagy termelést biztosít.

A szervezet által nyújtott képzési programoknak illeszkedniük kell a munkakörökből fakadó képzési igényekhez. Az egyik legfelkapottabb képzés ma Magyarországon a HR-képzés, a felsőoktatásban vagy közép- és felsőfokú szakképzésként egyaránt.

„A felvi.hu adatai alapján 2010-ben összesen 8 felsőoktatási intézmény indított emberi erőforrás képzést. Emellett hazánkban működnek a felsőoktatási intézmények által működtetett továbbképző intézetek is, amelyek lehetővé teszik jelentkezőik számára szakmai ismereteik bővítését, meglévő ismereteik frissítését, valamint az újdonságok és aktualitások bemutatását.”[210]

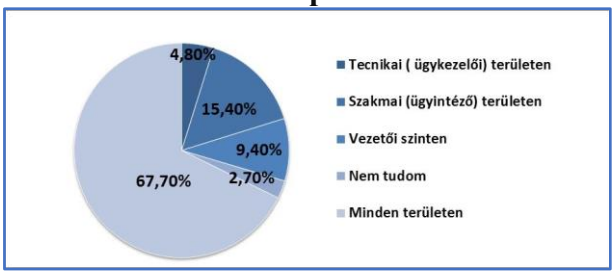
A munkaköri követelmények és a munkavállaló képességei ideális esetekben egybeesnek, így mindkét fél elégedett, hiszen megteremtődik az eredményes és hatékony munkavégzés feltétele, valamint az egyén motivációi és a szervezet ellenszolgáltatásai is összhangban vannak. Azonban ebben a rohanó világban egyre kevesebb ideális esettel találkozhatunk, és a két tényező egyensúlyának megteremtése folyamatos erőfeszítéseket igényel. A munkakörök, a feladatok és a környezet változásai, valamint a társadalmi hatások és az egyéni fejlődési folyamatok nyomán a munkavállaló és a vezető is folyamatos változásoknak van kitéve, így mindkét oldalnak szüksége van a fejlődésre, továbbképzésre.

Válaszadóim közel 5%-a tartja fontosnak technikai (ügykezelői) területen a továbbképzést.

[210] https://www.hrportal.hu/hr/kepzesi-tippek-tanulni-vagyo-hr-eseknek-20100715.html, Letöltés: 2016.09.15.
Az OKJ-s képzések száma gyakorlatilag évről évre bővül, az Emberi erőforrás ügyfélkapcsolati szakügyintézőtől kezdve egészen a munkaügyi vonalig, úgy mint TB-ügyintézés vagy éppen bérszámfejtés. Azonban a speciális szakmát adó képzéseken kívül a munkaerőpiacon többnyire a nyelvet beszélő diplomás szakemberek vannak előnyben.

Ez az eredmény abból adódhat, hogy a válaszadók véleménye szerint ügykezelői szinten már rendelkezni kell megfelelő végzettséggel. Ezzel szemben a szakmai (ügyintézői) területen dolgozóknak már közel 15%-a számára fontos a fejlesztés. A válaszadók majdnem 9%-a azt gondolja, hogy csak vezetői szinten van szükség képzésre, és csak nagyon kis százalék –5% – gondolja azt, hogy nem tudják a kérdésre a választ. A túlnyomó többség, vagyis 66% viszont azon a véleményen van, hogy a továbbképzések, fejlesztések minden területen fontos.

A munkavállalók továbbképzésének fontos területe



10. ábra Az „Ön szerint mely feladat-ellátási területen a legfontosabb a munkavállaló továbbképzése?”
Forrás: saját szerkesztés

Ma már általánosan elfogadott nézet, hogy a szervezetek stratégiai céljaikat, és versenytársaikkal szembeni (tartós) előnyüket abban az esetben képesek elérni, vagy megtartani, ha megfelelően képzett munkatársakat foglalkoztatnak. [...] Őket folyamatosan fejlesztik, ez a fejlesztés pedig beépül a tanuló szervezet kultúrájába.[211] Ez nézet viszont nem minden esetben elterjedt, amelyet bizonyít a 2017 tavaszán, a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja által készített felmérés. Eredményei alapján elmondható, hogy a magyar vállalkozások – különösen a kis- és középvállalkozások – nem igazán képzik munkatársaikat. A kutatás egyik vezetője, Chikán Attila közgazdász szerint a cégvezetők egy része egyáltalán nem tartja fontosnak, hogy az emberi erőforrás képzésébe fektessen. A megkérdezettek 47%-a felmérést megelőző évben egyáltalán nem költött vállalati képzésre.[212] Ugyanez már nem mondható el a közigazgatásban dolgozókra, mert nekik az államilag előírt alap- és szakvizsga letételét több kötelező vagy választható továbbképzés előzi meg. Ez is megerősíti azt a következtetést, hogy a központilag koordinált és részben államilag finanszírozott képzésekre sokkal többen jelentkeznek.

A munkavállalói továbbképzés fontossága kapcsán megkérdezettek többség szerint minden területen szükséges a fejlesztés, a képzés. Ez teljesen logikus és megalapozott válasz, hiszen ma Magyarországon az iskolák, egyetemek egy része, több okból kifolyólag (a jobb gimnáziumok és

[211] Koltai Zoltán – Nemeskéri Zsolt: HR-folyamatok fejlesztése a felsőoktatásban, *Tudás Menedzsment,* XIV. évfolyam 1. különszám, 2013, 118. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, ISSN 1586-0698
[212] https://www.hrportal.hu/hr/a-munkavallalo-kepzese-nem-a-hr-hanem-a-vezeto-dolga-20140925.html, Letöltve: 2017.08.02.

egyetemek kivételével) – de főként az elöregedett, nem naprakész tudással rendelkező tanárok, a nem megfelelő vezetők, és a diákok eltérő igényei miatt –, már nem minden esetben tud piacképes tudást nyújtani.

3.1.3 Vezetés – Vezetők

A munka eredményessége nagyban függ a munkavállalótól és a vezetőktől és összefüggésben van a képzettséggel és a folytonos fejlesztéssel. A jó vezető nemcsak a magánszférában fontos, hanem a közszférában is, mert a kormányzatnak a növekvő felelősséghez egyre komolyabb intézményi, adminisztratív képességekkel kell rendelkeznie és egyre nagyobb igény mutatkozik arra, hogy a vezető ismerje a HR funkciókat. **A felsővezető ma már „elsőszámú HR vezető is" kell legyen.**

Egy adott személyiségű ember valamilyen vezetési feladat ellátására alkalmas, de nehéz elképzelni olyat, hogy valaki minden vezetői feladatot ugyanolyan magas szinten képes lenne ellátni. Az egyes vezetési feladatok megvalósítása más-más tudást, felkészültséget és képességeket igényel.

Az emberi erőforrás-menedzsment hatékonyságának egyik fokmérője, hogy milyen a csúcsvezető. A szervezet első számú és felső vezetőitől függ ugyanis, hogy a menedzsment keretei között hol határozza meg a humán-menedzsment helyét, és hogy milyen együttműködés alakul ki közöttük. Ma már a menedzser típusú vezetőt tartják hatékonynak és eredményesnek, mert jó teoretikus és megvalósító egyaránt.

„Ki a jó vezető? Ez a kérdés a tudomány kialakulásának kezdetétől fogva foglalkoztatta a szociálpszichológusokat."[213] Egy jó vezető példaként szolgál a szervezeten belül, irányt mutat, rávilágít a lényegre, biztonságot nyújt, maga köré gyűjti a tehetséges embereket és képes őket a közös célok elérése érdekében mozgósítani. Egy jó vezető egyik alapfeladata a munkavállalók és a munkakörök közötti összhang megteremtése. Erre a következtetésre jutottak 2012 nyarán végzett kutatásban is.[214]

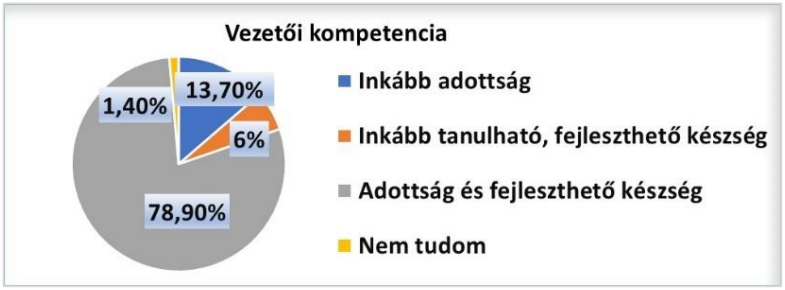
[213] http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_pszichologia_pedagogusoknak/ch22s06.html, Letöltés: 2015. december 28." A témában felhalmozott kutatási eredmények más-más szempontból közelítettek a kérdéshez, attól függően, hogy mit tekintettek a hatékony vezetés legfontosabb kritériumának"

[214] http://tudatosvezetes.blogspot.hu/2012/10/a-magyar-menedzserek-mennyire-vezetik.html, Letöltés: 2016.05.01. Dr. Tomka Jánossal, a KPMG Akadémia ügyvezető igazgatójával és Pusztai Csabával, a jokohamai United Nations University posztdoktori kutatójával közösen, a magyar menedzserek körében készített kutatói felmérés. „A legelterjedtebb vezetői gyakorlatok közé tartozik az őszinte visszajelzés a beosztottaknak (66%), a saját prioritások és célok megfogalmazása (63%), a rendelkezésre álló információk megosztása (57%), valamint a konkrét, mérhető célok kitűzése (51%). A tevékenységek 50%-át a válaszadók legfeljebb harmada-fele végezte, a négy sereghajtó gyakorlatot pedig a vezetőknek még harmada sem. Ezek között pedig olyan fontos vezetői feladatok vannak, mint az újító kezdeményezések támogatása (32%) vagy a beosztottak tervszerű fejlesztése (23%), valamint olyan személyes hozadékokkal is bíró tevékenységek, mint a kapcsolatépítés (31%), vagy a célokkal összhangban lévő időbeosztás (26%)"

Egy jó vezetőnek legfőbb értéke pedig a gazdaságosság (economical), a hatékonyság (effectiveness) és az eredményesség (efficiency). Fontos az is, hogy egy jó vezető lépést tudjon tartani a feladatok és a várakozások növekedésével.

A mai napig vitatható kérdés, hogy a jó vezetés adottság kérdése, vagy tanulható feladat. **Nem kevesen vannak azok – kb. 13% –, akik szerint a vezetés a személyiségből (vonzerő, karizma) fakadó adottság, hatalom.** A hatalom viszont a közjó szolgálata, ész és erkölcs.[215] Nem az a fontos, hogy mekkora hatalma van a vezetőnek, hanem az, hogy a beosztottak hogyan érzékelik, mennyire hajlandó és képes azt használni. Az ész, a tudás, az intelligencia, a gondolkodás képesség, az erkölcs – a szeretet, egymás segítése, becsületesség és a jellem – adottság.

A kérdőívet kitöltők 7%-a gondolja úgy, hogy a vezetés inkább tanulható, fejleszthető készség mintsem adottság.



11. ábra: Ön szerint jó vezetőnek lenni adottság kérdése, vagy tanulható a vezetés mint feladat?

Forrás: saját szerkesztés

Hiszen a „JELEN" és a „JÖVŐ" **célkitűzését és stratégiaalkotását,** nem a tervezési funkciók, hanem inkább a stratégiai előrelátást mozgósító erő befolyásolja; a **szervezést** nem a Taylor-i munkaszervezés, hanem a horizontális struktúrák, a folyamat-orientáció, a rugalmas formák és a tömegek bevonása; a **személyes vezetést** nem utasítások, hanem participáció, elfogadtatás, delegálás, „empowerment" (képessé tétel); a **kontrollt** nem szabályszerűség, hanem a teljesítménymenedzsment („számok" szerepe), a klán kontroll váltja fel.[216]

A válaszadók közel 80%-a vezetést adottságnak és fejleszthető készségnek tartja. A végzettség és képességek gyakran eltérést mutatnak. „A vezetőknek, a menedzsereknek első lépésben meg kell határozniuk a vállalatuk, szervezetük sikeréhez, eredményességéhez és nyereségességéhez elengedhetetlenül szükséges folyamatokat".[217] E folyamat során

[215] Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Forrás: www.külker.hu/wp-content/uploads/2013/03/Hatalom.ppt, Letöltés: 2016.03.15.
[216] Dr. Móricz Péter: Vezetéselmélet, Hatékony szervezeti felépítések és vezetői módszerek, 2014. Forrás: http://eiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/vezeteselmelet.original.pdf, Átalakuló vezetési funkciók a XX-XXI. században, 60-68. Letöltés: 2016.12.19.
[217] Poór – Elbert: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment Elbert-Karoliny-Farkas-Poór, 2008, 122.

meghatározzák, hogy a különböző tevékenységek milyen fontos szerepet játszanak az értékképzésben, ez alapozza meg a munkakörelemzést, ennek eredményeképpen körvonalazódnak a felelősségi viszonyok, feladatkörök.[218] Ez is azt jelzi, hogy a képességek mellett a sokrétű tudás is fontos.

Több vezetői kompetencia fejleszthető; különösképp az együttműködési készség, amely a mai világban elengedhetetlen a partnerkapcsolatok stabilitására való tekintettel, és a fiatalabb generációk elvárásainak megértése okán is. Ide sorolnám a motiváció kialakításának készségét és fejlesztését is, mert a fiatal generációk esetében ez szintén nehéz feladat. A fiatalabb generációk életében ugyanis kevésbé van jelen a lojalitás, a szervezeti kultúra kialakításának igénye.

Fontos, szintén csak tanulással fejleszthető kompetencia a konfliktuskezelés.

Az eddigi kutatások és a mostani alapján is megállapítható, hogy ideális vezetőtípus nem létezik. Az viszont vázolható, hogy milyen tényezők hatására alakulnak ki a különböző, jó vezetői személyiségek. A felmérések és interjúk legfontosabb konklúziója, hogy a jó vezetőnek sokféle kompetenciával, tudással és vezetői készségekkel kell rendelkeznie.

A XXI. században az Y generáció egyre aktív munkarészvétele és a Z generáció munkavállalása következtében megjelennek egyes, a vezető-vezetett kapcsolat és a változás átfogóbb értelmére utaló jelzések. Ilyenek például: a személyes értékek, az emberközpontúság, az egyenlő bánásmód, a szabadság, az értékrendek és felfogások tisztázása, az igazságosság, a béke, a különféle meggyőződések. A munkaadó és az alkalmazottak közös társadalmi felelőssége a jó viszony kialakítása egymással mind a köz-, mind a magánszférában és mindkét fél számára egyre fontosabb a jövőkép, a biztonság, az egyéni fejlődés, a tudásmegosztás, a szervezeti tanulás.

3.2 Vezetés – Továbbképzés

A vezetőknek tartott továbbképzések sokrétűek és sok esetben nem kívánják meg a kötelező részvételt.

A közigazgatási, szervezetek működését irányító vezetőknek kiszámíthatóságot, átláthatóságot, a világos értékrendet kell biztosítaniuk. *A szerteágazó, komplex közigazgatási tevékenység sikere ugyanis az egész állam működőképességére és stabilitására kihat, ezért fontos, hogy a közszférában, közigazgatásban dolgozó vezetők, akik a rendszer működését meghatározzák, szakmailag, emberileg olyan színvonalat képviseljenek, ami megalapozza a társadalom hitelességet és a közbizalmat. Ezért a közszférában dolgozóknak ma már sikeresen*

[218] Karcsics Éva: Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és A The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján, *Vezetéstudomány*, XLIII. évfolyam, 2012/1, 1-44, 32. ISSN 0133-0179, Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu

kell teljesíteniük az adott vezetői szint számára előírt (jogszabály)[219]*vezetőképzési követelményeket.*

A vezetők és nem vezetők nagy része arra a következtetésre jut, hogy szüksége van egyfajta tudásra „Az új programok, módszertanok kifejlesztésében fő prioritást kap az új, kompetenciaalapú képzési kínálat kialakítása.”[220]

A vezetőképző programok tematikája sokrétű, mert elengedhetetlen pl. a **jó vezetői kommunikáció, amelyben fontos szerepet tölt be** az információáramlás a szervezetben. Fontos feladat a vezetői időszervezés, az időhöz való személyes viszonyulás, célkitűzési elvek a gyakorlatban, prioritások állításának módszerei, a csapatmunka, a szervezés, a delegálás Szintén a vezető feladata a belső környezetet befolyásoló tényezők megfelelő kialakítása. Számításba kell venni a nemzetközivé válás vagy a technológia-, szolgáltatásváltás következtében bekövetkező kulturális váltást, a változó menedzsment filozófiát és a vezetési stílust is. Ezen felül a szervezeten belüli szabályozás, a szervezeti stratégia és az alkalmazottak közötti kapcsolatok ismerete is elengedhetetlen. Fontos még a külső befolyásoló tényezőkhöz történő alkalmazkodás is. Pl. a makrogazdaság általános folyamatai, a munkaerő-piaci keresleti és kínálati viszonyok, a jogi változások, stb.

Szükséges az empátia és annak fejlesztése is. A vezető kiemelkedő feladata a konfliktus menedzselése is. Egy jó vezetőnek tudatában kell lennie a motiváció fontosságával is; azzal, hogyan tudja munkavállalóit szemléletváltással, meggyőző kommunikáció alkalmazásával motiválni. Összegezve: a XXI. század vezetőjének nagyon sokrétű tudásra, kompetenciára van szüksége. Ezért ma már egyértelműen: *„*A vezetéselmélettel foglalkozó kutatók és oktatók, valamint a válaszadók többsége szerint is szükség van vezetőképzésre*”.*[221]

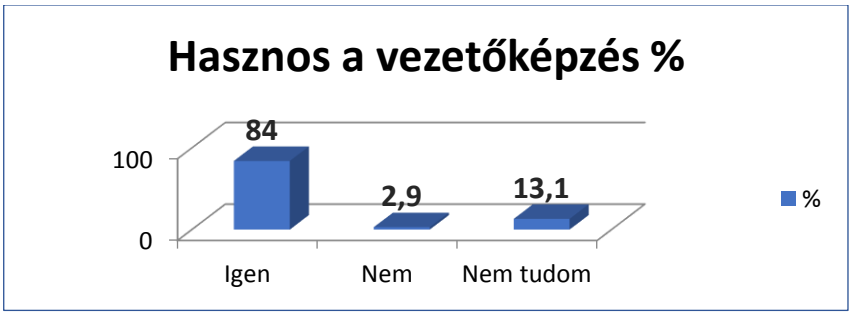
A kérdőívet kitöltők kimagasló arányban, 85%-ban hasznosnak tartják a vezetőképzéseket. A válaszolók mindösszesen 3%-a adott nemleges választ a kérdésre. A nemleges válaszok két magyarázattal támaszthatók alá. Az egyik, hogy a válaszadók nem érintettek ebben a kérdésben. A másik, hogy nagyon kevés esetben szerepel feltételként a vezetőképzéseken való részvétel a pályázati kiírásokban. A közép- és kisvállalkozók, valamint a közszférában lévő intézmények túlnyomó részében, de a nagy vállalkozások egy részében sem kötelezik a vezetőképzés elvégzését a vezetői kinevezések előtt, de a kinevezések után sem.

---

[219] A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet 22.§ (2) bekezdése értelmében a közszolgálati vezetőképzés programjait a közszolgálati továbbképzési programkínálaton belül az NKE fejleszti és működteti.

[220] Dr. Méhes Tamás: *Közszolgálati vezetőképzési programok fejlesztésének irányai*, NKE, http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/dr_mehes-tamas-vezetokepzesek-fejlesztesenek-iranyai-rovid-osszefoglalo.original.pdf

[221] Dr. Móricz Péter: Vezetéselmélet, Hatékony szervezeti felépítések és vezetői módszerek, 2014.
Forrás: http://eiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/vezeteselmelet.original.pdf, 65.Letöltés: 2016.12.19.

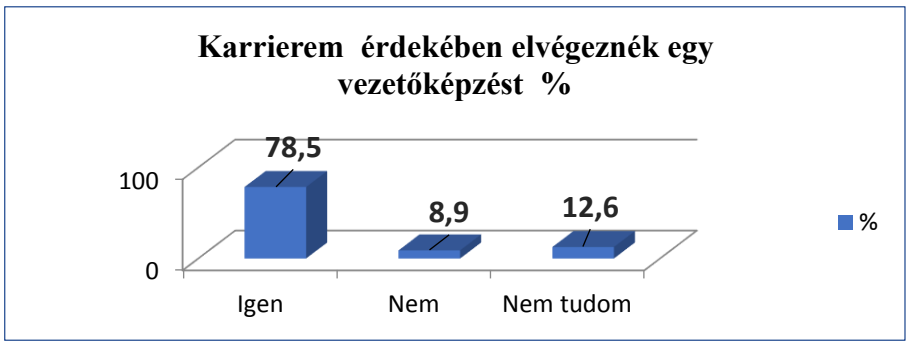


12. ábra: Hasznosnak tartja a vezetőknek tartott képzéseket?

Forrás: saját szerkesztés

Nagyon sok vezető vagy a vezető szerepre készülő tudatosan szeretné kialakítani egyéni stílusát, fejleszteni szeretné ismereteit korszerű és eredményes módszerekkel. Természetesen vannak olyan a vezetők is, akik meg vannak győződve arról, hogy nekik nincs szükségük továbbképzésre. Ennek ellentmond az amerikai – „funkcionalista demokratizmusnak" is nevezhető – gondolkodás, mely szerint, mindenkiből lehet vezető, ha megtanulja a vezetést, mint szakmát."[222]

Válaszadóim 78%-ban szívesen végeznének vezetői továbbképzést. Az IGEN válaszok kimagasló száma alátámasztja azt, hogy a válaszadók túlnyomó többsége aktív dolgozó, és karrierje érdekében továbbképezné magát, ha erre módja és lehetősége adódna. A vezetőnek saját maga átalakulására, illetve tudatos átalakítására vonatkozó szándéka és tevékenysége karrierje fontos része a rendszeres képzés, továbbképzés. A képzés elvégzésével a vezetőnek egyfelől példát kell mutatnia saját fejlődésével, másfelől saját maga tudatos fejlesztésével sokkal jobban tud hatni az általa létrehozott személyes és szervezeti változásokra is.



13. ábra: Saját vezetői karrierjének építése érdekében elvégezne Ön egy általános vezetői továbbképzést?

Forrás: saját szerkesztés

Nemleges válasz közel 9%-ban fordult elő. A válaszadók ezen része azért nem vállalja valószínű, mert nincs karrier vágya vagy „azért nem vállalják a képzés elvégzését, mert: a

[222] http://qbc.webcreators.hu/en/node/918, Letöltés: 2016. 09. 12.

formális felnőttképzésben résztvevők felének a képzés finanszírozása negatívan befolyásolja az egzisztenciális biztonságérzetét".[223]

A válaszadók között többségben vannak azok, akik „nem tudom" válasszal feleltek. Ez abból adódik, hogy vagy nem érdekli, vagy nincs ideje, lehetősége és anyagi erőforrása a képzés elvégzésére.

A vezetőképzés ma már elvált a különböző szakképzésektől és rövid időn belül önálló szakmává fejlődött Magyarországon. A fejlesztési programok – főleg a közszférában előforduló formális képzési programok – továbbra is az iskolarendszerű képzés kulcsténye zői maradnak. Az alkalmazottakat vezető-utánpótlás céljából korábban valamelyik iskola fokozatszerző kurzusába vagy posztgraduális képzésre íratták be. Ma már viszont sok ilyen képzéssel rendelkező diplomás fiatal is van. Egyetemek és főiskolák, vagy más professzionális képzőintézmények, oktatási központok és cégek is kínálnak már a magánszféra, és főként a nagyvállalatok igényeihez igazodó vezetőképzési programokat. Kínálatuk sokrétű, többnyire a vállalati munkabeosztáshoz igazodva, hétvégeken vagy esti formában szervezik a képzéseket. A multinacionális cégeknél akár 2 évig tartó, magas színvonalú, külföldi tapasztalatszerzést és képzést is kínáló vezetőképzések is vannak. E képzési forma alkalmazásából két előny is származik; az tanulócsoport későbbi pályafutása során problémamentesen tud együttműködni, a képzés pedig tartalmában, felépítésében és módszerében is igazodik a vállalat szükségleteihez.

A hatékony vezetőképző programoknak ma már csak közel 30%-a ismeretátadás, a résztvevők a program nagyobb részében az egyéni tanulással foglalkoznak, másrészt pedig tréningeken vesznek részt. A vezetőképzések fontos része lett a mentori program is, amely eredményesen segíti a kezdő vezetőt a karrierjében való gyors előrehaladásban. A képzés alatt így a „tanuló" nemcsak tudásra, hanem gyakorlati ismeretekre is szert tehet, mert elsajátítja a tapasztaltabb társ magatartási mintáit és megoldásait, megfigyeli döntéseinek hátterét.

A közigazgatásban kiemelkedőek a Nemzeti Közszolgálati Egyetem vezetőképzései és más egyetemek közoktatás-vezető képzései. Az NKE alapvetően **3 féle képzést** nyújt vezetők számára[224]: e-learning képzéseket – a vezetési ismeretek egy-egy területét online tananyag formájában bemutató továbbképzési programokat; e-learninggel kiegészített tréningeket – a vezetési ismeretek egy-egy területét felölelő, 2 napos, bevezető és záró e-learning tananyaggal kiegészített ún. blended learning típusú képzéseket; illetve jelenléti tréningeket – 1-3 napos,

[223] Kispálné Horváth Mária: *A felnőttkori tanulás hatása a komfortérzésre*, Doktori (PhD) értekezés tézisei, 2015. Forrás: http://www.ppk.elte.hu/file/Kispalne_Horvath_Maria_tf_m.pdf, Letöltés: 2017.07.28.
[224] http://vtki.uni-nke.hu/tovabbkepzes/vezetokepzes, Letöltés: 2016.11.30. A képzésekről **részletes információ** a továbbképzési programjegyzékben érhető el (https://probono.uni-nke.hu, Programkereső menüpont).

adott tématerületre (pl. integritásra, médiaszereplésre) koncentráló gyakorlatorientált képzéseket.[225]

***Lásd 11. Melléklet**: Személyre szabott vezetői program*

A munkahelyi vezetők, a vezetővé válás kompetenciáinak fejlesztése egyre fontosabb, mert a „jelenlegi becslések szerint a vállalati problémák 98%-a emberi problémákra vezethetőek vissza”.[226] Már az 1960-as években is felismerték, hogy a cégek leggyengébb pontja a személyzetfelvétel és a munkaköri betanítás területe. Ez a mai napig nem változott.[227]

A képzések egyik fő célja, hogy a résztvevők felismerjék, hogy megváltozott szerepkörük következtében hogyan nézzenek szembe vezetési problémáikkal, és hogy képesek legyenek feltárni az okokat, és kapjanak módszereket a megoldásokra. Vezetőfejlesztés és képzés nagyon sokféle. A kis- és középvállalkozások ügyvezetője I. és II. OKJ képzés szakgimnáziumokban történik, középfokon. 504 óra (esti képzés), melyből 60%-ot idegen nyelv (angol vagy német), 30%-ot informatikai ismeretek, 10%-ot vállalatirányítási ismeretek tesznek ki.

A vezetőképzés egyetemeken szintén sokrétű. Közoktatási vezetőképzést Budapesten az ELTE-n és BME-n szerveznek, a vidéki egyetemek közül a szegedi, a miskolci, a debreceni, a zalaegerszegi, a székesfehérvári és a dunaújvárosi egyetemek ajánlanak ilyen jellegű képzéseket.

Rendészeti vezetői továbbképzés szervezésére csak a miniszter jogosult. A belügyi szerv vezetőjének és helyettesének továbbképzését a miniszter az NKE bevonásával hajtja végre.[228]

Mindezeken felül a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kara a Lean Enterprise Institute Magyarországi Egyesületével együttműködve indít LEAN VEZETÉS szakirányú továbbképzést.[229] A cégek által szervezett tréningekre példaként említem az általános képzéseket és tréningeket, amelyeket vállalkozók szerveznek, de kiemelt a GE vezetőképzés programja is.

A Kopernikus Business Training Kft. vezetői tréningjének tematikája újonnan kinevezett, és néhány éves vezetői gyakorlattal már rendelkező vezetők számára nyújt továbbképzést.[230] A Tolerance Tréner és Coach Akadémia pedig kezdő, vagy kevés tapasztalattal rendelkező vezetőknek, és olyan vezetőknek szervez képzéseket, akik még korábban nem vettek részt

[225] http://vtki.uni-nke.hu/tovabbkepzes/tovabbkepzesben-reszt-vevoknek, Letöltés: 2017. 02. 15.
[226] Cégvezetői HR Akadémia: http://www.cegvezetokepzo.hu/kapcsolat/2-uncategorised/49-cegvezetoi-hr-akademia.html 2017.07.12.
[227] http://www.cegvezetokepzo.hu, Letöltés: 2017. 02. 15.
[228] 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról
[229] http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=leanvezets0 Letöltés: 2017. 03. 14.
[230] http://www.kopernikus.hu/vezetokepzes/2017. 02. 15.

hasonló tréningeken. Ezenfelül a tapasztalt vezetőknek is ajánl továbbképzést után követés céljából.[231]

A sokféle tematika mellett a vezetőképzések időtartama is nagyon változó. Az általam megkérdezettek válasza is sokrétű az idővel kapcsolatban. A válaszadók közel 48%-ban úgy gondolják, hogy számukra elég a pár hétig tartó, tanfolyam formájú vezetőképzés. Egy éves képzést és két éves felsőfokú vezetői képzést körülbelül egyenlő arányban, 18-16%-ban végeznének, azaz a válaszadók közel egyharmada, ami azt jelenti, hogy ők több időt szánnának a vezetési ismeretek megszerzésére és kompetenciájuk fejlesztésére.

14. ábra: Ha végezne vezetői továbbképzést, akkor az milyen típusú képzés lenne? Forrás: Saját szerkesztés

A beszélgetések során sokkal többen jelezték a magánszférából – különösen a vezető funkcióban lévők –, hogy kevés idővel rendelkeznek, ezért nem lenne rá kapacitásuk! Ezzel szemben az Y és Z generáció szívesen venne részt 1–2 évig tartó továbbképzésen is. A „nem tudom" válaszadók száma 13%-os, a 6%-os nemleges választ pedig azok adtak, akik vagy nem kerülhetnek már vezető beosztásba – mert nyugdíjas vagy végzettsége nem engedi –, de valószínűsíthető, hogy akadt köztük olyan is, akinek nem fontos a karrier.

3.3 Vezetés – Alkalmasság

A vezetést, mint „szakmát egy életen keresztül lehet tanulni, mert fontos az egymástól való tanulás és a példaképek, jó példák (..) A „vezetés" egy gyakorlati szakma, aminek az elméletét meg lehet tanulni az egyetemeken és képzéseken, de a gyakorlatban végzett munka által válhat valaki igazán jó vezetővé."[232]

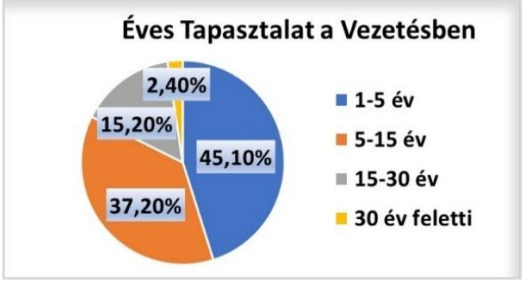
Érdekes, hogy közel annyi válaszadónak van vezetői tapasztalata, mint amennyinek nincs, a tapasztalatlanok száma csak 6 %-kal nagyobb. A megkérdezettek 45 %-a 1–5 éves tapasztalatot

[231] http://tolerance.hu/vezetokepzes/; A Tolerance Tréner és Coach Akadémia képzési típusai: Általános vezetői ismeretek, Coach szemlélet a vezetésben, Konfliktuskezelés a vezetésben,Helyzetfüggő vezetés, Vezetői időgazdálkodás, Mediáció a vezetésben, Vezetői önérvényesítés, Pozitív gondolkodás, Moderáció és értekezletvezetés, Vezetői executive coaching, 2017. 03. 14.

[232] Vezetői „Best Practice" Kutatás Eredményei – Konferencia, 2015. október. 29., http://www.leanforum.hu/images/lean/2015/vezetes_cikk_2015.pdf.. Az erős verseny, a technológia és a szabályozási környezet változásai folyamatos alkalmazkodási kényszert jelentenek a vállalatok és vezetésük számára

jelölt meg, ami valószínűleg abból adódik, hogy a válaszadók 1/3-a fiatalabb, az Y és a Z generációhoz tartozik.

15. ábra: Van Önnek tapasztalata a vezetésben? Forrás: saját szerkesztés



16. ábra: Hány év tapasztalata van a vezetésben? Forrás: saját szerkesztés

A felmérésben résztvevők további 37%-a 5–15 év tapasztalattal, 15%-a pedig 15–30 éves vezetői tapasztalattal rendelkezik. A válaszadóknak csak körülbelül 2%-a rendelkezik 30 év feletti vezetői tapasztalattal.

Nagyon magas azok száma a társadalomban, akik azt vallják, hogy a vezetői tapasztalat fontos kritérium. Több kutatás is kimutatta, hogy a jó vezető jellemzői a jó döntés, stratégia, jövőképalkotás, vezetői értékrend. A példaképként való fellépés fontosabb kritériumának a szakmai tudás, a kapcsolatrendszer meglétét; a kapcsolatteremtésre, csapatmunkára, a feladatok megfelelő delegálására való képességet; és az egyre kiemeltebb helyen a bizalmat, motivációt és fejlesztést, valamint változásokra való reagálás meglétét jelölték meg. A tanulmányokban azonban kis hangsúlyt kap a vezetői tapasztalat meglétének kritériuma. Érdekes viszont, ha vezetői pályázat van kiírva, szinte minden esetben előnyt jelent a tapasztalat, hiszen a korábbi munkahelyen vagy akár a helyben szerzett tapasztalatok megfelelő adaptálása eredményes lehet. Vannak azonban olyan esetek is, amikor a tapasztalat hátrányt is jelent, például, ha a vezető nem tud kilépni a már bevett szokásokból – hiszen idővel csökkenhet vagy akár meg is szűnhet a prioritása annak, ami a jelenben vagy a múltban fontos volt. Napjainkban ugyanis az egyszemélyben felelős vezető és a hierarchikus szervezeti felépítés átalakulóban van. Ebből a következtetésből kifolyólag sok szakember úgy látja, érdemes lehet esélyt adni a fiatal, tapasztalatlan vezetőknek. Számos példa bizonyítja, hogy sok olyan tehetséges fiatal van, akik kemény munkával és vezetői képességeik folyamatos fejlesztésével kompenzálják tapasztalatlanságukból fakadó esetleges hátrányukat.[233]

[233] Forrás: http://sandt.hu/hirek/fiatalok-a-vezetesben.html, Letöltés: 2017. 08. 09. A szakértők egyetértettek abban, hogy a fiatalok számára is egyenlő esélyeket biztosító kinevezési stratégiára ösztönzőleg hat, és segít kezelni a generációs különbségekből adódó feszültségeket

Összegzésképpen tehát, hogy bár számos olyan helyzet adódhat a vezetésben, amikor szükség lehet a szakmai és az élettapasztalatra, de a szervezet külső (termék, szolgáltatás) és belső fejlesztése a legfontosabb, azaz hogy a stratégiai és a HR-vezetés egyensúlyba legyen, és céljainak megfelelően reagáljon minden változásra.

A vezetői tapasztalat ma már nem elég egy sikeres vezetői pályázathoz, mert a hatékonyság értelmezése is változáson megy át. A komplexitást erősíti a vezetői szerepek jellegének változása a menedzser-szereptől a leader-szerepig.

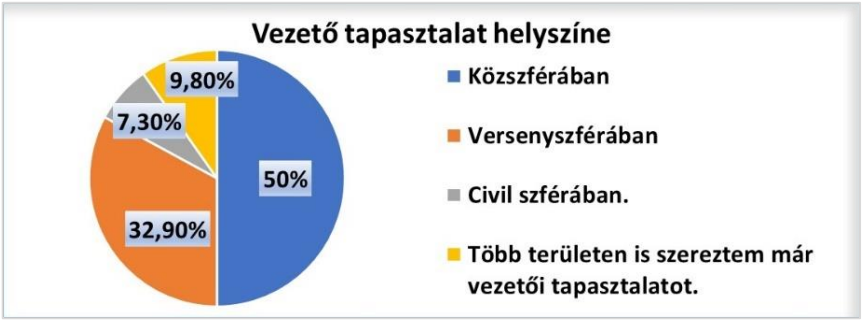
17. ábra: Milyen szintű vezetői tapasztalata van? Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók 79%-ának középvezetői tapasztalata van. A felső vezetői tapasztalattal rendelkezők száma 21%, ami abból is adódik, hogy felső vezető sokkal kevesebb van, mint középvezető – ez különösen a közszférában dolgozók esetében igaz. A magánszférában dolgozóknál ez már nem egyértelmű, mert ugyan a nagy multinacionális cégeknél sok a középvezető, de a közép- és kisvállalkozások esetében szinte alig van, mert ilyen cégeknél főként felső vezetők, igazgatók vannak vezetői szerepben. Vezetői tapasztalat hiányában olyan továbbképzést kell választani, ami elsősorban az intézmény stratégiai vezetését és operatív irányítását, a változások stratégiai vezetését és operatív irányítását fejleszti.

Jelenleg több generáció aktív a munkahelyeken. Az Y generáció és a munkaerőpiacra fokozatosan belépő Z generációs munkavállalók, de a nagyszámú nyugdíj előtt álló kollégák vezetése is komoly kihívás. Ilyen esetekben sem jelent előnyt a tapasztalat, főként, ha az illető vezető egy régi intézetben szerzett vezetői gyakorlatot, amely nem újult meg és a munkatársak átlagéletkora elég magas. Ez ugyanis azt jelenti, hogy az illető, bár sokáig volt vezető, mégsem rendelkezik multigenerációs menedzselési tapasztalatokkal. Természetesen az is hátrányt jelenthet, hogy a leendő vezető fiatal és keveset dolgozott még olyan vezetői pozícióban, ahol sok nyugdíjas tartozott vezetése alá.

A válaszadók közel 51%-a szerzett vezetői tapasztalatot a közszférában, ami alátámasztja azt a feltételezést, hogy a válaszadók többsége a közszféra területén dolgozik. A versenyszférában csak 33%-ban szereztek vezetői tapasztalatot, míg a válaszadók 7%-nak van civil szférában

szerzett tapasztalata. A megkérdezettek 9,5%-a több területen is szerezett már vezetői tapasztalatot. Ez egyrészt azt jelzi, hogy a vezetők kis része dolgozott már a magán- és a közszférában is, másrészt azt is, hogy az átjárhatóság szempontjából fontos helyet foglalnak el a vezetői ismeretek, kompetenciák.



18. ábra: Hol szerezte meg a vezetői tapasztalatát? Forrás: saját szerkesztés

Az intézményi vezetők tapasztalatának **minősége is rendkívül fontos** szempont. **Minél több helyen és több ideig – akár magán-, vagy közszférában – szerzett sokféle, adaptálható tapasztalatot egy vezető nagyobb az esély arra, hogy ő legyen az innováció motorja, mert ez nem pótolható diplomákkal vagy külföldi tanulmányutakkal és mert idő és költséghatékony egyszerre.**

3.4 Vezetőképzés

A vezetők egy része továbbképzés nélkül kerül pozícióba, másik része pedig – különösen a multinacionális cégeknél – legalább 2 éves képzésen vesz részt. Ezeknél a cégeknél nagyon fontosnak tartják az utánpótlás kinevelését és azt az elvet vallják, hogy a vezetővé válás folyamata a szakmai képzés mellett a gyakorlati képzésekkel és rotációval továbbfejlesztett vezetési alapismeretek elsajátításával indul. Így a magasabb szintű vezetői tudás elérését a vezetési és szakmai tapasztalatok megszerzése jelenti.

A tudósok és a szakemberek egy része szerint a vezető tudása két alapra épül: a vezetési tapasztalatra és a vezetőképzésre. Azonban a tapasztalatszerzés és a képzés csak akkor hatékony és eredményes, ha egy egész életen át tartó tanulási folyamattá válik.

A XXI. század minőségi vezetőképzései nem feltétlenül lexikális tudást adnak, sokkal inkább egy új szemléletet nyújtanak; az ötletek tovább gondolását, az új lehetőségek feltérképezését, aktivitást, magabiztosságot, igyekezetet és dinamizmust.

A magánszférában az MBA (Master of Business Administration) diplomát nagyon sok esetben elengedhetetlennek tartják a vezetői beosztáshoz. A külföldi cégeknél gyakran több száz dolgozó is MBA végzettséggel rendelkezik. Ez a nemzetközi üzleti diploma már a magyar cégeknél is előnyt jelent, egyrészt azért, mert az üzleti élet legnépszerűbb posztgraduális képzésévé vált, másrészt, mert naprakész tudást ad a vezetői karrier felépítéshez. A két éves –

vagy akár hosszabb – program főként gyakorlati, előfeltétele, hogy a felvételiző diplomával és többéves vállalati tapasztalattal rendelkezzen.

Jelzésértékű, hogy bár a válaszadók 49%-a rendelkezik vezetői tapasztalattal, 81%-ban NEM végeztek vezetői továbbképzést. A megkérdezettek mindössze 18%-a végzett vezetői továbbképzést, ami azt mutatja, hogy a vezetői pozíciók betöltésében nem kritérium a vezetőképzés elvégzése.

19. ábra: Végzett már bármilyen típusú vezetői továbbképzést? Forrás: saját szerkesztés

A vezetőképzések célja, hogy a vezetéshez szükséges kompetenciák fejlesztésével és a képzettségbéli hiányok megszüntetésével készítsék fel a vezetőket a jövőre. A felsőfokú intézmények és a vezetéssel foglalkozó vállalkozások olyan képzési rendszereket hoznak létre, amelyek alkalmazkodnak a változásokhoz, annak érdekében, hogy ezzel segítsék a vezetőket az adaptáció folyamatában. A képzések többsége tervszerű; hatékonyságot hirdet, definiálja a megszerezhető ismereteket és képességeket.

Azok a vezetők, akik iskolarendszeren belül tanulnak egy folyamatos és időigényes képzésekben vesznek részt; a vezetési ismereteken kívül jogi, gazdasági, marketing, kommunikációs, közigazgatási ismereteket sajátítanak el alap- vagy felsőszinten. A magánszférában a korábbi tudásközpontú képzéssel szemben a tevékenység végzéséhez kapcsolódó képességek elsajátítása felé fordult a vezetők fejlesztése.

Arra a kérdésre, hogy milyen vezetőképzést végeztek, mindösszesen csak 58% válaszolt. ***12. Melléklet:*** *Vezetőképzések*

A vezetőképzések ideje is változó és tematikától függően hat a hatékonyságra és eredményességre.

20. ábra: Mennyi ideig tartott? Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók túlnyomó többsége – 57%, azaz több mint a fele – pár hónapig tartó vezetőképzés végzett. Egyéves képzést a megkérdezettek 3%-a végzett. Kiemelkedő azonban, hogy a válaszadók közel 37%-a két éves vezetőképzést végzett. Ilyen hosszú ideig tartó képzések jellemzően a közoktatásban (Közoktatás vezető – egyetemi mesterképzés), a magánszférában pedig a nagy multinacionális cégeknél (Pl. GE Hungary Zrt. vagy KPMG Hungary Kft, Közoktatás vezető) vannak.

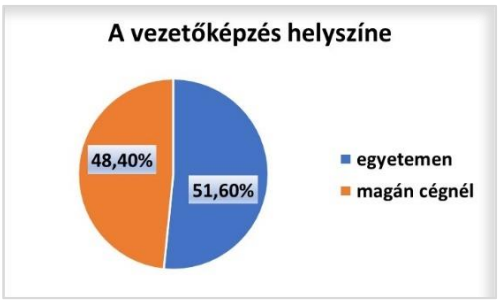
A vezetői továbbképzések rendszerének kiépítése ma már nemcsak a magánszférában történik, hanem a közszférában is. Szinte nincs is ma már Magyarországon olyan egyetem, felsőfokú intézmény, ahol nincs vezetőképzés. Az iskolarendszeren belüli képzés mellett pedig egyre több olyan cég működik, ahol a vezetőképzés minden formája jelen van, elméleti, gyakorlati vagy tréning formában.

„A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 22.§ (2) bekezdése értelmében a közszolgálati vezetőképzés programjait a közszolgálati továbbképzési programkínálaton belül az NKE fejleszti és működteti. A közszolgálati vezetőképzési programok megvalósítására az NKE jogosult. A közszolgálati vezetőképzésben alkalmazott programot, minősítést követően a KTK (Közigazgatás-tudományi Kar) felveszi a minősített programjegyzékre. A Rendelet 22.§ (1) bekezdése értelmében a közszolgálati vezetőképzés rendszere a vezetői utánpótlás képzését, a vezető rendszeres továbbképzését és a vezető magas szintű kiválósági képzését foglalja magában.”[234]

Jelentős kérdés a vezetőképzés intézményi háttere. Továbbá kérdés az is, hogy a vezetőképzés milyen mértékben végzi saját továbbképző intézményein keresztül, s milyen mértékben bízza azt a magánszektor szereplőire. Az elmúlt évtizedekben az arányok jelentősen eltértek, de ma már megállapítható, hogy Magyarországon és külföldön is, a közigazgatási rendszerek saját továbbképzési kapacitással rendelkeznek. Ez különösen a zárt rendszerekre jellemző, a nyitott rendszerekben nagyobb szerepe van a piaci szférából beszerezhető vezetőképzési programoknak.

Az előbbi megállapításomat alátámasztja, hogy a válaszadók 51%-a egyetemen és 49%-a magáncégnél végezte a vezetőképzést. Az „Igen” és a „Nem” válaszok aránya teljesen megegyezik. A hatékonyság és az eredményesség szempontjából azonban nem kielégítő a nemleges válasz, mert azt jelenti, hogy nincs igény az intézetekben és kkv-szektorban a vezetői ismeretek fejlesztésére. Ez hosszú távon problémát jelent, különösen a közszférában, ahol közpénzek felett kell dönteni.

[234] http://vtki.uni-nke.hu/tovabbkepzes/vezetokepzes, Letöltés: 2015.12.05.



21. ábra: Hol végezte a vezetőképzést? Forrás: saját szerkesztés

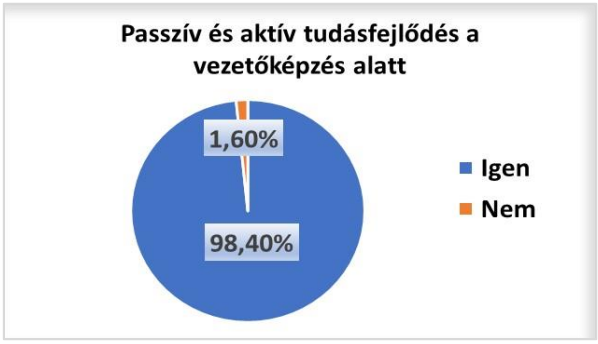
22. ábra: Vezető beosztása alatt kötelező volt vezetőképzésen részt venni? Forrás: saját szerkesztés

A közszolgálati tisztviselők, kormánytisztviselők továbbképzéséről, vezetői kinevezéséről a *a közszolgálati tisztviselőkről szóló, 2011. évi CXCIX. törvény* rendelkezik.[235] A kormánytisztviselők vezetővé való kinevezésének nem feltétele a vezetői szakirányú végzettség, pályázati feltételek között is ritkán szerepel. A magánszférában azonban fontosabbnak tartják a vezetőképzést, és sok esetben pályázati feltétel és előnyt jelent.

A tudás értékének és szerepének növekedésével a tudásgazdálkodás is fejlődött. Egyes szervezetek számára a tudásmegosztás és annak kiaknázása nem lehetőség, hanem kötelesség, ezért elengedhetetlen a tudásmenedzsment és a tudásgazdálkodás.

A passzív és az aktív tudás nélkülözhetetlen ahhoz, hogy munkánk maradandó legyen, és további eredményekhez vezessen. A tudás és a folyamatos tanulás ad csak eredményes vezetői módszereket, melyek segítségével meg tudjuk valósítani üzleti céljainkat és elképzeléseinket.

A szervezeti tudás a kollektív tudás és az egyének tudásának összessége, amelyhez hozzáadódik a szakértelem, szakképzettség, készségek, kulturális háttér, az explicit és tacit tudáselemek összessége a kommunikációval és a szervezeti memóriával (régből hozott tudás) együtt.

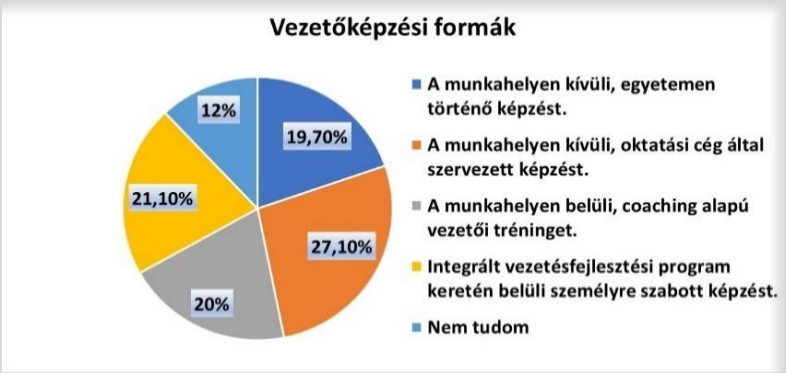


***23**. ábra. Fejlődött a passzív és aktív tudása a vezetőképzés alatt? Forrás: saját szerkesztés*

[235] 2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről, Első rész, I. fejezet, 3. § (8); Második rész, III. fejezet 3. § (9); 41/B. §; 80. § (1), (2), (2a); 129. §

Az „Igen” válaszok száma közel 100%-os, ami azt támasztja alá, hogy szükség van színvonalas vezetőképzésekre, a vezetőképzések kötelezővé tételére, különösen a közszférában, mert a válaszadók véleménye is az, hogy a képzés által aktív és passzív tudásuk egyaránt fejlődött – ez pedig színvonalasabb és eredményesebb vezetést eredményez A nemleges válaszok aránya elenyésző, ami pozitív a vezetőképzések igényével kapcsolatban.

A munkahelyen kívüli, oktatási cég által szervezett képzést közel 27%-ban tartják fontosnak. A magánszférára jellemző, hogy a cégek saját maguk végzik a vezetők továbbképzését, saját költségen, hatékony formában, a saját igényüknek megfelelően.



24. ábra. A vezetőképzés mikor lenne a leghatékonyabb?
Forrás: saját szerkesztés

A vezetőképzést nemcsak a hatékonyság miatt tartják fontosnak a multicégek, hanem a saját vezetői utánpótlás kinevelése érdekében is. A válaszadók 21%-a az integrált vezetésfejlesztési program keretén belül személyre szabott képzést is fontosnak tartja. A munkahelyen kívüli, egyetemen történő képzés igénye 20%-ban fontos a válaszadók számára, és 20%-ban igénylik a munkahelyen belüli, coaching alapú vezetői tréningeket.

Belső képzések esetén a coaching alapú vezetői tréningek hasznosnak bizonyulnak, de ezek inkább személyre szólóak, mert megtanítják „hogy vedd kezedbe életed vezetését, és hozd ki magadból a maximumot vagy még annál is többet”.[236] *A változások eredményes és sikeres véghezvitelére is leghatékonyabb eszköz a személyre szabott coaching.*[237]A probléma csak az, hogy sokan nem tudják, és nem is érdekli őket, hogy mi a jobb nekik vagy beosztottjainak. Van olyan, aki elválasztja az elméletet a gyakorlattól, az ügyfél érdekére hivatkozva pedig egybemossa a tréning, a tanácsadás, a terápia, a coaching határait.[238] Egy

[236] Forrás: http://www.coachfederation.hu/blog/beszamolo-icf-glf-2017-varso-marcius-23-26,. Letöltés: 2016. 06. 08.
[237] http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/a-regi-motorosok-nelkul-nem-megy/?wa=eugy1419hc6, L:2016.12.07.
[238] Uo. Letöltés: 2017. 08. 10.

megfelelő vezetői képzés, ahol a HR-oktatás is megfelelő színvonalú, ezt a problémát is feltárná, és hozzájárulna a vezető eredményesebb munkájához is.

Mindebből az következik, hogy alapképzés nélkül nem eredményes a személyre szabott vezetői képzés, inkább külső, egyetemen vagy akkreditált oktatási cégnél lenne hatékony. Továbbá a multinacionális vállalatoknál is hatásos lehet a személyre szabott képzés, mert az ilyen cégeknél rendelkezésre áll a megfelelő tárgyi és személyi feltétel, és több ideig tartó színvonalas, több témát érintő képzéseket szerveznek folyamatosan. Példaként említhető a GE Hungary-nél szervezett, 2 évig tartó vezetőképzéseket, amelyek kiválasztott munkavállalók számára tartanak, rotációval, több országban, elméleti és gyakorlati képzésekkel. Az ezt követő személyre szabott képzés pedig – legyen az tréning, tanácsadás vagy coaching alapú vezetői tréning – már lehet belső képzés.

Mindezeken felül a válaszok 12%-ában megjelenik a „Nem tudom" válasz is.

Véleményem szerint a vezetőképzések tematikája egy nagyon lényeges kérdés. Ez pedig igen változó és nem minden esetben a kor követelményének megfelelő. Egy jó vezetőképzésen fel kell készíteni a leendő vezetőket arra, hogy legyen vagy, ha van, bővüljön ismertük a következő tematikákban is:

- **Változásmenedzsment - Generációmenedzsment**

A vezetők **rugalmassága**, a szervezet alkalmazkodóképessége szintén a versenyképesség feltétele, de ez egyre nehezebb, mert közeleg a „Z" generáció kora. A XXI. század vezetőjének négy különbözően szocializálódott nemzedéket kell irányítania a munkaerőpiacon.

Ahogy Dr. Poór József minősített menedzsment tanácsadó, a HSZOSZ elnöke is kiemeli „[a] különböző korcsoportok közötti hatékony és eredményes együttműködés, a gondolkodásbeli különbségek elsimítása szempontjából az egyik legfontosabb kulcsszó: a kormenedzsment".[239]

- **A fejlesztés, továbbképzések lehetőségei:** szárnyaló tehetségeket tovább kell képezni, és munkájukat – különösen ötleteiket – tudatosan kell használni.
- **Konfliktuskezelés – pszichológia: a**z emberismeret fontos tudás, mert napjainkban nagyon sokszor előfordul, hogy a szervezeti ábra nem a valóságot mutatja. Ezt erősíti, hogy a magán- és a közszféra szereplőinek motivációi és magatartása átalakulóban van.

[239] http://royalmagazin.hu/gazdasag-baz/25305-tueles-jovokep-a-versenykepesseg-zaloga, letöltés: 2018.04.12.

- **Digitális tudás kínálta lehetőségek:** „Az IKT-szektor hatékony kihasználása új életminőséget és új üzleti lehetőséget nyit meg a világ előtt.” [240] Az innovatív megoldások ezen területen nagyon gyorsak. Új fogalmak, új modellek jönnek létre”[241]
- **Kommunikáció:** A jó és megfelelő kommunikáció ebben az informális világban elengedhetetlen.
- **Karriertervezés, tehetségmenedzsment, utódlástervezés :** A karriertervezéshez és tehetséggondozáshoz nyitottság, bizalom és lehetőségek biztosítása szükséges. Az utódlás tervezése pedig ebben a változó világban nehéz, mert minden bizonytalan. A közösségi hálók pedig sok esetben már nem megbízhatóak, ezért a vezetőképző fontos eleme kell, hogy legyen ezek ismerete.
- **HR ismeretek**

Ahogy Steve Jobs mondta **„[a]z innovációnak semmi köze ahhoz, mennyi pénzt költesz kutatás-fejlesztésre. Nem a pénzről szól. Az emberekről szól, akikkel dolgozol, a vezetésről, arról, mennyire érted meg az egészet”.**[242] Mindenhol emberek alkotják és működtetik a termelést, a kereskedelmet, a szolgáltatásokat, ezért a megfelelő kompetenciájú emberek nélkül sem egy vállalat, sem egy intézmény nem képes versenyben maradni.

A XXI. századi humánerőforrás-menedzsment egyaránt szolgálja a szervezet céljainak megvalósulását, a szervezeti teljesítmény kívánt szintjének elérését, és szolgálja a szervezet különböző szintjein dolgozó egyént is, vezetőt és beosztottat egyaránt.

Egy magánvállalkozás is lehet sikertelen, ha nem megfelelő vezetők irányítják és egy állami intézet is lehet eredményes, ha jó a vezetése.

A vezetőképzéseknek illeszkedniük kell a kor piaci és közigazgatási viszonyaihoz, amit a többlépcsős oktatás tud biztosítani. Ehhez elsőként önértékelésre, értékelésre és a kompetenciák megállapítására van szükség. Majd annak mentén kell megválasztani az oktatási lehetőségeket.

Kevés olyan rendszer van, ami a karizmatikus vezetőkre épül, de ez a rendszer „törékeny” is lehet, mivel túlságosan függ attól az egyéntől, aki pillanatnyilag vezetői pozíciót tölt be.

---

[240] Parragh Bianka: Versenyképességi kihívások és lehetséges gazdaságpolitikai válaszok a sharing economy világában, *Polgári Szemle*, 2017. január, 2-6. szám. k

[241] http://polgariszemle.hu/aktualis-szam/133-kozpenzk-gazdasagpolitika-fenntarthato-fejlodes/835verseny-kepessegi-kihivasok-es-lehetseges-gazdasagpolitikai-valaszok-a-sharing-economy-vilagaban, 2017.04.16.Letöltés: 2017.06.01.

[242] https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/igy-dolgozunk-par-ev-mulva/, Letöltés: 2017.06.01.

„A képzések legfontosabb célja pedig az, hogy a tanultakat a mindennapi gyakorlatba átültetve magasabb szinten, hatékonyabban és eredményesebben tudják kielégíteni a vevői, felhasználói igényeket. Kialakul egy vállalkozói értelmiség.[243]

25. ábra. Hol fordítanak nagyobb figyelmet a vezetőképzésre?

Forrás: saját szerkesztés

A legtöbb hatékony rendszerben ezért tartják fontosnak a vezetők képzését, mert a képzéseken olyan tudást lehet elsajátítani, amelynek segítségével a vezetés olyan problémamegoldó kultúrát tud létrehozni, ami folyamatos fejlődést eredményez, és úgy hoz üzleti hasznot, hogy közben egyre jobban és jobban oldja meg a vevők termeléssel vagy szolgáltatással kapcsolatos problémáit. A megkérdezettek 17%-a gondolja csak azt, hogy a közszférában nagyobb figyelem irányul a vezetőképzésre. A „Nem tudom" válaszok aránya is viszonylag magas; 24% jelölte ezt az opciót. A válaszadók ebben az esetben nem végeztek vezetőképzést vagy nincs rendelkezésre álló információjuk a kérdésről. Következtetésképp, fontos lenne a vezetőképzés kötelezővé tétele a közszférában, ezen belül a közigazgatásban is, mert a közpénzek feletti döntések hatékonysága ezt kimondottan igényelné.

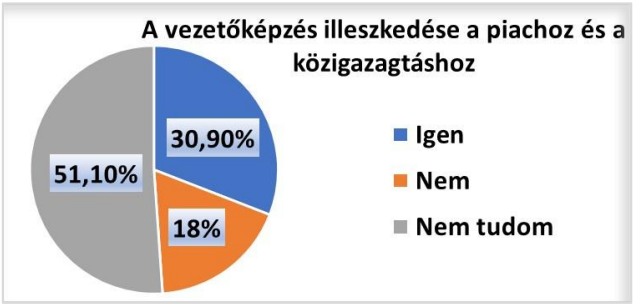
A XXI. században a globalizáció, a romló gazdaság és biztonság okán kulcskérdés az olyan vezetői képzés, amely a kialakuló piaci viszonyokhoz és a kor közigazgatásához való tudást és megoldásokat adja át, vagy legalább felhívja a figyelmet a megoldási lehetőségekre. Az, hogy mennyire lehet különböző vagy nem a vezetőképzés a két szférában, még vita tárgya.

A private-public vita kapcsán különböző irányzatok születtek. Az új közszféra-menedzsment (NPM) képviselői úgy vélik, hogy „a vezetői szerepek és készségek nem

[243] Szakács Édua: „A vezetőktől azt várják, hogy mind a szakmájukat, mind a vezetés általános módszertanát jól ismerjék, legyenek elkötelezettek a szervezet, illetve a közszolgált iránt, jellemezze őket erős teljesítménymotiváció, amelyet munkatársaik felé is közvetítsenek, viselkedésük legyen kiszámítható, etikus magatartásukkal mutassanak példát másoknak, hatékonyan kommunikáljanak, valamint legyenek képesek az önálló döntéshozatalra és problémamegoldásra. Dr. Szabó Szilvia és Dr. Szakács Gábor: KÖZSZOLGÁLATI STRATÉGIAI EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT, Budapest, NKE 2016, 62.

ültethetők át a magánszférából a közszférába.[244] Stewart és Ranson szerint számos, a két szektort megkülönböztető körülmény van; például a közszféra intézményeinek specifikus szervezeti kultúrája.[245] Ferlie állítása szerint jó néhány alapvető sajátság van, amelyek szintén az előbbi nézetet támasztják alá; a szektoriális különbségek, a változási folyamat egyedi jellege, bizonyos szakmai csoportok nagy autonómiája (orvosok, ügyvédek stb.), és a stratégiai menedzsment különböző interpretációi.[246] Ezek az érvelések a kontingencia-elmélet szakértői között leltek támogatásra, akik kiállnak a vezetői tevékenységek **kontextuális** (összefüggő) **jellege** mellett.[247]A **szektoriális különbségek** mellett a piachoz való igazítás is fontos kérdés.

A vezetési képzés illeszkedése a piaci körülményekhez kérdéskörben kimagaslóan sok „Nem tudom" válasz érkezett, azaz a válaszadók közel 51%-a nem tudja, hogy a vezetőképzés illeszkedik-e vagy sem a piaci vagy a közigazgatási viszonyokhoz.



26. ábra. Ön szerint a jelenlegi vezetőképzések többé-kevésbé illeszkednek a kialakuló piaci viszonyokhoz és a kor közigazgatásához? Forrás: saját szerkesztés

Ez az eredmény azt támasztja alá, hogy a munkavállalók többsége nem rendelkezik kellő információval a vezetőképzést illetően, és ezt a 18%-ban nemleges válaszok is megerősítik. A válaszadók 30%-a vallja csak, hogy igen, a vezetőképzések megfelelőek. A válaszadók kétharmada szerint több információra és színvonalasabb vezetőképzésre van szükség. A válaszokból általánosságban az is kiderül, hogy a sikeres vezető státuszának megőrzéséhez

[244] Poór József – Karoliny Mártonné – Musztiné Bátfai Boróka – Pótó Zsuzsanna-Farkas Ferenc: Emberierőforrás-menedzselési hasonlóságok és különbözőségek a világ Cranet-felméréseiben részt vevő- és közszférabeli szervezeteinél, Pollitt, C. (1990): Managerialism and the Public Services. Oxford: Blackwell..

[245] Uo.: Ranson, S.–Stewart, J. (1994): Management in the Public Domain. Enabling the Learning Society. Palgrave Macmillan.

[246] Uo. Ferlei, E.–Ashburner, L.–Fitzgelard, L.–Pettigraw, A. (1996): The New Public Management in Action. Oxford: University Press.

[247] Musztyné Bátfai Boróka – Pótó Zsuzsanna – Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné– Poór József: A Cranet-panel adatfelvétel két fordulójának elemzése a privát és a közszféra vonatkozásában, *Tudás Menedzsment,* XIV. évfolyam 1. különszám 2013.146. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work. New York: Harper & Row és Kotter, J. P. (1982): The General Managers. New York: Free Press

számos, a korábbiaknál erőteljesebb kihívásnak kell megfelelni, ami csak a folytonos fejlődés, továbbképzések útján lehetséges.

A Kvalikon Kft. vezetői „best practice" kutatása alapján nyolc olyan fő tématerületet határozható meg, amelyek köré célirányos, a vezetők igényeihez és problémáihoz igazodó tapasztalatmegosztó programok szervezhetők.[248]

Az MBA[249] – Master of Business Administration – képzések folyamatosan fejlődnek és egyre több intézet programtervében jelennek meg. MBA programok elérhetőek például a BME-n,[250] de a Corvinus MBA Center[251] is kínál két, angol nyelvű, a hallgatók igényeihez igazodó MBA programot. Mindkét MBA program olyan integrált tantervet használ, amelyben tükröződnek a legutóbbi üzleti kihívások, és a magas színvonalú, XXI. századi e-learning technológiát alkalmazó oktatási módszertan. Ehhez adódik hozzá a magasan képzett, nemzetközi hallgatókból álló csoport, aminek tagjai a diploma megszerzése után a Corvinus MBA Center Alumni Hálózatához csatlakoznak. ***Lásd 13. Melléklet**: MBA*

A Debreceni Egyetemen szintén van olyan MBA képzés[252], amelynek tantárgyai között szerepel a vezetés és a HR-képzés is. A Gödöllői Szent István Egyetemen is indulnak magyar nyelvű humánerőforrás menedzsmentet és vezetést oktató MBA programok.[253] De a többi magyarországi egyetemen; a miskolci, a pécsi, a soproni, a szegedi és a veszprémi egyetemen is van emberi erőforrás és vezetésképzés az MBA program keretén belül.[254]

A vezetőképzések időtartama sok mindentől függ. A hosszabb, 1–2 évig tartó vezetőképzéseken több és szélesebb körű információt adnak át. Ilyen időtartamú képzések során például gazdasági, marketing, vezetői, jogi, menedzseri, kommunikációs, közigazgatási, szervezeti kultúrára vonatkozó ismereteket is oktatnak.

A rövidebb ideig tartó képzések speciálisabbak; van, ami csak kommunikációval, és van, ami vezetési ismeretekkel, személyre szabott kompetenciafejlesztéssel foglalkoznak. Egyre gyakoribb a rövidebb ideig; hetekig vagy pár hónapig tartó – például coaching alapú vezetői, kommunikációs – tréningek, képzések. Vannak olyan pár hónapig vagy csak 1 napig tartó képzések, tréningek, amelyeknek tematikájába tartozik **a csapat a hosszan tartó teljesítmény**

[248] Vezetői „Best Practice" Kutatás Eredményei - Konferencia 2015. október 29. http://www.leanforum.hu/images/lean/2015/vezetes_cikk_2015.pdf Letöltés: 2016. 08. 22
[249] http://mba.lap.hu/mba_kepzes_magyarorszagon/14341994, Letöltés: 2017. 06. 23.; Az MBA Master of Business Administration a legelterjedtebb és legnagyobb presztízsű posztgraduális diploma világon. Elsősorban azoknak találták ki, akik vezetői, menedzseri karrierre vágynak.
[250] http://www.mesterek.bme.hu/mba, Letöltés: 2017. 06. 23.
[251] http://corvinus-mba.hu/hu/fo/: 2017. 06. 23.
[252] http://www.econweb.unideb.hu/mesterkepzesek/master-of-business-administration-mba,Letöltés: 2017.04.02.
[253] Uo. Letöltés: 2017.04.02.
[254] http://mba.lap.hu/mba_kepzes_magyarorszagon/14341994.

felé való vezetése (asszertív menedzsment**,** az egyéni és kollektív tevékenység irányítása**,** csapatösszetartás erősítése)**. Továbbá a stratégiai vízió elsajátítása (**konfliktuskezelés új megközelítésben, hatékony döntéshozatal a rendszer figyelembevételével); **a befolyásolás hatásmechanizmusainak elsajátítása (**a meggyőző tárgyalási stílus**,** a kommunikációs készségek fejlesztése**,** kapcsolatépítés és fenntartás**); és az érzelmi dimenzió beemelése a vezetésbe (**egyéni és kollektív érzelmek kezelése).[255] **Mindezek mellett** egyre elterjedtebb a szintén nagyon változatos tematikájú e-learning tananyag is.[256]

A vezetés napjainkban egy nagyon komplex feladattá vált. hatékonyságának növelésére ezért a közigazgatásban törvény született erről

4. Vezetés – HR ismeret

A közvetlen irányítás meghatározó eleme az emberekkel való bánásmód, amely megnyilvánul az alkalmazott vezetési stílusban, illetve a betöltött vezetői szerepben. Motiválni a beosztottakat, együtt dolgozni, vezetni és befolyásolni őket az emberi kapcsolatokban való jártasság képességét jelenti. „A hatékony vezetés egyik pillére a humánerőforrás eredményes „felhasználása", fejlesztése, és a HR-gazdálkodás."[257]

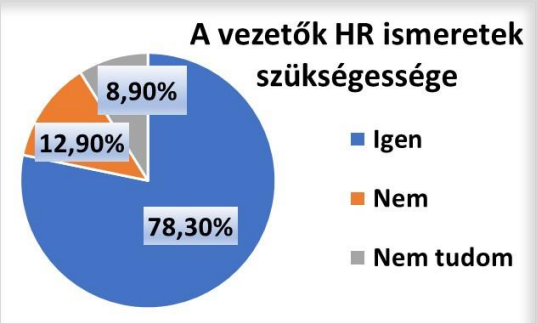
A személyi állomány biztosításán túl – a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban megfogalmazottakkal összhangban – a közszolgálati életpályák kialakításának és sikeres működtetésének kiemelt feltétele még, hogy az emberi erőforrás-menedzsment (az emberierőforrás-gazdálkodás szakapparátusa és a vezetők együttesen) illetve az egész közszolgálat jelentős figyelmet fordítson az emberi erőforrás megtartására, irányítására, fejlesztésére, motiválására, elkötelezetté tételére és megbecsülésére is. megerősíthető, hogy komoly és egyre nagyobb igény van a vezetők HR ismeretére. Ez bizonyságot is nyert kutatásomban, mert **a válaszadók 80%-nak az a véleménye, hogy a vezetőknek HR-ismeretekkel is rendelkezniük kell. A megkérdezettek 12%-a nem tartja szükségesnek a HR-ismeretek oktatását a vezetőképzésen, és ezt 8%-kal erősítik a „nem tudom" válaszokat.**

---

[255] Forrás: http://www.cegos.hu/hu/trening/hogyan-valhat-menedzser-leaderre-nyilt-trening/?gclid=CjsKDwjw5arMBRDz9cK2uen9ORIkAAqmJeytDU3HVwCGntTf9ud7bkBqJ_HLhuPVMB0RBhu_Ue5jGgKG3fD_BwE Letöltés: 2017.08.09.

[256] Uo. Letöltés: 2017.08.09.

[257] Jakab Éva, Kaiser Tamás, Kiss György: i.m. „A közigazgatásban az irányítás 2011-ig nem igazán foglalkozott a HR-problémákkal. „2011 előtt ugyanis a funkcionális irányítás is a minisztériumokhoz tartozott, ami a gyenge hatásfokú szabályozás következtében rendkívül heterogén és ötletszerű, végső soron összehangolatlan rendszert alakított ki, különösen a humánerőforrás-gazdálkodás, a juttatások és a közbeszerzési eljárások terén"



27. ábra Véleménye szerint minden vezetőnek kell HR-ismeretekkel is rendelkeznie?
Forrás: saját szerkesztés

„Könnyen belátható, hogy az emberi erőforrással való gazdálkodás ma már túljutott a hagyományos gondolkodásmódon, és egy új megközelítést igényel a munkavállalói hatékonyság fokozására. Ezen látásmód eszköze a kompetencia alapú gondolkodás, és az érzelmi kompetencia fókuszba állítása a szervezeti struktúrában és a mindennapi működésben."[258]

A HR-ismeretek segítenek a vezető programjában megjelenő alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. Ezenfelül a HR-es tudás hozzájárul a munkatársakkal való együttműködéshez és a példamutatáshoz annak érdekében, hogy az intézmény elérje a munka és a szolgáltatás eredményeire vonatkozó deklarált céljait. A HR-ismeret tudatosítja, hogy az egyik legfontosabb stratégiai cél a munkavállalók kulcskompetenciáinak fejlesztése és az eredmények javítása. A HR-ben jártas vezető felhasználja az intézmény, a szervezet működését befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a munka szervezésében és irányításában.

A HR-ismeretekkel rendelkező vezető irányításával alakítják ki a szervezetben vagy az intézményben a munkavállalók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, amelyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg. Vezetésével a fejlesztő célú visszajelzés beépül az intézmény szervezeti kultúrájába, mert a követelményekre alapozva az intézmény sajátosságaihoz és a munkatársak kompetenciájához igazítja. A példakép-szerep betöltése tudatosabb. Ennek köszönhetően a vezetők és a munkavállalók elkötelezettsége a rövid távú nyomás alatt is megőrzi a hosszú távú perspektíva kiépítésének célját és tudatosítását. A jó vezető, aki tisztában van a HR fontosságával, nem csak magát segíti, hanem segítheti az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony egyéni

[258] Szabó Szilvia: Life- work balance az érzelmi kompetencia mentén, Egyéni és szervezeti aspektusok, *Tudás Menedzsment*, XIV. évfolyam 1. különszám, 2013, 195. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, ISSN 1586-0698.

fejlesztést, a tehetséggondozást, és az esetleges felzárkóztatást igénylők speciális támogatását, valamint az intézetet elhagyni akarók számának csökkentését vagy megelőzését.

A Közszolgálati Humán Tükör kutatás stratégiai működésre vonatkozó kérdéskörében az államigazgatási területen készült interjúinak eredményei alapján azok a vezetők „akik a versenyszférából érkeztek, A HR nem tűnik számukra külső szemmel szervezett területnek."[259]

A Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet kutatásában a „Mi jellemző ma a sikeres vezetőre?" kérdésre a válaszadók többsége a személyes vezetői tulajdonságokat; a vezetői szereppel összefüggő válaszok, elvárások, kihívások megoldását; valamint a vezetők munkatársaival való kapcsolattartását jelölték meg.[260] Ez szintén a HR ismeretek fontosságát bizonyítja.

A sikeres vezetőtől elvárják, hogy önmaga folyamatos fejlesztése, képzése mellett munkatársai képzésére, a tudásmegosztásra, a tudás aktualizálásának szükségességére is kellő figyelmet fordítson.[261]. Azaz a HR ismeretek a kiválasztást és a megtartás eredményességét is növeli. Abban, hogy a vezető milyen kapcsolatot alakít ki a munkatársaival nagyon fontos, hogy tudjon bánni az emberekkel, megnyerje őket, és meg tudja tartani a tehetségeket.[262] A XXI. század sikerkritériuma a nyitottság, a jól informáltság, az empátia, valamint a következetesség is. Napjainkban kiemelt kompetenciának számít a vezető kapcsolatteremtő és kommunikációs készsége. A közszférában, a közigazgatásban, a szolgáltatás minden területén az ügyfélközpontúság szintén fontos feladat egy vezető számára. A feladat és felelősség delegálására való képesség szintén a vezetés lényeges eleme, egy elengedhetetlen kritérium. Az eredményes delegálás megköveteli, hogy a vezető felismerje beosztottjai képességeit, és legyen elkötelezett azok fejlesztése iránt, valamint azt is, hogy bizalommal legyen beosztottjai

[259] Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás Bokodi Márta–Szabó Szilvia–Stréhli-Klotz Georgina–Petró Csilla „Közszolgálati Humán Tükör" kutatás Strukturált interjú („Közszolgálati Humán Tükör 2013" résztanulmány) 4.2.4.1. HR vezetők – emberi erőforrás áramlás, 27.

[260]http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_05/532_a_teljes_kr_minsgirnyts_tqm.html, Letöltés: 2017. 05. 29.

[261] http://vtmsz.hu/fileadmin/vtmsz/esemenyek/Kutatasi_jelentes_Sikeres_vezeto_sikeres_szervezet_-_ma_es_holnap__MKFI__201207.pdf: Sikeres vezető, sikeres szervezet – ma és holnap, Letöltés: 2016.05.03.

[262] Csath M.: A humán tőke, mint versenyképességi tényező, in: Poór J.-Berde Cs.-Karoliny Mné.-Takács S. (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*, Complex Kiadó, Budapest, 2012.
„Mindezeken felül fontos még, hogy tisztelje dolgozóit, emberközpontú legyen, ne csak a profit és saját haszna kerüljön előtérbe. A vezetőnek arra is ügyelnie kell, hogy együttműködő legyen a szervezet tagjaival, és odafigyeljen az emberekre, szociális helyzetükre és fejlődésükre, csapatmunkásként vállalja az alakító szerepet. Az elegendő számú „kiművelt emberfő" ugyanis aki magát és munkatársait is a folyamatos tanulásra, megújulásra, a fejlesztés igényére ösztönzi – elengedhetetlen a nemzetek globális versenyében"

iránt, annak tudatában, hogy mások is képesek jól teljesíteni a feladatot. A HR ismeretek birtokában tehát a delegálás is hatékonyabban működik.

„A vezetőnek emellett meghatározó szerepe van a szervezeti kultúra és ezen belül a minőségkultúra kialakításában, fejlesztésében, megváltoztatásában."[263] ***Lásd 15. Melléklet:*** *Vezetés és szervezeti kultúr*a. A folyamatosság, az új lehetőségek keresése nagy tudású, magát folyamatosan képző vezetőt igényel, mert aki nem fejleszti folyamatosan tudását, az nem tud minőségi, hatékony és eredményes folyamatosságot biztosítani.

5. Vezetői alapkompetencia és képzéssel megszerezhető vezetői kompetencia

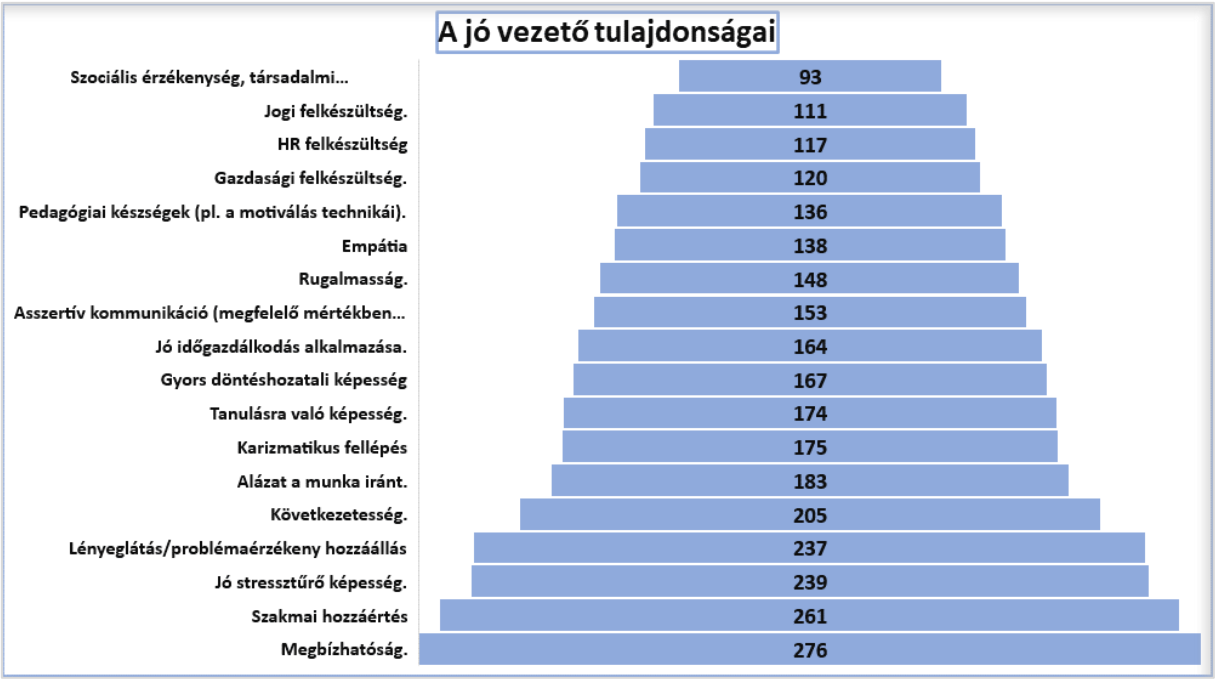
Milyen a jó vezető? Véleménye szerint az alábbiak közül mely jellemzők szükségesek ahhoz, hogy valakit jó vezetőnek tekinthessünk? Mivel sok tényezőtől függ, hogy milyen a jó vezető, a kérdésre adott válaszok is sokrétűek.

	1 - Egyáltalán nem fontos	2 - Kevésbé fontos	3 - Fontos is, meg nem is	4 - Fontos	5 – Nagyon fontos
Szakmai hozzáértés	1	1	16	71	261
Empátia	2	8	51	151	138
Pedagógiai készségek (pl. a motiválás technikái).	4	25	57	128	136
Jó stressztűrő képesség.	3	4	19	85	239
Karizmatikus fellépés	1	5	58	111	175
Gyors döntéshozatali képesség	2	3	48	130	167
Lényeglátás/problémaérzékeny hozzáállás	1	3	15	94	237
Jó időgazdálkodás alkalmazása.	2	1	34	149	164
Szociális érzékenység, társadalmi felelősségvállalás.	3	25	93	136	93
Gazdasági felkészültség.	6	8	76	140	120
Jogi felkészültség.	4	14	95	126	111
Következetesség.	1	0	30	114	205
Rugalmasság.	2	4	44	152	148
Alázat a munka iránt.	3	8	49	107	183
Megbízhatóság.	3	0	10	61	276
Tanulásra való képesség.	1	3	30	142	174
Asszertív (megfelelő mértékben érdekérvényesítő) kommunikáció.	1	5	43	148	153
HR felkészültség	6	22	74	131	117

28. ábra. A jó vezető Forrás: saját szerkesztés

[263]http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_05/532_a_teljes_kr_minsgirnyts_tqm.html, Letöltés: 2017. 05. 29.

A megbízhatóságot kimagaslóan sokan jelölték meg első helyen. Nagyon magas azon válaszok aránya is, amiben a sikeres vezető egyik legfontosabb kritériumának egy emberi jellemző meglétét jelölték meg. Érdekes, hogy az első helyen álló indikátor pszichológiai jellegű, ami arra enged következtetni, hogy a fiatalabb generációnak a vezetővel való együttműködés fontos. Többen vélik úgy, hogy a sikeres vezető csapatjátékos, nyitott, együttműködő, akire minden körülmények között lehet számítani, hozzáállása odaadó, és becsületessége folytán méltó arra, hogy a munkavállalók higgyenek benne. Hűséges az emberhez, hűséges egy ügyhöz. A cél érdekében ez oda-vissza működik, mert akiben megbízunk, az hűséges és fordítva. Ez a faktor került első helyre a válaszok között, hiszen nemcsak a magánéletben kulcsfontosságú, hanem a munkában is. Második helyen – nem sokkal elmaradva –, a szakmai hozzáértés értéke, kritériuma szerepel. Egyre többen gondolják úgy, hogy egy vezetőnek szakmai tudással is kell rendelkeznie. A válaszok rangsorában harmadikként a jó stressztűrő képesség és a lényeglátás/problémaérzékenység szerepel. Ezek az indikátorok, közel azonos szavazatot kaptak, és előkelő helyet foglalnak el a hierarchiában.



***29.** ábra. A jó vezető tulajdonságai, Forrás: saját szerkesztés*

Középértéket képvisel a következetesség, és ettől nem sokkal marad el a munka iránti alázat és a tanulásra való képesség. Ez utóbbi azt jelzi, hogy nagyon a vezetőnek is fontos a folyamatos önfejlesztés. Ötödik helyen a karizmatikus fellépés, a gyors döntéshozatalra való képesség és a jó időgazdálkodás alkalmazása áll, az igények palettáján közel azonos értéket

képviselve. Érdekes, hogy a felgyorsult a világ miatt két szakmai tényezőben is fontos szerepet játszik az idő.

Az is figyelemfelkeltő, hogy a XXI. században már sokkal fontosabb a munkavállalók számára, hogy a vezető megbízható legyen; több mint kétszer annyian jelölték a megbízhatóságot, mint a karizmatikusság kritériumát.

Hetedik helyen szerepel a gazdasági felkészültség követelménye; a válaszadók egyharmada jelölte ezt fontos helyen. Nem sokkal marad el ettől a jogi felkészültség iránti igény sem. Nyolcadik helyre a HR-felkészültség, a szociális érzékenység, társadalmi felelősségvállalás került; a válaszadók 35%-a gondolja úgy, hogy a jó vezetőnek ezekkel az emberekkel történő foglalkozást igénylő kompetenciákkal kell rendelkeznie.

A fenti kutatási eredményekből arra a következtetésre juthatunk, hogy nincs olyan tulajdonság-kombináció, amely megtestesítené az ideális vezetőt.

Egy JÓ VEZETŐ kiválasztására akkor van esély, ha a vezetők megfelelő HR-ismeretekkel rendelkeznek és a jelentkező is alkalmas a pozíció betöltésére.

Több magyar kutató is alátámasztotta már, hogy Magyarországon a jó vezetőre használt fogalom nem minden esetben egyezik meg a gazdaságilag fejlettebb és közigazgatásilag jobban működő országokban használt jellemzőkkel.[264] A közintézmények jó vezetőinek fogalmi kereteit pedig, egy alkotmányos jogállami rendszerben, az intézményi SZMSZ, a vezető munkaköri leírásából eredő kötelezettségei és hatalmi eszközrendszere határozza meg. Napjainkban már mindegy, hogy a köz– vagy a magánszférában lesznek munkavállalók vagy munkaadók a felsőfokú oktatásban részesülő hallgatók, a HR-folyamatok ismerete elengedhetetlen számukra. A HR-ismeretek – különösen a vezetési ismeretek – elsajátításával, ha nem is azonnal fejlődik a felsőfokú intézetben tanuló diák, de tudatosan éli meg azt, hogy mennyire nagy jelentőségű számára a kilenc legfontosabb kompetencia – a tárgyalóképesség, a folyamatok és eljárások ismerete, az intézmények és vállalkozások ismerete, a nyitottság, a stratégiai látásmód, a szociáliskészség, a hálózatépítési készség, a szervezőkészség és az interkulturális kommunikáció – fejlesztése.[265] A szakmai ismeretek elsajátítása mellett kiemelt jelentőségű lenne a humánerőforrás alapismeretek megismerése is, mert az emberi erőforrás-menedzsment célja, hogy segítse a humánum, a közmegegyezéssel elfogadott tartós értékek érvényesülését, amely ezzel is biztosítja a szervezet tagjainak jó közérzetét,

[264] Benedek Tamás: Milyenek a magyar vezetők – A felső vezetők véleménye a vezetőképzés fontosságáról Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 33. évf. 11. sz., 2002, 5359.
[265] Dr. Szabó Szilvia és Dr. Szakács Gábor: Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás, 2014. ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel ISBN 978-615-5491-15-3

elégedettségét, egyben a munkahely eredményességéhez, hatékonyságához is hozzájárul. Hogy pontosan milyen egyedi ismeretekre vagy végzettségre van szükség a HR-kérdésben, az sok mindentől függ.[266]

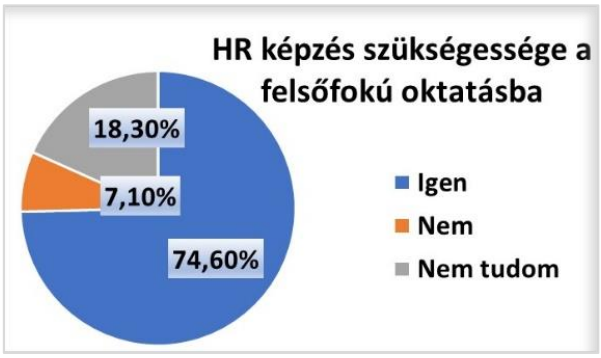
A szervezeti hatékonyság biztosítása csak akkor valósul meg, ha jól képzett, jól motivált alkalmazottak megfelelő szaktudással és kompetenciával rendelkeznek. Ennek megfelelően fontos, hogy a munkavállalók – különösen a vezetői szinten lévő munkavállalók – is rendelkezzenek bizonyos alapfokú HR-ismeretekkel.

6. HR ismeretek oktatása – HR képzés

A HR szakképzések és képzések célja sokrétű és változó. *Lásd:* ***31. MELLÉKLET***

A HR képzésekkel az is cél, hogy a változások oly módon legyenek menedzselve az egyének és a tágabb közösség számára, hogy azok kölcsönösen előnyösek legyenek mindenkinek.

Szintén a HR-képzések célja, hogy a magán- és a közszféra különböző területein dolgozók számára biztosítsa az alapképzettségükhöz kapcsolódó mindazon humánerőforrás-, jogi, szervezési, vezetési ismeretek megszerzését, amelyek birtokában hatékonyabban képesek vezetői vagy más munkakörben komplex feladatok ellátására. A HR-képzések jelenlegi munkaerő-piaci értéke azonban vitatott és különböző súllyal esik latba."[267] Ebből is következik, hogy a már más szakirányú végzettséggel rendelkezők vagy OKJ-s HR-tanfolyammal párosítva vagy a közép- és felsőfokú képzésbe épített HR-ismeretek igazolásával nagyobb eséllyel találnának állást.



30. ábra. Véleménye szerint a HR-képzés bevezetése hasznos lenne a felsőfokú képzésben tanulók számára? Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók túlnyomó többségének – 75% – véleménye alapján fontos lenne a HR-ismeretek oktatása a felsőfokú intézményekben. Kevesen, a megkérdezettek 7%-a gondolja

[266] https://www.hrportal.hu/hr/kepzesi-tippek-tanulni-vagyo-hr-eseknek-20100715.html, Letöltés: 2016.09.15. „de önmagában a HR mint tananyag széles spektrumú ismereteket ölelhet fel, és érdemes a specializálódást is megfontolni mindazoknak, akik e területen komoly eredményeket szeretnének elérni"
[267] https://www.hrportal.hu/hr/kepzesi-tippek-tanulni-vagyo-hr-eseknek-20100715.html, Letöltés: 2016.09.15.

azt, hogy nem szükséges ilyen szakértelemre szert tenni. Körülbelül a válaszadók 18%-a nem tudta eldönteni, mit gondol a kérdés kapcsán.

Sokféle oka van annak, amiért a válaszadók többsége a HR-ismeretek oktatását eredményesnek tartja. A XXI. században végbemenő változások megfelelő kezelése okán nagyon fontos a HR-szakterületen szerzett tájékozottság is. A stratégiaváltás törvényszerűen változást eredményez a szervezeti kultúrában.

A változásmenedzsment egyik jelentős iránya ennek „kezelése". Mind ezekből következik, hogy **kultúraváltoztatás gyakran a stratégiai változások egyik fő eleme a HR menedzsment legyen.** Az a szervezet, amelyik nem képes stratégiáját összhangba hozni szervezeti kultúrájával, kevés sikerre számíthat a versenyképesség terén.[268] Azaz a HR-ismeretek nemcsak a **HR-feladatok ellátásában fontosak, hanem minden olyan feladathoz, amely emberek munkájával, döntésével, kommunikációjával, viselkedéskultúrájával stb. kapcsolatos.** Ezek összessége pedig maga a szervezeti kultúra.

A HR fejlesztési és stratégiai területein nehézséget jelent, ha a szemléletmód és az általános szakmai ismeretek nincsenek egy minőségi iskolarendszerű képzéssel megalapozva. Az iskolarendszeren belüli oktatás viszont időigényes, ezért jobb, ha az alapozó tantárgyak még ebben a rendszerben kerülnek elsajátításra, és az aktív felnőttkorban csak ráépülés és fejlesztés van, rövidebb idő alatt és rugalmasabb körülmények között.

„A HR napjainkban egy rendkívül komplex szakmát takar, gyakorlatilag számos területet is megkülönböztethetünk, amelyek irányába specializálódni lehet. […] Itt kell szólnunk az MBA diplomával járó széleskörű HR-tananyagról is, a többnyire vezetői ambíciókkal rendelkező tanulni vágyó szakemberek ugyanis bármilyen területről érkezzenek is, releváns ismereteket sajátíthatnak el emberi erőforrás-menedzsmentből."[269]

A felnőttképzések között is mérhetetlenül sok a HR- és a vezetési képzés. Sok képzés felsőfokú OKJ-s végzettséget is ad. Különösen kiemelkedők pl. a humánpolitikai közgazdász-asszisztens vagy a személyügyi közgazdász-asszisztensképzések. A szakirányú továbbképzéseken is gyakori már a HR-alapismeretek, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment, a változás- és tudásmenedzsment, a szervezetfejlesztés tantárgyak, modulok oktatása.

[268] Világi Rudolf: A szervezeti kultúra HR-aspektusai, *Tudás Menedzsment,* XIV. évfolyam 1. különszám, 2013. 206–207.
[269] https://www.hrportal.hu/hr/kepzesi-tippek-tanulni-vagyo-hr-eseknek-20100715.html, Letöltés: 2016.09.15.

„A felsőoktatásban tevékenykedők felelőssége abban is áll, hogy mindig a jövő kihívásaira, elvárásaira készítsék fel a hallgatókat, a gyakorlati szakembereket és az idejétmúlt, bizonyítottan alkalmatlan megoldásokat csak mint rossz példát használják fel a felkészítések során”.[270] Így hasznos lenne bevezetni **a felsőfokú intézményben vagy OKJ-s képzéseken a HR alapfokú képzéseket** a HR-alapismeretek oktatása számos képzési formában.

31. ábra. Melyik szakirányú felsőfokú intézményben vagy képzésen találná hasznosabbnak a HR alapfokú képzés bevezetését? Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók több mint felének az volt a véleménye, hogy **minden felsőfokú képzésbe be kell építeni a HR alapfokú képzést.** Kiemelkedő arányban – közel 36%-ban – válaszolták, hogy a HR-ismeretek oktatását a közigazgatási képzésekbe is be kell vezetni.

A közgazdasági és humán szakterületen dolgozók szakterületre való bevezetést, 24-25%-a gondolják fontosnak a HR alapfokú képzés bevezetését. Érdekes azonban, hogy viszonylag kevesen, csak a válaszadók 17,5%-a szerint fontos a HR-ismeretek bevezetése a pedagógiai képzésekbe, pedig ebben a szakmában, különösen a közoktatási vezető szakon lenne ez elengedhetetlen. A megkérdezettek 15 %-a gondolja fontosnak a HR-ismeretek bevezetését **a mérnöki és a jogi** képzésekbe is. A válaszadók 9%-ban azonos véleményen vannak abban, hogy a felsőfokú politológiai és orvosi képzésekbe is szükséges lenne bevezetni az alapfokú HR-oktatást. A vélemények 3,5%-a alapján nincs szükség HR-képzésre, viszont ugyan ennyien tartják fontosnak a humánerőforrás-ismeretek bevezetését a sportismeretek oktatásába.

[270] Szakács Gábor: Az emberierőforrás-gazdálkodás és a felsőoktatás egymásra gyakorolt hatása a közszolgálatban, A HR megoldások a XXI. században – nemzetközi kitekintéssel – fókuszban a közszféra és a versenyszféra című tudományos konferencia megnyitó előadásának szerkesztett, bővített változata, NKE Budapest, 2014. 12. 02., 11.

Magyarországon elég színvonalas a felsőoktatás, de sajnos az is megállapítható, hogy deprofesszionalizálódott az oktatást szolgáltató szektor is rengeteg típusú és tematikájú képzést kínál a piac, ami a HR- és a vezetőképzéseken is megmutatkozik. Ebből kifolyólag a vezetők nagy része nehezen vagy rosszul választ a képzések közül. Az átalakító vezetés megjelenése.szintén HR ismereteket igényel mindkét szférában, mert **„az átalakító vezetési felfogás** a befolyásolási folyamatban a vezető saját fejlődése".[271]

A válaszadók összesen 82%-ban mindkét szférában ugyanannyira fontosnak tartják a HR-képzés bevezetését a vezetőknél. Elgondolkodtató, hogy a közszférában dolgozó vezetők fontosabbnak tartják a HR-képzést – a válaszadók 10%-a – és csak 4,5%-ban tartják fontosnak a magánszférában dolgozó vezetők. Mindkét csoportba tartozó vezetők közül kevesen, mindösszesen 3,6% gondolja úgy, hogy egyik szférában sem fontos a HR-képzés.

32. ábra. Hol tartaná fontosabbnak a vezetők HR-képzését? Forrás: saját szerkesztés

Az átalakítás igényét bizonyítja, hogy igény van a HR-ismeretek oktatása a felsőfokú intézményekben.

A közszolgálatban a köz javára úgy kell biztosítani a személyi állományt, hogy a törvényi előírásoknak minden vonatkozásban megfeleljen, ugyanakkor az eredményes szervezeti működés kritériumait is teljesítse. Az emberi erőforrást, a személyi állomány tagjait a lehető legnagyobb hatásfokon és költséghatékonyan kell munkára bírni, vezetni és irányítani. Mindezek mentén sokkal nehezebb a külső környezet kínálta lehetőségeket, és a szervezet belső adottságait együttesen úgy kihasználni, hogy eredményes legyen az elvárt teljesítménycél, teljesítményszint és munkaminőség a társadalom minden tagja számára.

A fluktuáció miatt a munkaadóknak kiváltképp érdekükben áll, hogy vonzó karrierlehetőségeket tudjanak kínálni a munkaerő megnyerése és megtartása céljából

[271] Dr. Fehér János: A személyfejlesztés az átalakító vezetésben: elméleti problémák és a hazai alkalmazás egyes kérdései, Doktori (PhD) értekezés tézisei, Gödöllő, 2004, 3.

Mindezek alapján joggal feltételezhető, hogy a munkaadó által biztosított továbbképzési **programok jelentős mértékben növelik a dolgozók elégedettségét,** és az elégedettségi vizsgálatok eredményei is ezt támasztják alá.[272]

6.1. HR képzések formái

A HR-képzés is megjelenhet fejlesztési lehetőségként, kérdés viszont, hogy milyen legyen a képzés formája, mert az emberi erőforrásnak több speciális jellege is van. A humántőke nem fogy, az ember nem raktározható, döntéseket hoz, része a szervezeti tőkének, de nem tulajdona a szervezetnek.

A menedzsment feladata a stratégiára alapozott tudatos fejlesztés és az életszakasznak megfelelő alkalmazás. Elsősorban azt kell eldönteni egy intézetben, hogy **hol legyen a HR-képzés**, mivel a helyszín megválasztása fontos stratégiai szempont. A helyszín akkor is fontos tényező, ha valaki egyénileg dönti el, hogy hol szeretné fejleszteni az emberi erőforrás tudását. A képzés megszervezhető magáncégnél kihelyezett formában, az iskolarendszeren kívül vagy egy oktatási bázison, felsőfokú vagy középfokú iskolarendszeren belüli intézetben.

Fontos tényező még **a HR-képzés módszerének, formájának** megválasztása, ami szintén lehet egyéni vagy vezetői döntés eredménye. A képzés lehet egyéni képzés, vagy középfokú vagy felsőfokú iskolarendszerű képzésbe beépített tanfolyam formájú; kötelező, kötelezően választható, szabadon választható külön oklevelet adó posztgraduális képzés; elméleti, gyakorlati oktatás vagy tréning. Lehet irányított önképzés is integrált vezetésfejlesztési program keretében személyre szabott képzés; vagy coaching alapú vezetői tréning. A HR-képzés lehet csoportos is esettanulmány vagy tréning külső vagy belső szervezett képzés esetén, de az egész szervezetet érintő képzés is lehet előadás, konferencia, tájékoztató formájában.

Stratégiai szempontból a legfontosabb harmadik tényező **a képzési program tartalma**, ami lehet egyrészt tudásfejlesztés és tudásbővítés, képességfejlesztés és készségfejlesztés (döntéshozatal, konfliktuskezelés, stresszhelyzet oldása, hatáskör-átruházás, önbizalom-erősítés) vagy szemléletformáló ismeret is.

„Az emberi erőforrással elsősorban nem, mint költségtényezővel, hanem mint a jelent, de még inkább a jövőt meghatározó befektetéssel kell, illetve érdemes számolni és ezt a tevékenységet hatékonyan menedzselni.”[273]

[272] Szlávicz Ágnes: A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése, Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő, 2010. 1-181. Forrás: https://szie.hu//file/tti/archivum/Szlavicz_Agnes_ertekezes.pdf, Letöltés: 2016. 09. 02. t

Egy képzés lényege az, hogy a speciális szaktudás birtokában, a felmerült jogi, szolgáltatás és szervezés problémák megoldásában segítséget nyújtson szakembereknek, hogy képes legyen kapcsolatot teremteni, együttműködni más szakemberekkel és a munkavállalókkal.

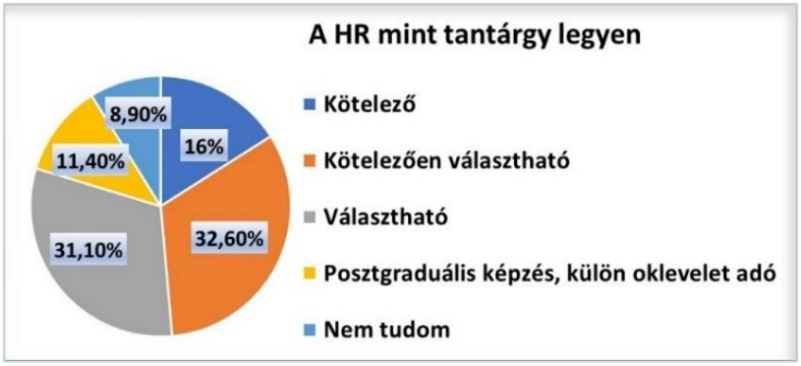
A válaszadók többsége, vagyis 54%-a gondolja úgy, hogy a HR-ismereteket be kell építeni a képzésekbe. Ez egy nagyon fontos indikátor, mert arra utal, hogy a képzésbe beépített ismeretet mindenkinek kötelezően el kell sajátítani. A válaszok 35%-a pedig arra utal, hogy a HR-ismeretek tanfolyam formájában is megtanulhatók, nem kötelezően, hanem választhatóan. A megkérdezettek 12%-a adott „nem tudom” választ a kérdésre.

33. ábra. Milyen formában történjen a HR-képzés a nem szakirányú intézményekben?
Forrás: saját szerkesztés

A HR-képzéseken a hallgatóknak meg kell ismerniük azt, hogy egy szervezetben milyen HR-tevékenységek vannak, mi a HR legfontosabb eszköztára, és mi a kompetencia alapú HR lényege. A képzés elvégzéséig tudatosítani kell a HR szerepét a vállalatok, intézmények működésében és olyan munkajogi és közjogi alapismereteket kell adni, amelyek alapján képes megbecsülni egy HR jellegű probléma jogrend szerinti súlyát. A klasszikus személyzeti feladatok ellátásán túl a képzés megfelelő kompetenciákat biztosít a munkajog, a közszolgálati jog területén, a modern HR-vezetői feladatok ellátásához, a munkaerő-gazdálkodás hatékonyabbá tételéhez. Fontos, hogy a képzés tematikája kiterjedjen a megfelelő szakember-kiválasztásához kapcsolódó jogi, gazdasági és praktikus pszichológiai ismeretekre; a racionális munkaszervezésre; a szervezett feladatelosztás eszközeinek és a munkaügyi ellenőrzés gyakorlatának megismerésére; a foglalkoztatás adójogi, társadalombiztosítási vonatkozásainak elemzésére; a munkaviszony megkezdésének és megszüntetésének lehetséges veszélyeire és a konfliktuskezelés alternatív megoldásainak elsajátítására.

[273] Dr. Szakács Gábor: Személyügyi menedzsment (A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai) 2. Forrás: http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/szakacs-gabor-szemelyugyi-menedzsment.original.pdf, Letöltés: 2016. 12. 05.

Az előző kérdésre adott válaszokat alátámasztva, a válaszadók 34%-a HR-képzés felsőfokú intézményben történő oktatását is kötelezően választható formában tartja ideálisnak. A kérdésre adott válaszok 31%-a pedig a választható formát javasolja, ami nem sokban tér el a kötelezően választható formát preferáló válaszoktól.



34. ábra. *Milyen formában történjen a HR-képzés, ha felsőfokú intézményben történik az oktatása? Forrás: saját szerkesztés*

A megkérdezettek 16%-a gondolja, hogy kötelező legyen a HR-képzés a felsőfokú intézményekben, és 11%-uk pedig a külön oklevelet adó posztgraduális képzést javasolná. A kérdésre „nem tudom" választ adók száma elenyésző, közel 9%-os.

Összességében elmondható, hogy a HR-képzések elindítását többféle módon is meg lehetne oldani az igényeknek megfelelően, de a bevezetés minden esetben fontos.

Valószínűsíthető, hogy a felsőfokú képzésben résztvevők egy része a képzés elvégzését követően vezető lesz közszférában, egy nagyvállalatnál, vagy egy kkv-ban. A vezető egyik fő feladata a stratégiai célok kitűzése, „ami alapvetően meghatározza a szervezet hozzáállását és tevékenységét".[274] Ez is alátámasztja a válaszadók többségének véleményét; azaz, hogy a HR-oktatás kötelező vagy kötelezően választható legyen a felsőoktatásban, mert ennek ismeretében lehet eredményesebbé és hatékonyabbá tenni a vezető és az alkalmazott igényeinek kielégítését.

A magyarországi egyetemek többségében a humánismeretek kötelező és választható tantárgyként is tanulhatók. Példaként említhető a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME), ahol az „Érvelés- és tárgyalástechnika" tárgy választható, a „Minőségmenedzsment", a „Szervezeti viselkedés", a „Változásmenedzsment", valamint a „Vállalati kommunikáció" kötelező tárgyak,[275] amelyek egy külön link segítségével ajánlott és befogadott tantárgyakként választhatók ki. Ajánlott egy tantárgy, ha azt a szakbizottság a

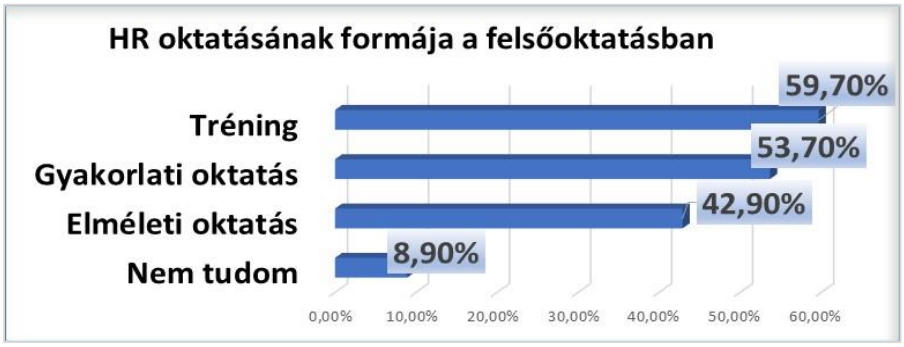
[274] Lövey Imre – Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet (2003), 72.
[275] https://www.vik.bme.hu/document/486/original/MSc_program_U.pdf, Letöltés: 2017. 09. 02.

hallgató szakmai ismereteit bővítő tantárgynak ítéli; és befogadottnak minősül, ha a hallgató általános érdeklődésére tarthat számot, de szakmailag kevésbé kapcsolódik a képzéshez.[276] A BME-n kínált képzéseken nem tanítanak HR-ismereteket, de a Gazdaság- és Társadalomtudományi Karon, a Szervezés és vezetés MA képzés keretében oktatnak „Emberi erőforrás-menedzsment", „Szervezetfejlesztés", „Szervezeti képességek fejlesztése" és „Vezetés" tantárgyakat is.[277] Érdekes, hogy sem mesterszakokon, sem alapképzéseken nem oktatnak vezetési ismereteket, kivételt képez ez alól a Pszichológia nappali mesterszak, ahol kötelező tantárgyként oktatnak „Vezető a szervezetben" tantárgyat.[278]

Magyarországon is gyors fejlődésnek indult az új típusú és tartalmú humánerőforrás menedzsment oktatásával foglalkozó szolgáltatási ágazat.[279]

A HR- és a vezetési ismeretek oktatása azonban gyakorlati oktatás. nélkül nem lesz hatékony sem a közszférában, sem a magánszférában. Ilyen pl. a tréningek, melyeket mint oktatási formát vizsgáljuk, elmondható, hogy „[a] tréning módszertani sajátosságából adódik egyúttal a technika gyengesége is."[280] Nagyon fontos faktor a tréner személyisége, aki sok esetben ma már inkább a facilitátor és nem a tanár szerepét tölti be.

A HR-képzések formái kapcsán feltett kérdésre adott válaszok is sokrétűek. A válaszadók 60%-a tréning formájában történő képzésre voksolt annak ellenére, hogy több választ is megjelölhettek.



35. ábra. Milyen formában történjen a HR-képzés, ha felsőfokú intézményben történik az oktatása? Forrás: saját szerkesztés

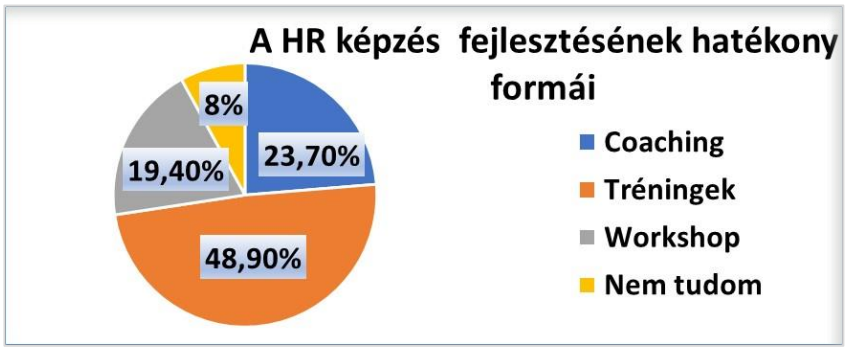
A válaszadók több mint fele, 54% a gyakorlati oktatást is fontosnak tarja. Ettől nem maradt el sokkal – összesen 43% – azon válaszadók száma, akik még az elméleti oktatást is fontosnak tartják a nem szakirányú intézményekben. A „nem tudom" válaszok száma közel 9%. Milyen

[276] https://www.vik.bme.hu/page/530/, https://www.vik.bme.hu/page/858/, Letöltés: 2017. 09. 02.
[277] http://www.gtk.bme.hu/hallgatoknak/mamsc-mesterkepzesek/vezetes-es-szervezes-mesterszak, L:2017.09.02. http://www.gtk.bme.hu/hallgatoknak/letoltheto-dokumentumok, Letöltés: 2017. 09. 02.
[278] http://www.gtk.bme.hu/wp-content/uploads/2016/08/tajekoztato_Pi_mester_KT.pdf, Letöltés: 2017. 09. 02.
[279] https://www.bme.hu/szakiranyu-tovabbkepzesek, Letöltés: 2017. 09. 02.
[280] Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kft., 2016.

formában történjen a HR képzés válaszai alapján a megkérdezettek a gyakorlati oktatást és a tréninget egyértelműen hasznosabbnak tartják.

Az együttműködésben szerzett tapasztalatok és a felelősségvállalás által lesznek képesek a hallgatók rendszerben szemlélni a kihívásokat, és magabiztosabban vezető szerepet vállalni. Az előző kérdésre adott válaszokat megerősíti az is, hogy a fejlesztési formára vonatkozó kérdés kapcsán a válaszadók többsége szintén a tréninget tartja a leghatékonyabb fejlesztési formának.

A megkérdezettek 24%-a pedig még a coachingot tartja a hatékony fejlesztési formának.



36. ábra. A HR-képzés melyik fejlesztési formáját tartja a leghatékonyabbnak?
Forrás: saját szerkesztés

A workshopot 8%-ban értékelték. Érdekes eredmény viszont, hogy 21%-os „nem tudom" válasz született, magától értetődően azért, mert a válaszadók többnyire nem ismerik a HR-képzéseket és azok oktatási formáit, legtöbben csak hallomásból értesülnek róluk, vagy más képzési formák keretében.

A HR számára nagy lehetőséget és fontos feladatot jelent az állandó változásmenedzsmentben való részvétel a közszféra intézményeiben, a kis-, közép- és nagyvállalkozásokban. A vállalkozások és az intézetek céljainak megfelelően a HR feladata minden esetben az, hogy egy működő humán stratégiát tervezzen.

A közszférában, a közigazgatásban is csak pár éve tudatosult, hogy a versenyképesség új forrása a hatékony emberi erőforrás-menedzsment. Ennek megfelelően jelentős erőfeszítéseket tettek és tesznek annak érdekében, hogy javítsák és növeljék az emberi erőforrás-menedzsment hatékonyságát. Ennek ellenére a HR-tevékenység megítélése nem sokat változott. A HR-tevékenységek megismerése azért is szorul erősítésre, mert a munkavállalók egy része nem is veszi észre, hogy a HR-folyamatok segítik őket munkájukban.

6.2 HR folyamatok ismerete

„Azt tapasztaljuk, hogy a cégek jelentős része hivatkozik az emberi erőforrás kezelésének, fejlesztésének szükségességére, de a gyakorlatban nem ez a meghatározó.[281]

A gyakorlatban a HR folyamatok megítélése sem egyforma.

Lásd 16. Melléklet: HR tevékenység megítélése

Különös, hogy a válaszadók 57 %-a szabadságkérelmezés tevékenységet (a *személyügyi szolgáltatások humán folyamat funkció)* ismeri a legjobban, így ez első helyre került, mert a munkavállalók szerint ez a legfontosabb HR-feladat. Második helyet kapott a munkakörök tervezése és a létszámtervezés, (*mely a munkavégzési rendszerek humán folyamata és funkciói)* – a válaszadók 54%-a jelölte. A válaszok alapján a bérbesorolás 48,9%-kal (*mely a munkavégzési rendszerek humán folyamata) és* 48,5%-al harmadik helyre került ismeretség szempontjából a toborzás, jelentkezés és kiválasztás, (*melyek az emberi erőforrás áramlás folyamatának funkciói)*, és ettől nem sokkal marad el a bérbesorolás, kompenzáció, juttatások, mely funkciók az ösztönzés-menedzsment humán folyamathoz tartoznak. Érdekes, hogy a munkaügyi szerződések létesítése, változtatása, megszüntetése, (*mely személyügyi szolgáltatások humán folyamatának tevékenysége funkció),* csak 45%-os ismeretséget jelent – ez valószínűleg abból adódik, hogy a munkavállalók többsége úgy gondolja, hogy a szerződések megkötése és felbontása nem csak a HR feladata.

„A HR-szakmában az egyik nagy probléma jelenleg az, hogy hangzatos nyilatkozatok, ígéretek ellenére a cégek döntő többsége nem kezeli helyén a teljesítményértékelést.[282]

A kérdőívben viszont az értékelés, minősítés funkció, (*mely a teljesítmény-menedzsment humán folyamata része*) csak 1%-kal marad le, ami pozitív eredmény és azt jelenti, hogy a HR-szakemberek jól kommunikálnak ezzel kapcsolatban A munkavállalóknak nagyon fontos a bérezés, a fizetésemelés és a karrier szempontjából is. A nyugdíj és egészségbiztosítás funkció 35,4%-s ismeretséggel bír. **A tréningek, továbbképzések, képzési terv, a fejlesztés funkciót, *(az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés folyamat),*** szintén csak 30%-ban ismert a megkérdezettek között. Ez az eredmény a fejlesztések lehetőségének és kihasználásának tükrében nem előremutató. A kommunikációs rendszert, tevékenységet, feladatot, a személyügyi szolgáltatások humán folyamatának korszerű részének ismeretsége 29% körüli, ami nem a hatékonyságot jelzi, és vezetői hibának könyvelhető el – „az információ hatalom”

[281] Forrás: https://www.hrportal.hu/hr/a-hr-ma-meg-inkabb-csak-vegrehajto-szervezetkent-mukodik-20071120.html, Letöltés: 2017.08.02.

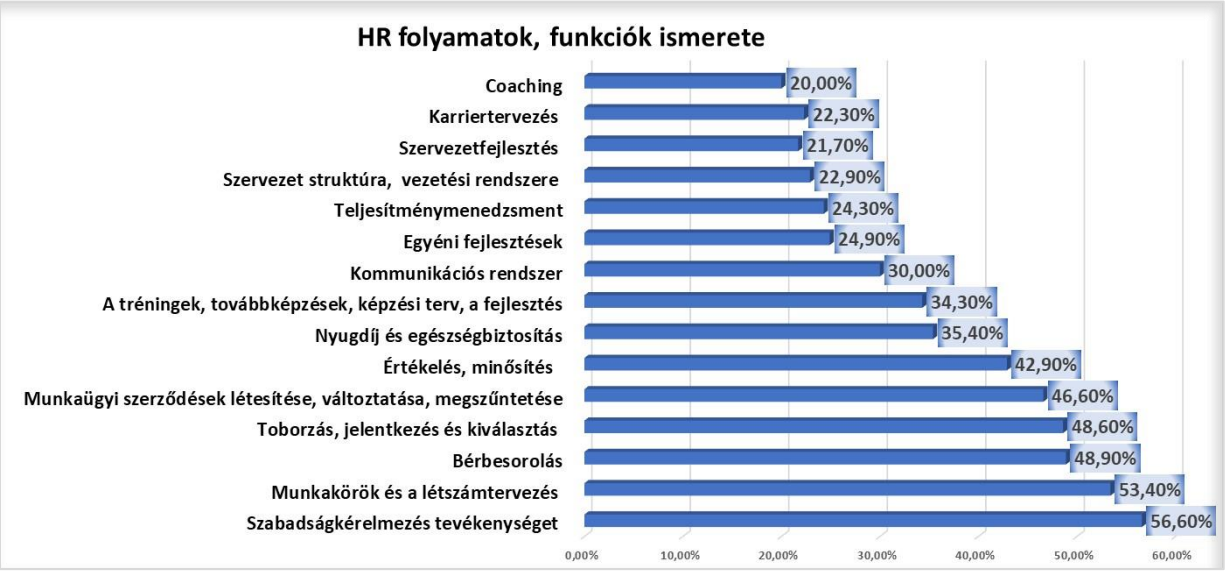
[282] Gajdos Jenő, Forrás: https://www.hrportal.hu/hr/a-hr-ma-meg-inkabb-csak-vegrehajto-szervezetkent-mukodik-20071120.html, Letöltés: 2017.08.02.

szlogen ebben a kutatásban megerősítést nyert. Jóllehet a digitális világban, ahol a munkavállalók többsége e-mail címmel, mobiltelefonnal és számítógéppel vagy ezek használatának lehetőségével rendelkezik – azaz rendszeres lehetne a digitális kommunikáció – a válaszok mégis arra utalnak, hogy ez a lehetőség nincs kihasználva. A HR-folyamatoknak is van kommunikációja, amely nagymértékben befolyásolhatja a szervezeten belüli hatékony működést. Ez a fejlesztéssel, továbbképzéssel és átképzéssel kapcsolatos kommunikáció is vonatkozik.

Funkció	Ismertség %-ban	Folyamat
A tréningek, továbbképzések, képzési terv, a fejlesztés	34,30%	Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés folyamat
Egyéni fejlesztések	24,90%	Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés folyamat
Karriertervezés	22,30%	Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés folyamat
Coaching	20,00%	Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés folyamat
Toborzás, jelentkezés és kiválasztás	48,60%	Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés folyamat
Munkakörök és a létszámtervezés	53,40%	Munkavégzési rendszerek humán folyamata
Bérbesorolás	48,90%	Munkavégzési rendszerek humán folyamata
Nyugdíj és egészségbiztosítás	35,40%	Munkavégzési rendszerek humán folyamata
Szervezetfejlesztés	21,70%	Munkavégzési rendszerek humán folyamata
Szervezet struktúra, vezetési rendszere	22,90%	Stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humán folyamat
Szabadságkérelmezés tevékenységet	56,60%	Személyügyi szolgáltatások humán folyamat
Munkaügyi szerződések létesítése, változtatása, megszűntetése	46,60%	Személyügyi szolgáltatások humán folyamat
Kommunikációs rendszer	30,00%	Személyügyi szolgáltatások humán folyamat
Értékelés, minősítés	42,90%	Teljesítmény-menedzsment humán folyamat
Teljesítménymenedzsment	24,30%	Teljesítmény-menedzsment humán folyamat

37. ábrához

A teljesítménymenedzsment funkció, (*a teljesítmény-menedzsment humán folyamata része*); a szervezet struktúrája, a szervezetfejlesztés , vezetési rendszere, *(a stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humán folyamat funkciókat*); az utódlástervezés; a szervezeten belüli munkamegosztás (a munkavégzési rendszerek humán folyamat funkció), az egyéni fejlesztések, coaching és a karriertervezés (az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés humán folyamatának funkciói) közel 20%-ban ismertek a válaszok alapján.



37. ábra. Melyik HR folyamatot, funkciót ismeri Ön munkájában? Forrás: saját szerkesztés

Kevés vállalkozásban, inkább csak a multinacionális cégeknél ismerik a munkavállalók teljes egészében a HR-folyamatokat. A közszférában pedig csak az utóbbi években vált ismertebbé, de ezen belül is csak bizonyos folyamatok. Végzős HR-szakosokból, pályakezdő HR-esekből nincs hiány, egyre többen vannak, munkájukat viszont legtöbb esetben csak az adminisztráció teszi ki.

A vizsgált kérdéseim között nem szerepelt a **költségkontrolling** (humánpolitikai funkciók és a személyügyi részleg költségeinek számbavétele, ellenőrzése és a költségvetéstől való eltérések megállapítása), **a gazdaságossági kontrolling** (az emberi erőforrás-gazdálkodás rendelkezésére álló eszközök és források hatékony felhasználásának ellenőrzése) és az **eredménykontrolling** (a humán erőforrás-gazdálkodási tevékenységek eredményeit méri; a különböző kompetenciaértékelő módszerek, a megelégedettségi index, illetve a termelés vagy szolgáltatásban bekövetkezett változások összevetése). Ezek a kérdések azért nem szerepelnek a felmérésben, mert szakemberek szerint és saját tapasztalatom, valamint a kutatások alapján is ezek a HR-tevékenységek alig ismertek. Sajnálatos, hogy nincsenek múltbeli eseményekből leképzett mutatók, mert így nem lehet a jövőre irányuló előrejelzéseket megtenni, vagy olyan döntéseket hozni, amelyek pozitív irányban befolyásolhatják a jövőt.

Magyarországon a HR-feladatok ismeretének mélysége nagyon alapfokú, ezt a tényt a 2013-ban végzett felmérés is bizonyítja.[283] Ezt a tényt igazolja a *Közszolgálati humán tükör 2013* kutatás is, amely megállapította, hogy a szervezetben dolgozó munkatársak nagy százaléka leginkább az adminisztratív folyamatokkal, illetve szolgáltatásokkal azonosítja az emberierőforrás-gazdálkodást.[284]

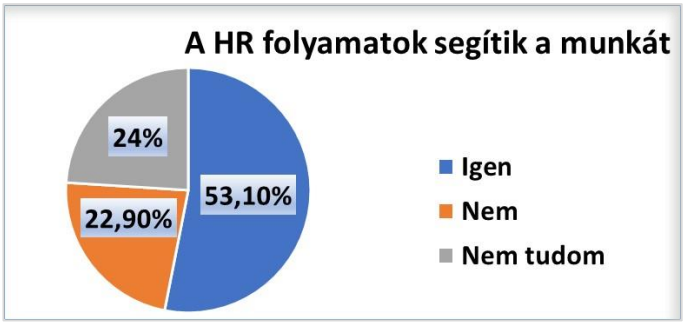
A coaching-tanácsadás (*az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés humán folyamat funkció*), a konfliktuskezelés alig érik el a 20%-os ismeretséget a válaszadók körében. A válaszok mögött meghúzódó magyarázat az lehet, hogy ilyen jellegű folyamatok csak a multinacionális cégeknél jellemzők, hiszen költségvetésük és igényük is van rá, mert a cégvezetés ezeket a HR-folyamatokat hatékonynak és szükségességének tartja az eredmények elérése érdekében.

---

[283] Poór József – Karoliny Zsuzsa – Szabó Katalin – Kerekes Kinga – Monica Zaharie – Renáta Machova – Szlávicz Ágnes: Az emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál, *Tudás Menedzsment*, XIV. évfolyam, 1. különszám, 2013, 183-184., A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, ISSN 1586-0698.

[284] Petró Csilla, Stréhli-Klotz Georgina: *Személyügyi szolgáltatások a közszolgálatban;* Közszolgálati humán tükör 2013 – résztanulmány, Budapest, 2014. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/2/0b/a0000/04_HR_EEM_munkavegzes_jell_AROP2217.pdf

Az orientáció, a munkavállaló szervezeti integrációjának folyamata sem elterjedt, ezt bizonyítja az is, hogy a kutatásban feltett kérdésre a válaszadók 11%-a jelölte meg. A közszférában, közigazgatásban nem jellemző ezen a folyamatoknak, funkcióknak a megléte. „Mentoring, coaching és egyéb fejlesztő támogató rendszerek nem, vagy csak szórványosan működnek."[285] A válaszok kevés száma figyelemre méltó. Mint már említettem, a coaching kevésbé ismert folyamat és nagyon kevés helyen használják, de egyre elterjedtebb és igényeltebb. Ma már a munkaadók és a munkavállalók is szívesen beszélgetnek a problémákról és ezek megoldásai a lehetőségeiről, mindenről, ami az életüket, a munkájukat megkönnyíti és eredményesebbé teszi. A XXI. században a HR-folyamatok a válaszadók 53%-ának jelent csak segítséget. Nem várt, hogy a válaszok 24%-a elutasító, a „nem tudom" válaszok aránya pedig 23%-os.



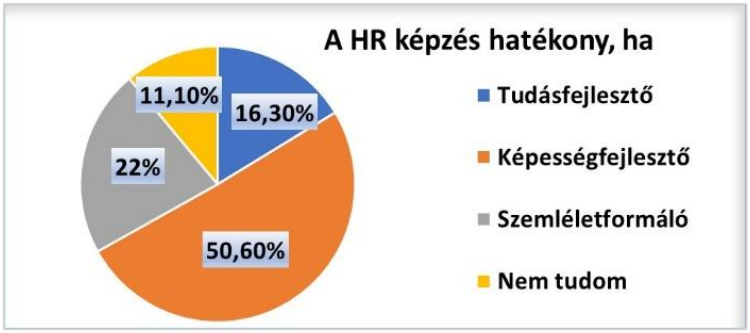
38. ábra. Segítik Önt a HR-folyamatok a munkájában? Forrás: saját szerkesztés

6.3 HR képzés a XXI. században

A XXI. század HR képzései nagyon sokfélék. Számos képzési és tematikájú képzés van jelen az oktatásban. Ismertségük viszont változó. A válaszadók 51%-a a különböző HR-képzések közül a képességfejlesztő képzéseket tartja a leghatékonyabbnak. A szemléletformáló képzések hatékonyságát már csak a válaszadók 22%-a értékelte megfelelőnek. A szemléletformáló képzés feltétlenül fontos, mert az a munkavállaló vagy munkáltató, akinek pozitív szemlélete lesz a HR-munkáról és annak jelentőségéről, másként áll munkájához, akár a köz- akár a magánszféra területén. Természetesen, mivel a vezetők a döntéshozók, nekik nagyobb szükségük lenne a szemléletformálásra, a HR-ismeretek alkalmazására.

A tudásfejlesztéssel kapcsolatos válaszok aránya 16%. A gyakorlati oktatás szemlélete ugyanis egyre elterjedtebb és egyre nagyobb teret kap a fiatalok körében, valószínűleg ebből kifolyólag olyan kevés azon válaszadók száma, akik nem közvetlenül akarják a tudásfejlődést.

[285] Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás Bokodi Márta–Szabó Szilvia–Stréhli-Klotz Georgina–Petró Csilla „Közszolgálati Humán Tükör" kutatás Strukturált interjú („Közszolgálati Humán Tükör 2013" résztanulmány) 41.



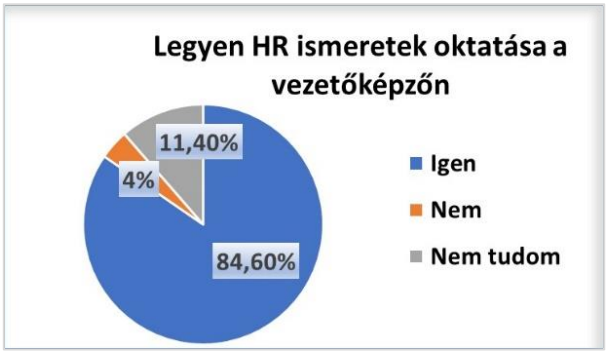
39. ábra. A különböző HR képzések közül melyiket találná a leghatékonyabbnak?
Forrás: saját szerkesztés

A **„nem tudom”** választ adók száma 12% körüli, de ez érthető, mert a válaszadók egy része nem is ismeri a HR szót vagy a HR-folyamatok többségét.

Összegzésképpen elmondható, hogy – akár szemléletformáló, tudásfejlesztő vagy képességfejlesztő – szükség van a HR-ismeretre, mert a vezető és a munkavállaló is ember.

Remélhetőleg a jövőben egyre több közszférában lévő intézmény felismeri az emberi erőforrás jelentőségét, és nem egyszerűen költségtényezőként és konfliktus-lehetőségként, hanem szellemi tőkeként és az intézet értékének meghatározó tényezőjeként kezeli, és ennek megfelelően nemcsak a szolgáltatásra, feladatellátásra fordít kellő odafigyelést és költséget, hanem az emberi erőforrások állapotának és képességeinek folyamatos fejlesztésére is. Léteznek olyan vezetési elméletek és gyakorlatok, amelyek régen fontosak voltak, de prioritásuk idővel csökkent, és valószínűleg a jövőben is lesznek ilyenek, de az emberi erőforrás fontossága mindig állandó marad.

Az előző kérdésre adott válaszok után, pozitív és meglepő eredménynek mondható, hogy a válaszadók 85%-a „Igennel” válaszolt arra a kérdésre, hogy szükségesnek tartja-e a HR-ismeretek oktatását a vezetőképzőkön.



40. ábra. Szükségesnek tartja a HR-ismeretek oktatását a vezetőképzésen?
Forrás: saját szerkesztés

Nagyon kevés, mindössze 4% körüli a nemleges választ adók száma, és 11%-os a „nem tudom” válaszok aránya.

„A folyamatos változások mára azt eredményezték, hogy szervezetek emberi erőforrásai és menedzselésük a szervezeti versenyképesség kritikus elemeivé váltak."[286]A HR-tevékenység egyre fontosabbá válik, mert az egyén és a csoport igényét össze kell hangolni. Ezért fontos lenne a HR generalista és specialista tevékenységek szétválasztása is, mely magasfokú HR ismeretet igényel. A HR-kompetencia kulcskompetencia a változásokhoz való alkalmazkodáshoz. Sok vezető nincs megfelelően felkészítve új feladat- és felelősségi körének betöltésére.[287] Holott a változások végrehajtásához szükséges kompetenciákat HR-ismeretek nélkül jóval nehezebb végrehajtani. A vezetőknek nagy szükségük lenne HR-ismeretekre, mert „ma már más típusú vezetők és összetettebb vezetői folyamatokra van igény".[288]

A felsővezetőnek jelentősen hozzá kell járulnia a HR hosszú távú értéknövekedéshez, mert ez pénzügyileg is fontos tényező a működésben. A HR-ismeretekkel rendelkező közép- és felső vezetők a jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszik az intézet, a szervezet külső és belső környezetét, a munkavállalók értékrendjét a folyamatban lévő és várható változásokat. A vezetői programban, pályázatban megfogalmazott munkavállalókkal kapcsolatos fejlesztést összhangba hozzák a jövőképpel.

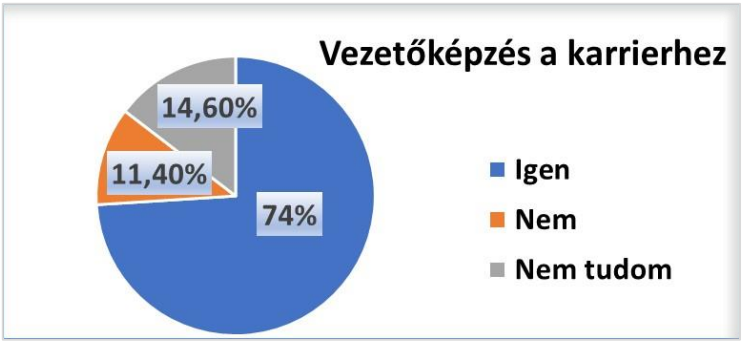
6.4 Karrier és vezetőképzés – Vezetőképzés és hatékonyságának növelése

A karriertervezés során a munkáltató, a szervezet igényei alapján előléptetési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára, azok igényeivel és fejlődési törekvéseivel összhangban. Egy szervezetben a munkaerő-fejlesztés a szervezet minden alkalmazotti csoportját érinti, így a vezetőket is, ami az egyén és az intézet, a vállalkozás közös érdeke. A vezetők képzése és továbbképzése a szervezet jövőjét, fejlődését meghatározó döntő tényező, de nagyobb hatékonyságot eredményez, ha az egyén karrierjével kapcsolatos érdekei és céljai találkoznak a szervezet szükségleteivel.

A vezetés mindig népszerű volt, mert hatalmat és lehetőséget teremtett az önmegvalósításban és a közös cél érdekében, akár termelésről, szolgáltatásról, civil ügyekről, politikáról, közszolgálatról, bármilyen szektorról legyen szó.

---

[286] Karoliny Mártonné – Poór József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Wolter Kluwer (Complex) Kiadó, 2017.
[287] Lévai Zoltán: A változásmenedzselés a korszerű közigazgatásért, 2011. 6. Forrás: http://www.uni-zsigmond.hu/images_uploaded/4eedea871abf3.pdf, Letöltés: 2016.12.08.
[288] Dr. Móricz Péter: Vezetéselmélet, Hatékony szervezeti felépítések és vezetői módszerek, 2014. 64. Forrás: http://eiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/vezeteselmelet.original.pdf, Letöltés: 2016.12.19.



41. ábra. Karrierje érdekében részt venne egy finanszírozott vezetőképzésen?
Forrás: saját szerkesztés

Ez a személet 2017-ben sem változott, mert a kérdésre adott válaszok között 74%-os az igenek száma, azaz a válaszadók kétharmada részt venne egy finanszírozott vezetőképzésen karrierje érdekében. Mindösszesen 11% a nemleges válaszok száma, és csak 15% nem tudja, hogy részt venne-e a szóban forgó képzéseken.

Minden szervezet más-más vezetési tudást, módszert és személyiséget igényel.[289] Ezért annak, aki jó vezető akar lenni vagy vezetői pályázatot ír, karrierje érdekében szüksége van egy vezetőképzés elvégzésére, ahol a kornak és igényeknek megfelelő tudásra tesz szert, növelve ezáltal vezetői kompetenciáját.[290]

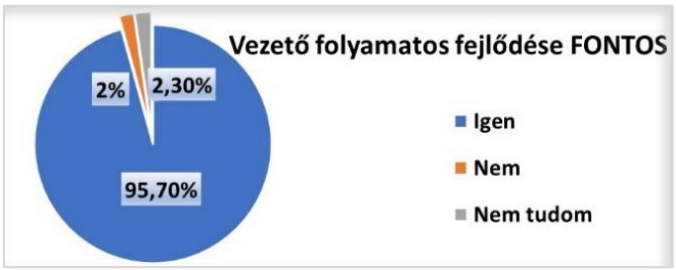
A humántőke a vezetők és az alkalmazottak tudása, tapasztalata, képzettségi szintje, teljesítőképessége, jövőbeli tanulóképessége, az egyéni kompetenciák, az innovációs képesség és hajlandóság, a munkamorál és munkával kapcsolatos beállítódás. A humán tőkével való gazdálkodás az emberi erőforrás-menedzsment színvonalát minősíti.[291]

Nem meglepő, hogy megkérdezettek 96%-a igennel válaszolt a kérdésre és csak 2-2%-os a nemek és a nem tudom válaszok aránya. Szinte minden válaszadónak az a véleménye, hogy a vezetőnek folyamatosan fejlődniük kell. A vezető önfejlesztése pedig példaértékű a munkatársak számára, és motivációt ad nekik a további fejlődésre is.

A vezetők fejlesztésének tervezésénél alapvetően két kérdésre kell választ találnunk: „Milyen téren fejlesszünk?" és „Milyen módszerrel fejlesszünk?"[292] A fejlesztési szükséglet – vagyis a „mit fejlesszünk" – meghatározásakor elsősorban a munkavégzés hatékonysága szempontjából nélkülözhetetlen kompetenciákra kell tekintettel lennünk.

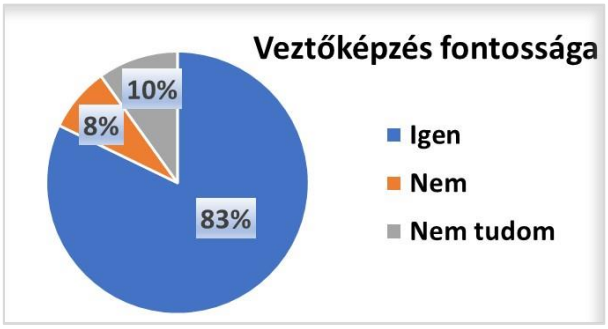
---

[289] Lévai Zoltán: i.m., 6.
[290] 17. Melléklet „A szervezetek sikereinek alapja, meghatározó tényezője a szervezet intellektuális tőkéjének fejlesztése és hatékony felhasználása. Ez az emberi (humán) tőke egyre több megfogalmazásban kerül elő."
[291] Dr. Szakács Gábor: Személyügyi menedzsment (A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai) 2017.02.25.
http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/szakacs-gabor-szemelyugyi-menedzsment.original.pdf"
[292] Klein Balázs, Klein Sándor: *A szervezet lelke,* Edge 2000 Kft. Kiadó, Budapest, 2006, 614.



42. ábra. Véleménye szerint egy vezetőnek folyamatosan kell fejlődnie? Forrás: saját szerkesztés

A korábbi felfogásban lehetetlen lett volna olyan programok létrehozása, amely a vezető képesség- és képzésbéli hiányosságainak megállapítására irányul, mert hagyományos kép szerint a szervezet vezetői örökre megtartják vezetői képességüket, nem igényelnek fejlesztést, fejlesztési programokat, munkájuk végzése során a szükséges tanulási igényt önképzéssel megoldják. Az előző két kérdésre adott válaszokat megerősíti a 82%-os „Igen" válasz. A túlnyomó pozitív vélemény mellett a válaszadók 10%-a „nem tudom" válasszal, 8%- pedig „nem" válasszal mondta ki véleményét.



43. ábra. A vezetők számára fontos a vezetőképzés elvégzése, Forrás: saját szerkesztés

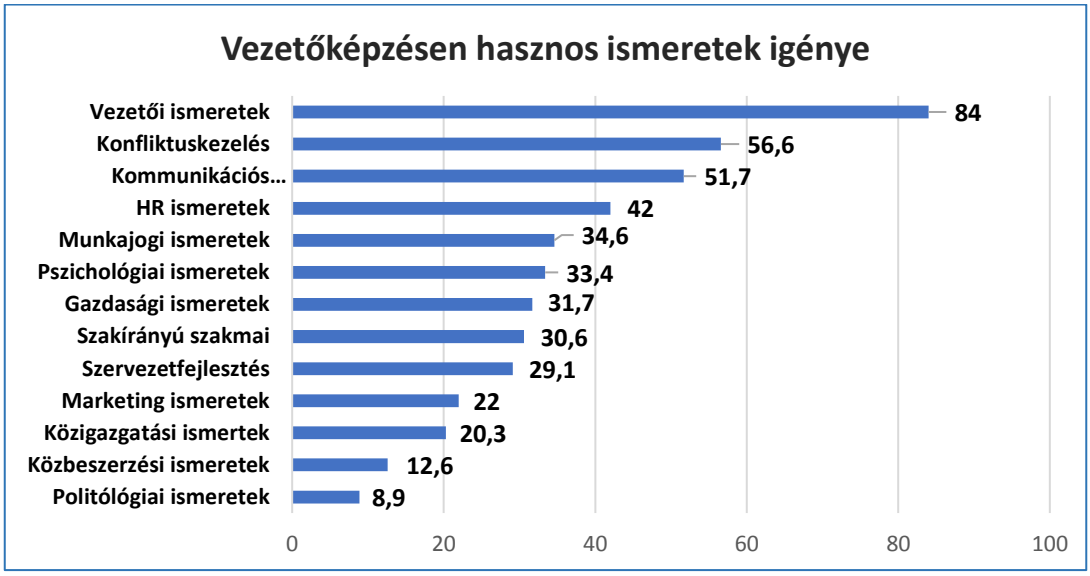
A vezetőképzés hatékonyságát az intézményrendszere is meghatározza. Ma igények és értékrendnek megfelelően kilehet választani a megfelelő képzés helyszínét.

44. ábra. A vezetőképzés mikor lenne a leghatékonyabb? Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók válaszai nagyon megosztottak, közel egyformán hatékonynak tarják a külső képzéseket oktatási cégeknél, integrált továbbképzéseknél és az egyetemen történő képzések

esetében is. Nem sokkal marad el a belső képzések hatékonysága sem. A vezetőképzések szerteágazók és a képzések keretén belül oktatott tantárgyak is sokfélék. Ezzel kapcsolatban, hogy melyik tárgy hasznosabb és eredményesebb, a válaszadók segítségével kerestem meg a lehetőségeket.

A megkérdezettek vezetői továbbképzés keretében oktatandó leghasznosabb tantárgynak, ismeretnek – többnyire várható és érthető módon – a vezetői ismereteket tartják közel 84%-ban. A konfliktuskezelés fontossága a válaszadók 56%-ának a véleménye. Ettől nem sokkal – 51%-os eredménnyel – marad el a kommunikációs ismeretek szükségessége.



45. ábra. Véleménye szerint az alábbi tárgyak közül melyek oktatása lenne a leghasznosabb egy vezetői továbbképzés keretében? Forrás: saját szerkesztés

A munkavállalók a közép- és felső vezetőktől származó információ alapján dolgoznak és igazodnak el a munkahelyi szabályok, elvárások, viselkedési normák és értékek között. A hatékony kommunikáció teremti meg a konfliktus nélküli és folyamatos munkavégzést.

Elengedhetetlen a minden irányú, teljes és rendszeres információáramlás, ami a kérdésre adott válaszok közötti rangsorban a negyedik helyre került a válaszadók 40%-ának véleménye alapján. A megfelelő kommunikáció pedig kevesebb konfliktust gerjeszt és jobban segíti a konfliktusok kezelését és megelőzését is, ami egyre elterjedtebbé válik a XXI. század munkahelyein. Az emberi kapcsolatok kialakításának a vezetői területen, különösen a közép és alsó szinten dolgozóknak jelent fokozott odafigyelést, amely nemcsak egy-egy viselkedési szituáció megoldását eredményezi, hanem általános tudássá és készséggé kell váljon. A HR szakirányú továbbképzések ilyen irányú viselkedésre, elvárásra és azok kialakítására is alkalmasak.

A munkajogi, pszichológiai ismeretek, gazdasági ismeretek, szakirányú szakmai és szervezetfejlesztés ismeretek tantárgyak fontosságát a megkérdezettek körülbelül 30%-ban tartják fontosnak. A szervezeti változás, amely a hatékonyságot növeli majdnem minden esetben a vezetővel kezdődik, vagy nála akad el. Szükséges a megújulás, a cél és a tudatosság. A közigazgatási ismeretek és marketing ismereteket a válaszadók 20%-a szerint fontos, azaz a válaszadók egyötöde úgy gondolja, hogy az ilyen jellegű ismeretek bővítése szükséges, mert az ilyen jellegű tudás a szférák közti átjárhatóság egyik biztosítéka is lehet. A közbeszerzési ismeretek fontosságát a megkérdezettek 12%-a válaszolta, holott erre az ismeretre mindkét szférában szükség lehet. A politológiai ismeretek hasznosságát pedig csak 6-7%-ban emelték ki a válaszadók. A menedzseri és a vállalkozói ismeretek pedig fontosságuk szempontjából nem mérhetők.

Összegezve elmondható, hogy a vezetési- és HR-ismeretek oktatása mellett még sok olyan tantárgy van, amelyeknek oktatása a válaszadók véleménye szerint fontos és hasznos lehet. Vagyis **a HR-ismeretek oktatása a felmérés szerint is fontos, ezért be kellene építeni a vezetőképzés rendszerébe is.**

7. Hatékony közszolgálat és jó közigazgatás

A vezetés kultúrájának fejlődéséhez az elméleti sokszínűség és a gyakorlatok értékelésének változatossága és összessége járul hozzá. A vezetés négy erőforrást kombinál a célok elérése érdekében: anyagi, emberi, pénzügyi, információs erőforrásokat. Akár az emberközpontú vezetési irányzatokat, akár az integrációs irányzatok nézzük, az emberi erőforrás kisebb vagy nagyobb mértékben, de mindig jelen van. A vezetés nagyon fontos feladata a humán stratégia, politika és tervezés. Az emberi erőforrás-menedzsment az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében, azaz a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával való gazdálkodás. „Az emberi erőforrás-menedzsment a korábbi személyügyi menedzsmentet felváltó menedzsment-irányzat.”[293]

A vezetők HR-ismerete sok esetben hiányos, úgy a közszférában, mint a magánszférában. A magánszférában hiányosságok különösen a kis- és középvállalkozásokban jelentkeznek.

Bár a válaszadók a vezetők HR-ismeret 90%-ban tartják fontosnak, a vezetőképzés rendszerébe való beépítését csak 32%-ban tartják elengedhetetlennek. Fontosnak viszont már jóval több válaszadó, 54%-os arányban jelölte meg. A „nem tudom” válaszok aránya 9%-os,

[293] Dr.Szakács Gábor: Személyügyi menedzsment http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/szakacs-gabor-szemelyugyi-menedzsment.original.pdf: Letöltés: 2017.01.22.

és 5%-ban pedig „nem fontos” a humán erőforrás ismeretek oktatásának beépítése a vezetőképzésbe.

46. ábra. Véleménye szerint mennyire fontos a vezetőképzés rendszerébe beépíteni a humán erőforrás ismeretek oktatását is? Forrás: saját szerkesztés

A kkv-k esetében a HR-munkatárs alkalmazása továbbra is kérdéses, nem sokat változott a helyzet egy 2012-es felmérést követően, amely szerint „a »legfőbb személyzetis« az első számú vezető, azaz nem kell mellé HR, amely segíti ezen nehéz terület hatékony és humánus kezelésében. […] „A kkv-k sikerében kulcsszerepet játszó HR-ben rejlő lehetőségeket ma még a vezetők nagy többsége nem ismerte fel”.[294] Ehhez a megállapításhoz szükséges hozzátenni, hogy a kkv nem rendelkeznek olyan profittal, ami megengedné azt a befektetést, hogy külön HR végzettségű szakembert alkalmazzanak. Sőt, már nagyobb cégek esetében is egyre többször lehet hallani, hogy csökkentik a HR-munkatársak számát.

A kormányosoknak kormányozni, irányokat meghatározni kellő időben dönteni kell, az evezősöknek pedig evezni [...] legyen határozott és kreatív, a további részletekkel már nem szabad foglalkoznia.”[295]

8. Együttműködés a vezetés és HR között

A hosszútávú célként a magán- és közszférában is ki kell tűzni a minőségi munkaerő-szükséglet felmérését és képzését.

A felső és középvezetők számára elengedhetetlen, hogy a HR-ismeretek birtokában legyenek, mert e nélkül nem lesz hatékony a HR-tevékenység, a szervezet vagy intézet munkája. Részvételük mérvadó az emberi erőforrás-stratégiában és tervezésben, a munkaerő-ellátásban, az erőforrások biztosításában. Munkájuk csak akkor lehet eredményes, ha aktívan

[294] Bittner Péter – Kara Noémi: Miként lehet a HR a kkv-k sikertényezője?, *Tudás Menedzsment*, XIV. évfolyam 1. különszám, 2013, 39. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, ISSN 1586-0698.
[295] Dudás Ferenc: Felszeletelhető és áramvonalasítható-e menetközben és sebtében az Elefánt?, *Tudás Menedzsment*, XIV. évfolyam, 1. különszám 2013. 72-80. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, ISSN 1586-0698.

részt vesznek a munkakör-elemzésben, tervezésben, kialakításban és a munkakör-értékelésben.

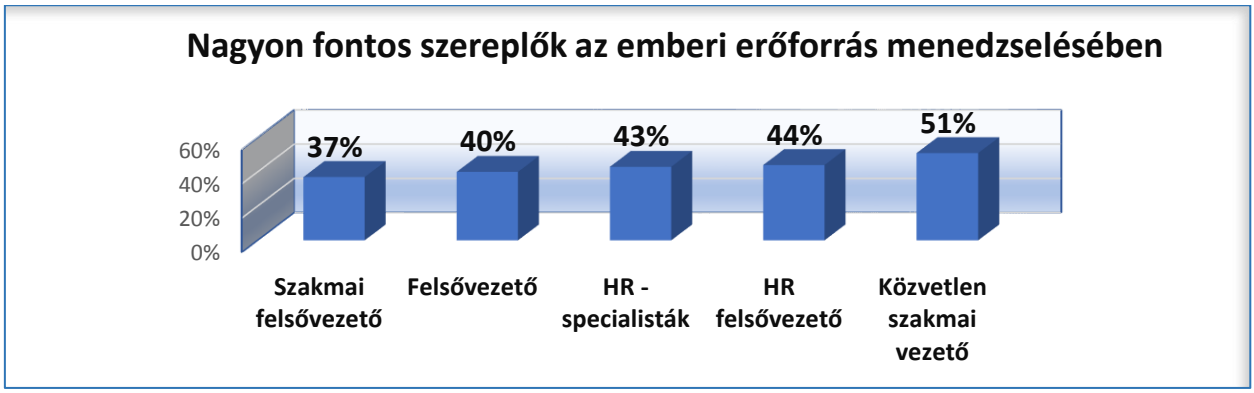
A vezetőknek szembe kell nézniük azzal, hogy mekkora felelősségük van a rossz kiválasztást követő fluktuációért, mert az intézmények és a vállalatok többsége még mindig nem kezelik a stratégia részeként a humánerőforrás-gazdálkodást. Részvételük pedig fontos a HR munkában, az ösztönzésben – legyen az a bérezés vagy jutalmazás – és az ezzel kapcsolatos teljesítményértékelésben. Kiemelten fontos az emberi erőforrás-fejlesztésben való részvételük és hatékony döntésük is. Közvetett vagy közvetlen munkájuk nélkülözhetetlen a munkaügyi kapcsolatok, érdekegyeztetés, a változásmenedzselés – kultúraváltás, a kommunikáció és az információs rendszer kialakításában, működésében és fenntartásában is

Mindezek és a megkérdezettek többségének véleménye alapján is kijelenthető, hogy fontos a HR-ismeretek oktatása a vezetőképzésben. A szervezet sikere nagy mértékben függ a vezetéstől, a menedzsmenttől, s így az emberi erőforrás-menedzsment minőségétől. A menedzsment célja, hogy vezetési stílusával, módszereivel versenyelőnyhöz jusson a szervezet, akár a magánszféráról, akár a közszféráról beszélünk.

A menedzsment mindig többszereplős, akármilyen szervezetről beszélünk. Az olyan munkahely, ahol a vezetők együtt, kellő szakértelmet, figyelmet, időt, anyagi hátteret és támogatást fordítanak a munkavállalók, s feladataik közötti kapcsolat minőségére, eredményesebben, hatékonyabban tudja teljesíteni küldetését. A szervezetfejlesztésben a munkavállaló fejlesztése minőségben és mennyiségben is fontos indikátor, amelynek teljesítése minden vezető feladata, akár közép- vagy felső vezető, szakmai vagy HR-vezető legyen az genaralista vagy specialista.

Az emberi erőforrás menedzselésében továbbra sem eldöntött a szereplők megfelelő hozzáállása, feladatköre. A válaszadók 51%-a szerint a közvetlen szakmai vezető szerepe nagyon fontos, és 35%-a szerint pedig fontos. Azaz összességében a szakmai vezetőknek van a legnagyobb szerepük az emberi erőforrás menedzselésében. Hasonló a válaszadók véleménye a szakmai felső vezető fontosságával kapcsolatban; 47%-k szerint fontos és 40%-k szerint nagyon fontos a szerepük. A HR-felsővezető a megkérdezettek 47%-a szerint, a HR-specialista a válaszok 45%-a alapján nagyon fontos szerepkört tölt be. Tehát összesítve a HR-szakemberek közül a HR-vezetőknek nagyobb fontossága (84%), mint a HR-specialistáknak (77%). A válaszadók véleménye alapján a „nagyon fontos” kategóriában a felsővezetők állnak sorrendben az „utolsó” helyen, viszont összesítve megelőzik a HR-specialistákat a fontossági

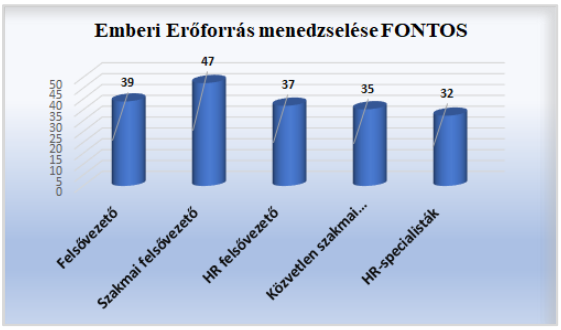
sorrendben. A közös cél elérése érdekében történő együttműködés eredményesebbé teszi az emberi erőforrás menedzselését és ezt minden vezetőben tudatosítani kell.



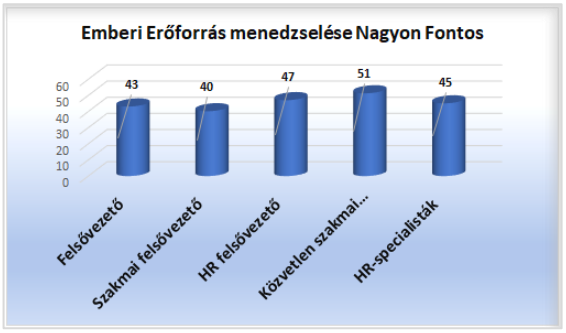
47. ábra. Véleménye szerint az alábbi szereplőknek milyen fontosságuk van az emberi erőforrás menedzselésében? Forrás: saját szerkesztés

A százalékos arányok riasztók, azt mutatják, hogy a HR-reformok során igen csekély mértékben vonják be a HR-szakembereket a szervezet személyi állományát érintő döntésekbe, azok előkészítésébe.[296]

A közös gondolkodás sokat segít az emberi erőforrás-gazdálkodás hatékonyságában, az intézetek vagy vállalkozások gazdasági helyzetén, a hosszútávú tervek megvalósításában és az egyén érdekeinek érvényesülésében.



47. ábra. Nagyon fontos szerep az emberi erőforrás menedzselésben

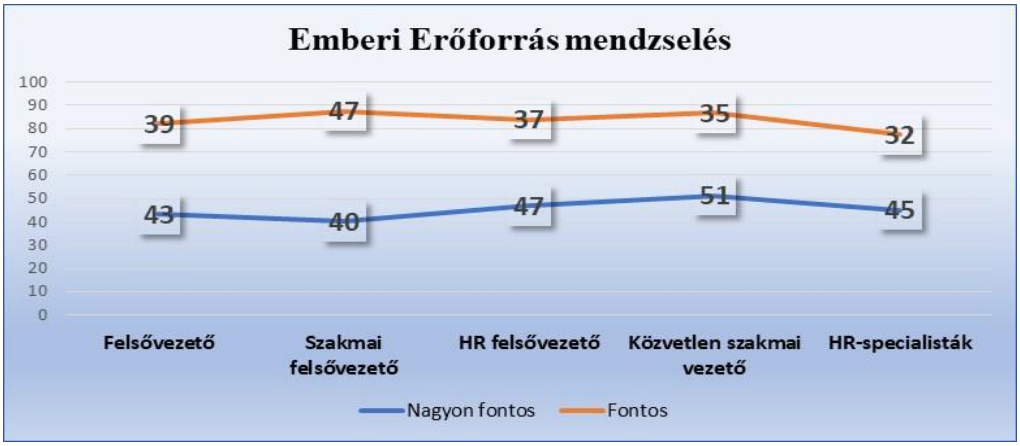


48. ábra. Fontos szerep az emberi erőforrás menedzselése

Forrás: saját szerkesztés

A HR-vezetők, különösen a magánszférában önállóságot kapnak **a képzés-fejlesztés területén és** ők döntenek a vonalbeli vezetővel folytatott konzultáció után. A HR-menedzser legnagyobb önállósága a toborzás területén jut kifejezésre.

[296] Linder Viktória: Doktori (PhD) értekezés, Debreceni Egyetem, 2010. HR-vezetők megkérdezése alapján, az új köztisztviselő kiválasztása kapcsán 17%-os, a vezetők kiválasztása kapcsán 15%-os, a továbbképzési irányok meghatározása kapcsán 21%-os és a továbbképzésre való beiskolázás (kik vegyenek részt a továbbképzéseken) eldöntésébe való bevonás kapcsán 21%-os volt az eredmény. A HR-vezetők túlnyomó többsége arról panaszkodott, hogy feladataik szinte kizárólag az adminisztratív feladatok ellátására korlátozódnak



48. ábra. Szerepek fontossága az emberi erőforrás menedzselésébe, %-ban kifejezve
Forrás: saját szerkesztés

A HR-menedzselés egyik kiemelkedő feladatköre a képzés-fejlesztés. Capelli szerint érdemes mérlegelni, hogy egy képzettebb külső szakembert kell felvenni vagy egy belsőt tovább képezni. Figyelni kell a képzések hatékonyságára (ellenőrizni kell), számolni kell a dolgozók fejlesztésére szánt költségek megtérülésével és össze kell hangolni az egyén és a szervezet érdekeit a képzések, fejlesztések tervezésénél.

Capelli, tudományosan négy alapelvben foglalta össze és sorolta fel azokat a tényezőket, amelyek szükségesek a tehetségmenedzsment hatékony működéséhez, ezek: a tehetségek fejlesztése, a képzések hatékonyságának ellenőrizhetősége, a költségek megtérülése és a befektetés megőrzése a munkavállaló és a munkáltató érdekeinek összehangolásával.[297] ***Lásd 18. melléklet***: *Capelli 4 alapelve*

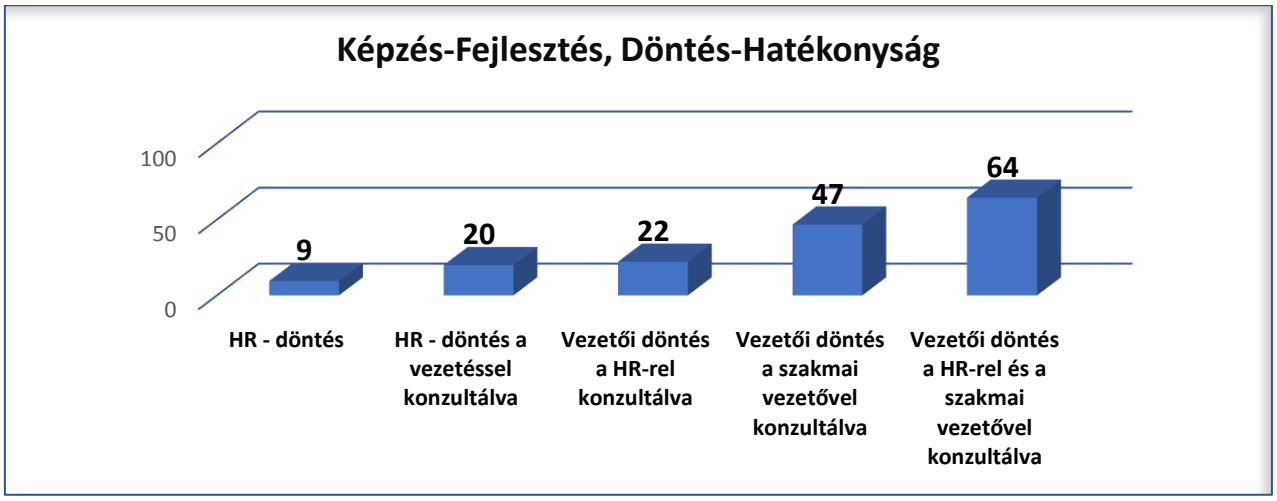
A döntéshozatal fejlesztése szintén egyenesen arányos a fejlesztéssel, azaz a HR-ismeretek és a közös döntés hatékonyabb és eredményesebb lesz. A vezetők együttműködése, illetve a munkatársakkal való együttműködés egy újabb motiválás, a megfelelő kommunikációval a közeljövőben növekvő hatással lehet a sikerességre.

Tehát a sikeresség fő kulcsa a korszerű tudástőke-menedzselés, a tudás megszerzése, megosztása és tovább fejlesztése közösen, együttműködve."[298]

Alacsonynak mondható azon válaszadók száma (9%-os), akik úgy vélik, hogy a HR-döntés csak a képzés-fejlesztés területén hatékony. Ezzel ellentétben viszont 33%-os azoknak a válaszoknak a száma, amelyek szerint fontos a HR-szakemberek szerepe. Az eredmény

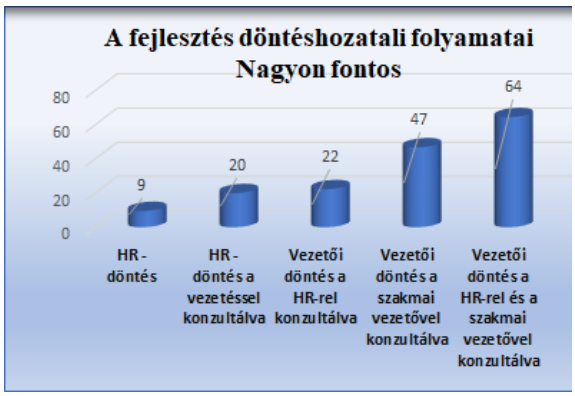
[297] Peter Capelli: Talent management for the twenty-first century, *Harvard Business Review*, 86, 2008/3, 74-81. Forrás:http://www.academia.edu/30256360/TEHETS%C3%89GMENEDZSMENT_A_K%C3%96ZSZOLG%C3%81LATBAN, Letöltés: 2017.08.09.
[298] Halász Gábor: i.m., 13-26.

szakmailag logikusnak mondható, hiszen a HR-speciálisták nem ismerik annyira a munkavállaló tevékenységét, csak közvetve és adminisztratív szempontból.

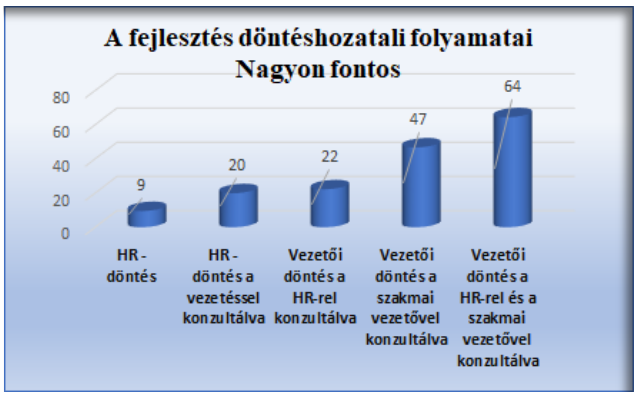


49. ábra. A képzés-fejlesztés területén az egyes megosztott döntéshozatali folyamatok és felelősségek milyen mértékben hatékonyak? Forrás: saját szerkesztés

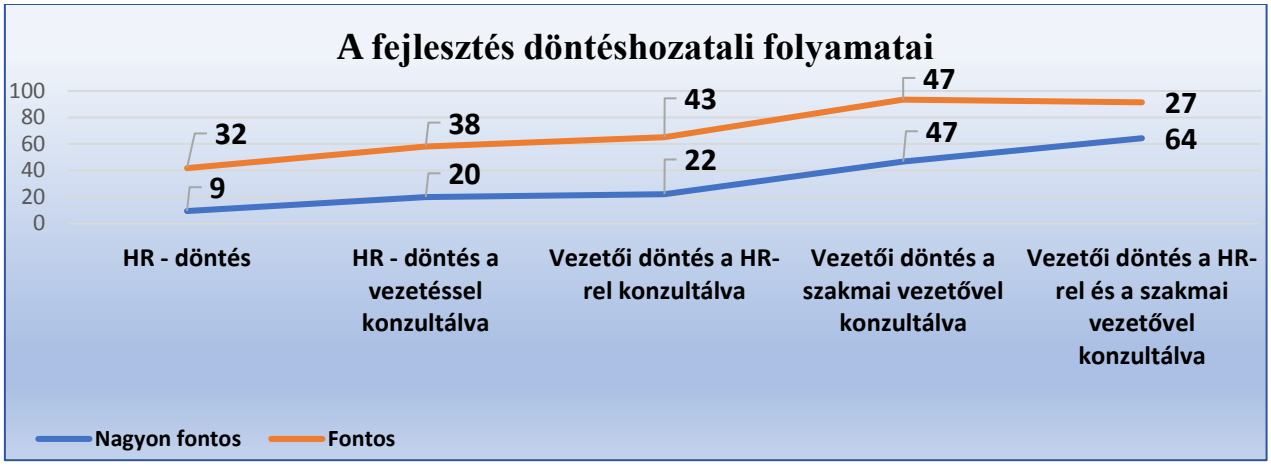
Már hatékonyabbnak tartják a válaszadók – 20%-os aránnyal –, ha a HR-döntés a vezetéssel konzultálva jön létre. Ebből is egyértelműen az következik, hogy szükség van a HR-ismeretek terjesztésére. A megkérdezettek 22%-a – az előzőhöz képest magasabb arányban – tartja effektívnek, ha a vezetői döntés a HR-rel konzultálva együttes döntés és közös felelősség eredménye, ennek fontossága pedig már a 43%-ot is eléri. A szakmai vezetővel konzultált vezetői döntést a válaszadók közül már sokkal többen, a válaszadók 47%-a tartja nagyon fontosnak és a fontossági sorrendben egyaránt előkelő helyet kapott, ami már jelzésértékű. Ez az eredmény szintén magától értetődő, hiszen a szakmai vezető és a felső vezető ismeri a munkavállaló munkában elért eredményeit. Negatív az eredmény abban a tekintetben, hogy ebben nem jelenik meg egyik HR-képviselő – sem a specialista, sem a HR-vezető – fontossága sem.



50. ábra. A fejlesztés nagyon hatékony döntéshozatali folyamata, Forrás: saját szerkesztés



51. ábra. A fejlesztés hatékony döntéshozatali folyamata, Forrás: saját szerkesztés



52. ábra. A fejlesztés döntéshozatali folyamatai, %-ban kifejezve, Forrás: saját szerkesztés

A HR-rel és a szakmai vezetővel konzultálva meghozott vezetői döntés kapcsán adott válaszokban megjelenő magas, 64%-os arány azt jelzi, hogy a döntés akkor a leghatékonyabb, ha a szakmai vezetők, a HR-esek és a legfelső vezető együtt döntenek. Elméletben ez a döntéshozatali mód köztudott, de a gyakorlatban nagyon nehezen kivitelezhető, nem tartozik a megvalósult folyamatok közé. Ehhez viszont arra van szükség, hogy a vezetők, a szakmai vezetők is rendelkezzenek HR-ismeretekkel, mert csak együtt lesznek képesek ezt a feladatot hatékonyan elvégezni.

A fejlődést, a fejlesztést olyan kontextusban kell megvalósítani, amely növeli a hatékonyságot és elősegíti a tudástőke hasznosítását. Tudatosabbá és mobilabbá kell tenni a munkavállalók és a munkaadó szervezetek közötti értékalapú összhang iránti igényt, azaz a fejlődés iránti igényt, a jövőtudatosságot, a magánélet, a fejlődés és munka közötti egyensúly kialakítását.

9. Összefoglalás és észrevételek – Vezetés és HR

Egy szervezetben az a feladat, hogy annak minden tagja, a képességeinek, tudásának, kompetencia-halmazának legmegfelelőbb helyet találja meg, ezért a közös döntés és felelősségvállalás elengedhetetlen. A képzés-fejlesztés a jövőre kívánják felkészíteni az alkalmazottakat és/vagy a képzettségbéli hiányokat kívánja megszüntetni. A legjellemzőbb képzési célok közé kell tartozzon a vezetés fejlesztése és a HR ismeretek oktatása is. Ez javítaná minőséget, a költségek minimalizálja, mert hatékonyabb munkát és vezetést teremtene, ez pedig a munkahelyi elégedettséget növeli.

A szak- és felnőttképzés fejlesztéshez a tárgyi feltételek adottak, megvannak a közoktatási intézmények, csak ki kell választani a megfelelőt, csak közös döntés szükséges.

Probléma a fejlesztésben, hogy a versenyszférában dolgozók fejlesztési megoldásainak átvételére irányuló reformokat át kell gondolni. A harmadik probléma pedig a szak- és felnőttképzésben oktatott tananyagok, témakörök összeállításával kapcsolatos, mert a kerettantervek, szakmai és vizsgakövetelményeket összeállításáért felelős vezetők nem minden esetben rendelkeznek a szakterület ismerői szakirányú végzettséggel és nem figyelnek kellőképpen a piaci és közigazgatási igényekre. A legnagyobb probléma viszont az, hogy mindezek mellett – különösen a középiskolai oktatásban – nem megfelelőek a pedagógia és didaktikai módszerek és nem minden esetben szakirányú végzettséggel rendelkező tanárok és pedagógusok tanítanak, de sok esetben a megfelelő végzettséggel rendelkező szakembereknek sem korszerű a tudása és a módszertana. A tanárok egy része pedig nem is akarja fejleszteni önmagát, ezért különösen nagy probléma, hogy a továbbképzéseken tanulókat motiválatlan és önmagát nem fejlesztő tanárok tanítják. A felsőfokú intézményeket pedig sajnos egyre több alkalmas, nagy tudással rendelkező tanár hagyja el, vagy az alacsony bérezés miatt több intézetben is tanít, ezáltal túlterhelté válik, és kevésbé motivált.

Szintén problémának látom azt, hogy „vissza kell hozni az oktatásba a nyugdíjasokat" a tanárhiány miatt, nem egy hatékony eljárás a középfokú oktatásban, mert sajnos a nyugdíjasok nagy része nem rendelkezik már korszerű tudással és korszerű módszertani felkészültséggel. A fiatal tanárok menekülnek az oktatásból, az óraadókat nem veszik fel az iskolaigazgatók, mert nem az ő érdekeit szolgálják. Pedig a fiatal mérnökök, közgazdászok, jogászok stb. korszerű tudással rendelkeznek és megfelelő módszertannal eredményesebben tudják oktatni az Y és Z generációt. Ezzel párhuzamosan azt is fontos megemlíteni, hogy sok olyan munkavállaló jelentkezik felnőttképzésre, aki már egyetemi diplomával rendelkezik, de 1–2 hónap múlva rájön, hogy az oktatási intézményben olyan tanárok oktatnak, akiknek tudásuk elavult, szakképzettségük nem megfelelő és teljesen alkalmatlanok az oktatásra. Az iskola rugalmatlan, nem tud, vagy nem akar megfelelő időbeosztást készíteni, ezért szintén egyre nagyobb a lemorzsolódás.

Fontos a kvalifikációs rendszerek reformja, amely az oktatás és a munka világa közötti kapcsolat építése szempontjából meghatározó. Ezen a területen történt a legnagyobb változás, az Európai Képesítési Keretrendszerben hathatós feltételrendszereket alakítottak ki a tanítási és tanulási módszerek fejlesztése és a folyamatosság érdekében. Ezt az innovációt viszont még kevesen ismerik, és még kevesebben használják.

A vezetőképzéseken fontos a tanulásba való beruházás tudatosítása, minden szinten, mert a tanulás nem fogyasztás, hanem invesztálás.

A közoktatással foglalkozók szempontjából a leginkább meghatározó tényező az alapképességek újra definiálása, valamint azok összhangba hozása az élethosszig tartó tanulás új igényeivel. **Ezért is fontos a HR ismeretek bevezetése nem csak a felsőoktatásban, hanem a középiskolában is.** Ehhez „meghatározó elem az innováció is."[299] Ez sajnos a középiskolai szak- és felnőttképzés területén nagyon kevés helyen valósult meg. Itt illeszteném be a HR ismeretek oktatását a szak- és felnőttképzésbe.

A felsorolt problémák sajnos kevéssé ismeretesek, pedig elméletben magyar közszolgálat és a magánszféra fontosnak tartja a munkavállalók fejlesztését, az egész életen át tartó tanulást. A kérdés már csak az, hogy a jövőben milyen koncepciók fognak hosszú távon megvalósulni. Ennek irányait továbbra is meghatározza a még mindig tartó gazdasági világválság, az állam esetlegesen új hangsúlyai, a társadalmi problémák, de meghatározó szerepet fognak játszani ebben a folyamatban az oktatás döntéshozói és az oktatási intézetek (magán- és közszféra) vezetői is, valamint az érdekegyeztetés résztvevői. Túl sok szereplő van az oktatási folyamatban, túl sok a vélemény és az érdek.

Az egyéni tehetség, a képességek, készségek és szaktudás kibontakoztatása, és mindezek folytonos fejlesztése, valamint együttes működésének szerepe kiemelten fontos a közigazgatási intézmények és a vállalkozások eredményes működéséhez egyaránt. Ez mind a HR ismeretek igényét jelenti, ami a fejlesztés szempontjából az együttesen meghozott döntés és az együtt vállalt felelősség eredményességét hozná. Napjainkban a humán erőforrás szemléletű vezető az elfogadottabb; az a vezető, akinek fontos az együttműködés, az alkalmazottak oktatása, képességeik fejlesztése, a stratégiai gondolkodás megléte.

Mindezeket figyelembe véve egyre nagyobb igény van arra, hogy az intézetek, vállalkozások vezetői, a közvetlen szakmai vezető, a szakmai vezető, a HR-specialista, a HR-vezető és a legfelső vezető közös döntése legyen a munkavállalók fejlesztésének iránya.

A fent említettek alapján egyre inkább indokoltnak látszik a HR-képzés bevezetése a vezetőképzésbe és a szak- és felnőttképzésbe. A HR ismeretek oktatásának fontossága a válaszadók többségének válaszában hangsúlyos volt, mind a vezetőképzés területén, mint más szakterületeken a felsőfokú intézetekben. A stratégiai emberi erőforrás-menedzsment szak- és felnőttképzésbe történő bevezetése megkönnyítene és eredményesebbé tenne több folyamatot a közszféra minden területén. Az emberi erőforrás fejlesztésében részt vennének a közép- és

[299] Halász Gábor: Élethosszig tartó tanulás: 21. századi oktatási paradigma vagy múló divat?, in: Kraiciné Szokoly Mária, Pápai Adrienn, Perjés István (szerk.): *Európai léptékkel. Az élethosszig tartó tanulás társadalmi folyamatai és biopszichoszociális háttere című kutatóegyetemi alprojekt eredményei*, ELTE Eötvös Kiadó, Bp., 2013, 13–26.

felső vezetők is a HR-el együtt. Az ember sajátos képességekkel és célokkal rendelkező erőforrás, amely a képzés lehetőségének felkínálásával, karriertervezéssel, teljesítményfüggő javadalmazással és folyamatos fejlesztéssel hatékonyabb munkát tud végezni. A kollektív és egyéni célok között nagyobb harmóniát biztosítanak, mert a vezető évenkénti teljesítményértékelése reálisabb lenne, javulnának a foglalkoztatási feltételek (bér, juttatások, munkaértékelés elvei) és a munkaerő-biztosítás elvei tervszerűvé válnának.

Következtetésképpen a HR-ismeretek birtokában minden vezető ismerné és kezelni tudná a munkavállalók problémáit, igényeit és szerepük értékét.

A felsővezetés HR-ismerete által az emberi erőforrás-tervezés folyamata az állami szervekben, intézetekben a stratégia központi részévé válna, tudatosabb lenne az emberek folyamatos bevonása a döntésekbe, amely a munkatársakat motiváltabbá tenné, a munkáltatókat pedig közelebb vinné az eredményes döntéshozatalhoz és a dolgozói felmérések eredményei belekerülhetnek a rövid és hosszú távú tervekbe.

Az emberek bevonásának kulcsfontosságú területévé válna a folyamatos fejlesztés, hisz az embereken múlik minden, így humánstratégia beépülne a szervezeti stratégiába, ennek része lenne. A jövőbeli munkakörök követelményei és a munkaerő jövőbeli képességei között megteremtődne az összhang.

Kevés kutatás van ma Magyarországon azzal kapcsolatban, hogy milyen a vezetők, a HR-vezetők, és a munkatársak közötti kapcsolat. Azzal többnyire mindenki tisztában, hogy az ilyen kapcsolatok nem kifejezetten működnek jól, de ezt kevesen támasztják alá tudományosan is. A kérdőíves kutatás eredményei is azt bizonyítják, hogy szükség van a vezetők, valamint a vezetők és a HR-szakemberek együttműködésére, közös gondolkodására, közös döntéseire.

Jelen kutatásom is azt támasztja alá, hogy az együttműködés, a közös döntés hatékonyabb és eredményesebb.

Összegezve kijelenthető, hogy hatékony közszolgálat nincs jó vezető nélkül és jó vezető nincs HR ismeretek nélkül.

IV. Fejezet

Átjárhatóság

A közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóság a felnőttképzés tükrében

Adalékok a közszféra létszámcsökkentésének tervéhez

1. Bevezető gondolatok

A köz- és magánszféra közötti mobilitás növelné az egyéni karrierutak lehetőségétnek megteremtését, amely az egyén és a munkaadó számára is előnyt jelenthet és tudatosabbá, hatékonyabbá tenné a fiatal generáció fluktuációját is.

A másik az emberi erőforrás áramlásának változása a kényszer tükrében, mely bármilyen okból lehet, akár egyéni, akár külső ok miatt.

A 2016-os év a közigazgatás személyi állományát komolyan érintő bejelentéssel kezdődött: a Kormány több mint 70 állami, országos háttérintézmény, költségvetési szerv átszervezését, illetve megszüntetését tervezi – jelentette be január 21-én a Miniszterelnökséget vezető miniszter.[300] A bejelentés óta napvilágot látott számok a ciklus végéig 100–150 ezer elbocsátott közszolgáról szólnak, ami mindenképpen **jelentős munkaerő-piaci átrendeződést von maga után.** A bejelentés meglepő volt, de nem előzmények nélkül való. A kormányzat *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020*[301] címmel 2015-ben kiadott dokumentuma ugyanis már szólt bürokráciacsökkentésről, igaz, némiképp más kontextusban. A kormányzat a magyar közigazgatás európai és nemzetközi versenyképességének javítása érdekében már korábban is erős, szolgáltató szemléletű és ügyfélbarát állam kialakítását tűzte ki célul, amelyet a 2015-ös stratégia csak megerősített. Ennek egyik módja a bürokrácia csökkentése, ami jelenti egyfelől a szabályozási környezet és az ügyintézés egyszerűsödését, olcsóbbá és átláthatóvá tételét, másfelől – és ez a jelen tanulmány szempontjából a lényegesebb – az emberierőforrás-gazdálkodás korszerűsítését.[302]

[300] Mandiner, *Durva közigazgatási átszervezésre készül a kormány,* 2016. január 21. Letöltés: 2016. 03. 22.: http://mandiner.hu/cikk/20160121_durva_kozigazgatasi_atszervezesre_keszul_a_kormany
[301] *Közigazgatás és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014–2020, Letöltés:* 2016. 03. 22.): http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
[302]„ *Közigazgatás és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014–2020,* 32.

2016 januárjában a majdan elbocsátottak újra foglalkoztatását illetően konkrét kormányzati lépések előkészítése zajlik, és ezzel párhuzamosan megerősítették a Karrier Híd program indulását, amely ösztönözné a közszférából a magánszférába való átjárást, egyebek mellett átképzésekkel is.[303]

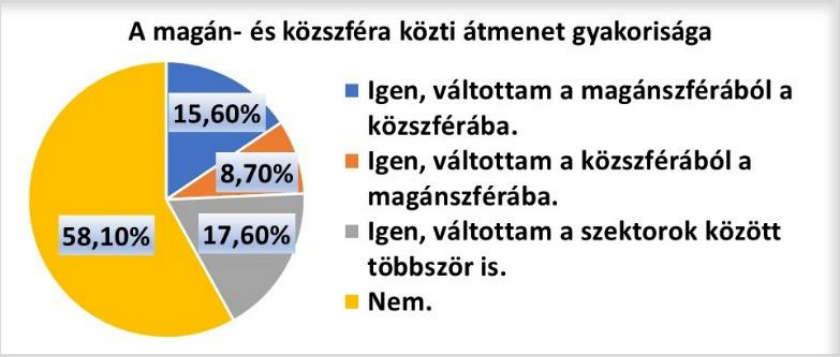
A munkavállalóknak a közszférában való elhelyezkedését át- és továbbképzésekkel segítenék.

Disszertációm fő gondolata és célkitűzése miatt 2016-ban (januártól májusig) készítettem egy kutatást, felmérést arról, hogy a munkavállalók (többnyire a közszférában dolgozók) milyen tapasztalatokkal vagy előítéletekkel viseltetnek a váltást illetően, milyen a tanulási hajlandóságuk, illetve hogy milyen tudást tartanának hasznosnak a munkaerőpiacon.

A kérdőíves felmérést azzal a céllal végeztem, hogy képet kapjak a közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóságról, különös tekintettel a felnőttképzésnek a mobilitásra gyakorolt hatásaira.

A felmérés önkitöltős kérdőívvel, digitálisan történt.

A válaszadók között igen magas (41,9 %) azoknak az aránya, akik mindkét szektorban dolgoztak vagy éppen dolgoznak, tehát mindkét szektorról közvetlen tapasztalattal rendelkeznek.[304] A felmérésben 360 fő vett részt.



53. ábra. Előfordult már Önnel valaha, hogy munkahelyet változtatott: a közszférából a versenyszférába vagy fordítva, a versenyszférából a közszférába váltott? Forrás: saját szerkesztés

Jelen tanulmányomban a kérdőíves kutatás tapasztalatait is felhasználva szeretném általános összefüggésrendszert felállítani, és a képzésekkel kapcsolatosan a hatások és beavatkozások lehetséges irányait vázolni, mert úgy vélem, hogy a tervezett bürokráciacsökkentéssel együtt járó munkaerő-piaci átrendeződések idején bizonyos kérdések

[303] A www.vg.hu, *Hitel a Karrier Hídban*, 2016. január 28. Letöltés: 2016. 03. 22. http://www.vg.hu/gazdasag/hitel-a-karrier-hidban-464676
[304] Megyesi Csilla: A közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóság a felnőttképzés tükrében, cikke. In: Acta Universitatis Sapientiae, Kolozsvár, 2016.

átgondolása aktuálissá válik. Ennek során áttekintettem a témakört érintő tudományos és szakpolitikai kérdéseket, ám minthogy ezek a kérdések önmagukban terjedelmes szakirodalommal bírnak, önállóan is egy-egy tanulmány témáját képezhetik, így a jelen tanulmány célja csak a problémák felvetése lehet, a megoldások részletes elemzésére nem vállalkozom.

A problémafelvetés szintjén olyan kérdésekkel is foglalkoztam, hogy mi a tudás. Ha felnőttek tanulásáról teszünk megállapításokat, akkor az andragógia szakmai eszköztárát kell segítségül hívnunk. Az információ, a tudás, ezen belül is az *explicit és tacit tudás*, valamint a különböző, munkaerő-piaci szempontból is nélkülözhetetlen kompetenciák fogalmi hálójának ismerete része a problémakörnek. Továbbá adódik a kérdés, **ha már a munkaerő-piaci mobilitásra fókuszálunk, akkor milyen tudástartalmakra és kompetenciákra van igény az állam, a piac és az egyén szempontjából.** Az andragógia tapasztalatait és az európai, illetve a hazai felméréseket figyelembe véve át kell tekinteni, hogy milyen a felnőtt lakosság hozzáállása a tanuláshoz, hogy áll Magyarországon a *lifelong learning* európai célkitűzésének megvalósulása. Az állami szektor személyi állományának átalakításakor a fenti kérdésekkel biztosan foglalkozni kell.

A felnőttek képzése (iskolai rendszerű vagy azon kívüli, formális vagy nem formális, át- vagy továbbképzés) nélkülözhetetlen, ez mára nem is kérdés. Az viszont mindig kérdés, hogy kinek**, milyen módszerekkel átadott és milyen tartalmú képzésekre van szüksége**. Az is kérdés, hogy a munkahelyeket biztosító piaci szereplőknek és a komplex, gazdasági és társadalmi célokat is figyelembe vevő államnak milyen tudásra van szüksége napjainkban. Mert a tudás értéke relatív, függően attól, hogy milyen környezetben alkalmazzuk. A tudás egyszerre objektum és folyamat.[305] Ha tehát a köz- és a magánszféra közötti átjárhatóságot vizsgálom, akkor az egyéni, piaci és az állami érdekek közötti egybeesés, összefüggések lehetőségeit is kutatni kell. Figyelemmel kell lenni tehát a közigazgatásban uralkodó trendekre és célkitűzésekre, valamint a gazdaság és a munkaerőpiac mutatóira.

A felnőttképzéssel kapcsolatos gondolatok és feltételezések három különböző, de egymással összefüggő hipotézis kialakítására vezetett.

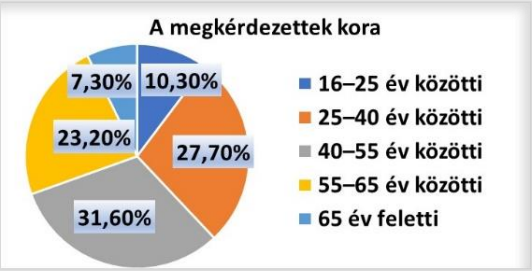
2. Az átjárhatóságot vizsgáló felmérés (2016.) általános adatai

[305]SZABÓNÉ FENYVESI Éva: *A tudás mint kimeríthetetlen erőforrás* c. cikke. In: *Tudományos Közlemények*, 2006, 14–15. sz. 246–247. (Továbbiakban: SZABÓNÉ FENYVESI.) Elérhető (ellenőrizve, 2016. 03. 22.): http://epa.oszk.hu/02000/02051/00005/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_14_243-250.pdf

A közel 360 válaszadónak életkori megoszlás szerint a válaszadók 10,3%-a 25 év alatti, 27,7%-a 25 és 40 év közötti, tehát nagyjából az Y generáció tagja, 31,6% a 40 és 55 év közötti korosztályhoz tartozik, 23,2%-uk pedig 55 és 65 év közötti.

A válaszok közel egyformán oszlanak meg az X, Y és Z generáció képviselői között, valamivel magasabb a már nagyon sok év munkatapasztalattal rendelkezők száma

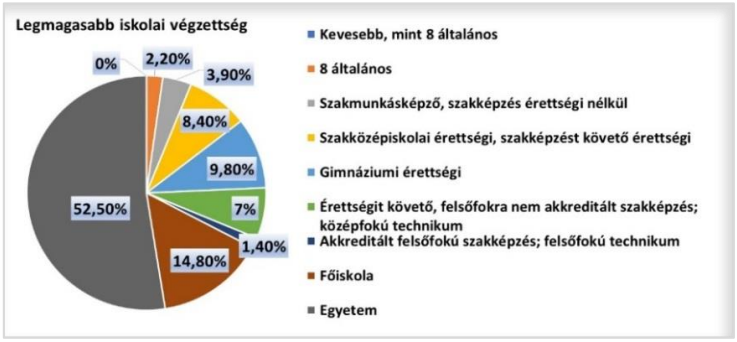
A munkaviszony időtartama is kiegyensúlyozott, több éves munkatapasztalattal a megkérdezettek 87%-a rendelkezik.



54. ábra. Kérdőív statisztika – Az Ön kora, Forrás: saját szerkesztés

55. ábra. Kérdőív statisztika – Hány év munkaviszonya van? Forrás: saját szerkesztés

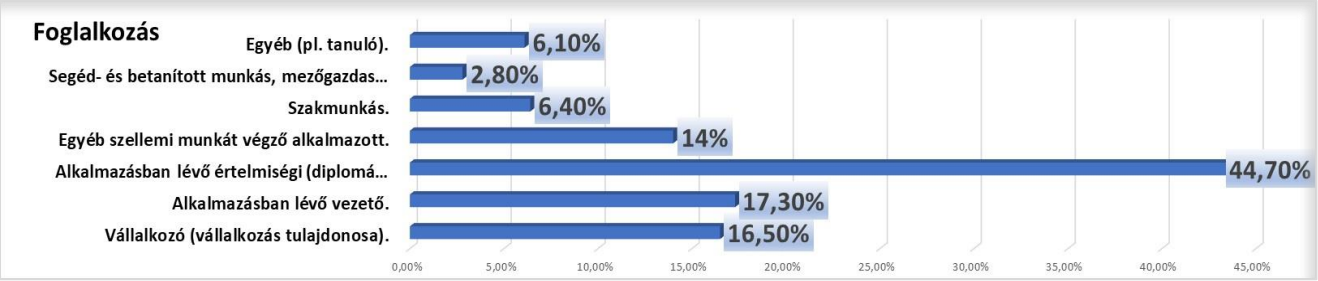
A végzettségre vonatkozó adatok a következők: a válaszadók többsége, több mint 67 %-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, és csak 6%-nak nincs érettségije. A válaszadók több mint fele egyetemet végzett, 15 %-a főiskolát, azaz a válaszok többségét magasan képzettek adták.



56. ábra. Kérdőív statisztika –Az Ön legnagyobb iskolai végzettsége? Forrás: saját szerkesztés

57. ábra. Kérdőív statisztika – , Forrás: saját szerkesztés

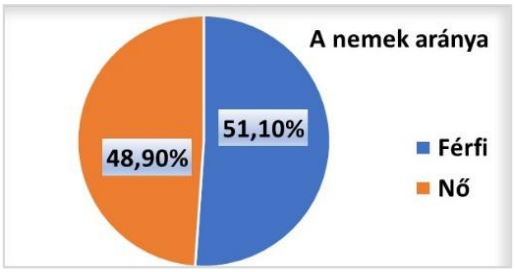
Tudományos fokozattal a válaszadók majdnem 12%-a rendelkezik, ami szintén azt jelzi, hogy a feltett kérdésekre tudományos szemszögből is válaszokat kaptam.



58. ábra. Kérdőív statisztika: Forrás: saját szerkesztés

A foglalkoztatásra vonatkozóan a megoszlás a következő: a megkérdezettek többsége (44,7%) alkalmazásban lévő értelmiségi, 14% pedig egyéb szellemi munkát végző alkalmazotti. 17,3% alkalmazásban lévő vezető, és mindössze 16,5% vállalkozó. A túlnyomó többségnek (64,8%) több mint 15 évnyi munkatapasztalata van. A megkérdezéskor 45,5% dolgozott a közszférában, 31,3% a versenyszférában, 8,7% egyszerre mindkét szektorban, és 5,3% dolgozott a civil szférában. A válaszolók fennmaradó része a megkérdezésünkkor inaktív volt (nyugdíjas, tanuló, munkanélküli, gyed-en, gyes-en lévő szülő stb).

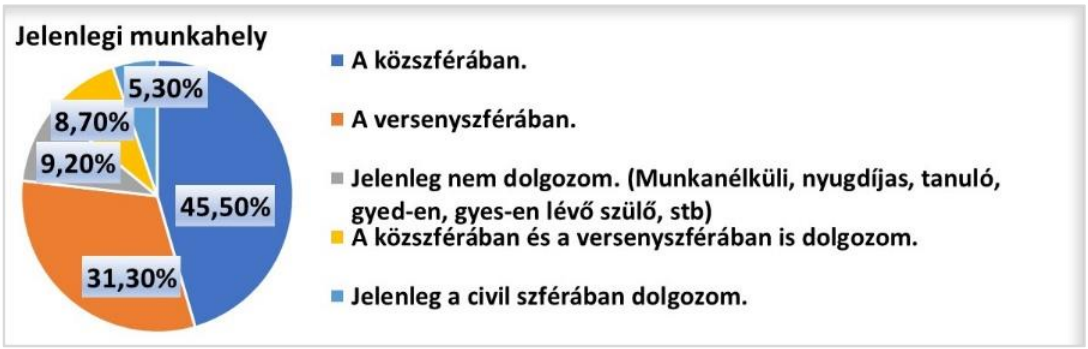
Az alkalmazásban lévő értelmiségiek nagy számban válaszoltak a kérdésekre, ehhez hozzáadódik 14%-ban az egyéb szellemi munkát végzők száma is. A válaszadók közel 10 %-a szakmunkás, fizikai munkás. Az alkalmazásban lévő vezetők száma is jelentős, kb. 17%



59. ábra. Kérdőív statisztika – nemek aránya, Forrás: saját szerkesztés

A nemek aránya a válaszadók között közel azonos, ami reális következtetésekre ad választ, mert nem diszkriminatív egyik irányban sem

A következő ábra azt mutatja, hogy a válaszok többségét a közszférában dolgozók adták, de igen jelentős a versenyszférában dolgozók száma is



60. ábra. Kérdőív statisztika –a munkakör helye, Hol dolgozik Ön jelenleg? Forrás: saját szerkesztés

A fentieken túl közel 9%-ban megtaláljuk az olyan válaszadókat, akik mindkét szférában dolgoztak. Az ő tapasztalataik bizonyosan reálisabb képet adnak a két szféra közötti átjárhatóságról.

A válaszadók megközelítőleg egyenlő arányban oszlanak meg az aktív dolgozók körében.

A legmagasabb a már több éves tapasztalattal, de még a munka világában legaktívabban közreműködők részvételi aránya.

A munkakörök szakterülete színes képet mutat. A tudomány és az oktatás világában dolgozók mellett igen jelentős a különböző iparágakban dolgozók létszáma is. Kiemelkedő számban válaszoltak az építőiparban, az energiaiparban, az informatika területén, valamint a vegyiparban dolgozók is. Van egészségügyben, kereskedelemben és ingatlaniparban dolgozó, és sok válasz érkezett a HR tevékenységgel foglalkozók köréből is. A válaszadók között szerepelnek a honvédségnél, rendőrségnél dolgozók, sportolók, a vendéglátás, szépségipar területén dolgozók. Akad közöttük egyházi, vagy éppen a művészet területen dolgozó válaszadó is.

A válaszadók munkaköre mellékletben szerepel. ***Lásd 19. Melléklet:*** *Válaszadók munkaköre*

3. Tudás és kompetenciák a XXI. században

Korunkban egyre nagyobb gondot jelentenek a kimerülő erőforrások, és ezzel párhuzamosan egyre nagyobb figyelmet kapnak a megújuló energiák és erőforrások. A kutatók úgy vélik, hogy a vég nélkül bővíthető emberi tudáshalmaz is ilyen kimeríthetetlen erőforrás, aminek nagy figyelmet kell szentelni a jövőben. Csakhogy attól, hogy kimeríthetetlennek tűnik, még okosan kell gazdálkodni vele. „*Egyre több tanulmány bizonyítja, hogy csak azok a vállalatok, gazdaságok tudják kiaknázni a tudásban rejlő erőket, amelyek megfelelően gazdálkodnak vele*.”[306] Példa nélkül való az emberiség történetében az a folyamat, ahogyan, és főképp amilyen mértékben ma a tudomány és a technika átalakítja társadalmunkat, kultúránkat, gazdaságunkat és intézményrendszerünket. Ez olyan kihívások elé állítja az emberiséget, amire, meglehet, nincsen felkészülve. Úgy tűnik azonban, hogy **ha azt szeretnénk elérni, hogy ne érjenek bennünket olyan túlzottan a változások, akkor a tudás, pontosabban a tudásra való képesség és hajlandóság jelentheti a megoldást.** A tanuláshoz való viszonyunkat az élethosszig tartó tanulás új paradigmája felülírja.

3.1 Használható tudás

Mi volna az a tudás, amit a mai aktív, felelős állampolgárnak és munkavállalónak birtokolnia kell? Mai korunkat szokás információs társadalomnak is nevezni. Érzékelhető azonban, hogy az

[306] SZABÓNÉ FENYVESI Éva Uo.: 243.

információ özönében mintha éppen a tudás szorulna háttérbe. A tudás hierarchiájának legalsó szintjén az adat van, ami pusztán információelem.[307] A tudás az ember sajátja, az adatokból pedig az emberi értelem készít információt

A tudás fogalmát még tovább lehet specializálni, amit elsőként a híres, magyar származású kutató, Polányi Mihály tett meg, aki szétválasztotta a tudást *explicit*, vagyis számokkal és szavakkal kifejezhető tudásra, és ún. *tacit*, vagyis hallgatólagos tudásra, ami teljesen egyéni és nem, vagy csak nehezen formalizálható tudást jelent. Ide tartozik voltaképpen az előérzet, a megérzés, az intuíció is, és ez a tudás mélyen gyökerezik cselekedeteinkben, tapasztalatainkban.

61. ábra. Mennyit fejlődött a munkában töltött évek alatt az Ön passzív, személyes tudása? Forrás: saját szerkesztés

Gyakran mondják, hogy a munkában töltött idővel az ember nemcsak a szakmai tudását bővíti, hanem megtanul dolgozni is. A „megtanulni dolgozni" egy passzív, személyes tudást jelent, amit csak a gyakorlatban lehet elsajátítani, és ugyanolyan fontos, mint a szakmai ismeretek. Felmérésemben a válaszadók több mint 90%-a úgy gondolta, hogy a munkában töltött évek alatt *tacit* tudása sokat vagy legalábbis eleget fejlődött.

A gazdaság versenyképessége, a fenntartható fejlődés, a foglalkoztatás növelése, a jobb és több munkahely megteremtése, valamint a társadalmi kohézió megvalósulása mind összefügg azzal, hogy az európai társadalom képes-e tudása és kompetenciái állandó megújítására.

A Lisszaboni stratégia[308] szerint a gazdasági növekedés három alappillére közül az egyik az intelligens növekedés, ami a tudásra és az innovációra épülő gazdaság kialakítását jelenti.

A tudásalapú társadalom létrehozásának összeurópai stratégiái mind különös figyelmet fordítanak a felnőttek képzésére, a *lifelong learning* sikeres európai gyakorlatának kidolgozására.

[307] SZABÓNÉ FENYVESI Éva Uo. 244. Elérhető (ellenőrizve, 2016. 03. 22.): a tudás „az információ értelmezett, szubjektív formája, produktív módon használt, aktivizálható, jelentéssel bíró információ, amely magában foglalja az alkalmazás és felhasználás képességét. […] Információ akkor válik belőle, ha a szubjektum számára jelentéssel bír. A tudás az információnál is magasabb szinten áll a tudás piramisának hierarchiájában

[308] Europe 2020: Europe's growth strategy. Growing to a sustainable and job-rich future letöltés: 2013. 03. 22. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe_2020_explained.pdf

Az EU a 2000-es évek elejétől több fázisban kidolgozott egy olyan referenciakeretet, amely az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákat tartalmazza.[309]

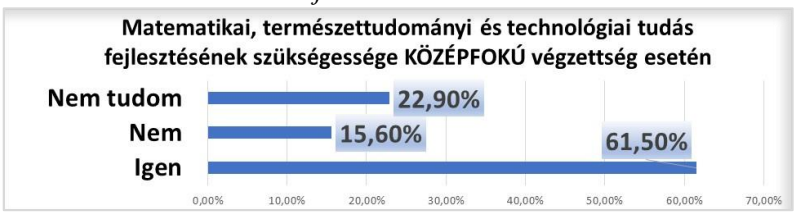
Az EU referenciakerete 8 alapkompetenciát határozott meg. Ezeket a kompetenciákat megfelelő (vagyis a boldoguláshoz szükséges) szinten már az általános közoktatás keretében el kellene sajátítani, és egy életen át fejleszteni.

***Lásd 20. MELLÉKLET:* Alapkompetenciák**

A sikeres munkavégzés és a kulcskompetenciák között egyértelmű az összefüggés. A KSH tanulmánya a következőkről számol be: az európai statisztikai rendszer figyeli, hogy a vállalkozások mely kompetenciák fejlesztését támogatták.[310]

Az iskolai oktatás, nevelés és szocializáció eredményeképpen elsajátítunk bizonyos alapvető kompetenciákat. Ezek az alapkompetenciák és az ezekre épülő kompetenciák a felnőttképzés esetében nélkülözhetetlenek bármilyen fejlesztés esetében és bármilyen cél elérésének érdekében. Ezért a kompetencia kérdéskör vizsgálatát is fontosnak tartottam a munkavégzés és a fejlesztés összefüggésében. Vizsgálatom kiterjedt arra a kérdésköre is, hogy a megszerzett alapkompetenciák melyik képzésben szükségesek további fejlesztésre, azaz az oktatásban megszerzett matematikai, természettudományi és technológiai tudást később is fejleszteni kell.Az „Ön szerint szükség van a közoktatásban megszerzett matematikai, természettudományi és technológiai tudás későbbi fejlesztésére bizonyos munkahelyeken?” – kérdésre a következő válaszokat kaptam.

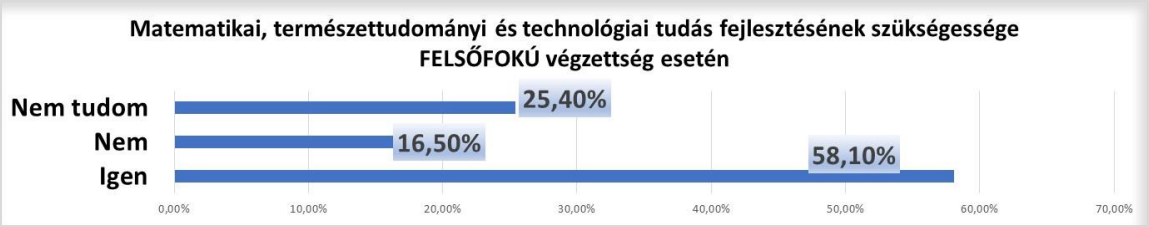
62. ábra. Matematikai, természettudományi és technológiaitudás fejlesztése alapfokú végzettség esetén, Forrás: saját szerkesztés



63. ábra. Matematikai, természettudományi és technológiai tudás fejlesztése középfokú végzettség esetén, Forrás: saját szerkesztés

[309] Magyar nyelvű összefoglaló elérhető az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet honlapján: *Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák* c. cikk. Elérhető (ellenőrizve, 2013. 03. 22.): http://ofi.hu/tudastar/nemzetkozi-kitekintes/egesz-eleten-at-tarto

[310] Központi Statisztikai Hivatal: *Felnőttoktatás, felnőttképzés*, 2014. március, 20. (Továbbiakban: KSH, 2014.) Letöltés: 2013. 03. 22. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas13.pdf



64. ábra. Matematikai, természettudományi és technológiai tudás fejlesztése felsőfokú végzettség esetén, Forrás: saját szerkesztés

A válaszok többsége (a válaszadók 60 %-a) egyértelműen az bizonyítja, hogy az oktatás minden területén, akár alapképzésről beszélünk, akár felsőfokúról, a megszerzett alapkompetenciák fejlesztésére szükség van. Az előbbi feltett kérdések válaszát pedig alátámasztják a következő kérdésekre adott válaszok is.

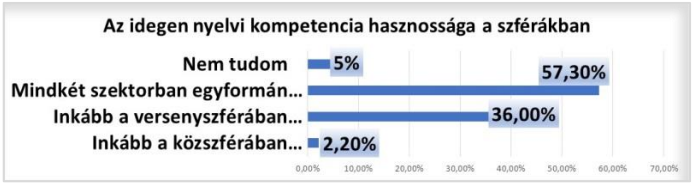
3.2 A kompetenciák alternatív hasznosulása – kompetencia követelmények, profilok (arculat) – az átjárhatóság szempontjából vizsgálva

A kompetenciákat az élet minden oldalán használhatjuk, a munkahelyen, a magánéletben, stb.

Azokat a kompetenciákat, melyeket több helyen lehet felhasználni, érdemesebb fejleszteni, legalábbis a logika ezt diktálja. Vizsgálatom arra is kiterjedt, hogy melyek azok a kompetenciák, melyek a magán- és közszféra munkahelyein egyaránt használhatók, azaz átjárhatóság szempontjából hasznosabbak, eredményesebbek.

Az „értékelje az alább felsorolt kompetenciákat abból a szempontból, hogy később, a munka világában, melyik szektorban lehet inkább hasznosítani” kérdésekre a válaszok:

65. ábra. A kommunikációs kompetencia hasznossága, Forrás: saját szerkesztés



66. ábra. Az idegennyelvi kommunikáció hasznossága, Forrás: saját szerkesztés

67. ábra. Matematikai, természettudományi és technológia kompetencia felhasználása
Forrás: saját szerkesztés

68. ábra. A digitális kompetencia felhasználása, Forrás: saját szerkesztés

69. ábra. Személyközi és állampolgársági kompetencia felhasználása, Forrás: saját szerkesz

70. ábra. A tudás megszerzés kompetencia felhasználása, Forrás: saját szerkesztés

71. ábra. A vállalkozói kompetencia felhasználása, Forrás: saját szerkesztés

72. ábra. A kulturális kompetencia felhasználása, Forrás: saját szerkesztés

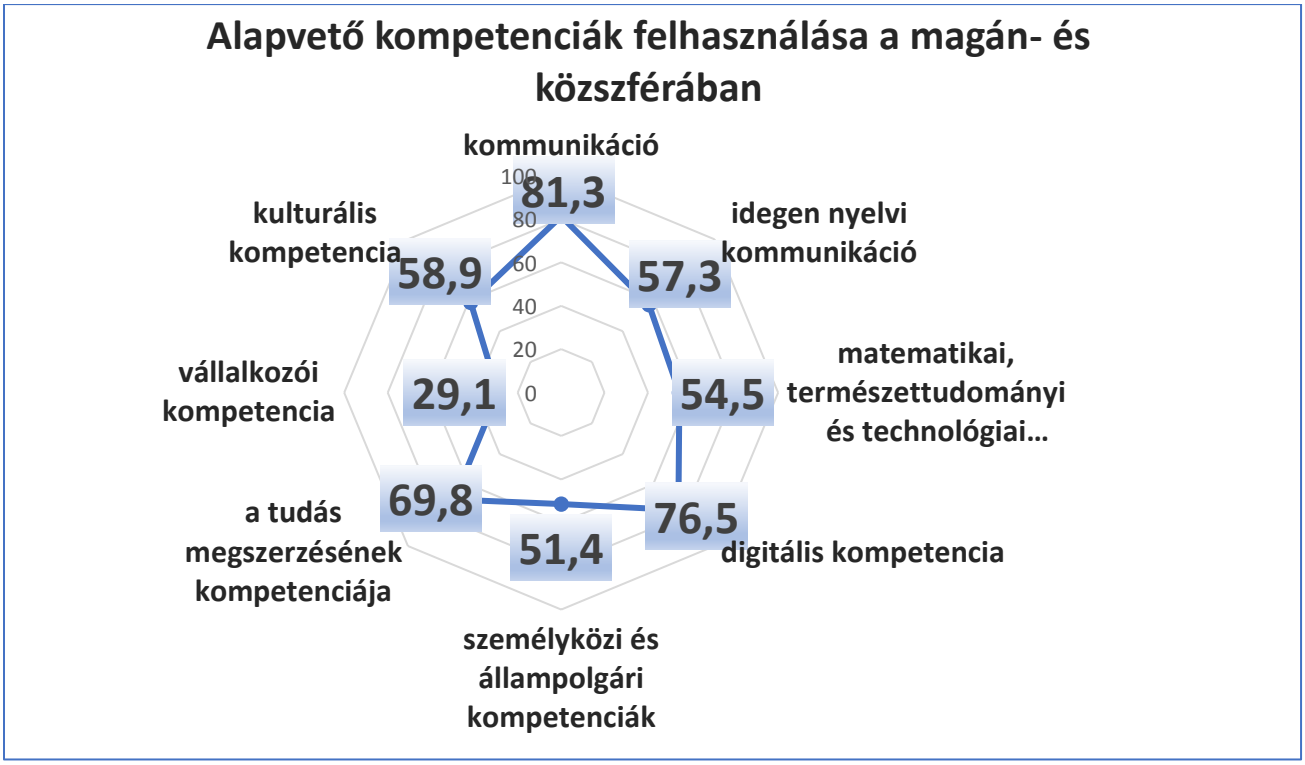
A válaszokból is egyértelműen következtethető, hogy az alap és a ráépülő kompetenciák többségére mindkét szférában, azaz a munkahelyek többségén szükség van.

A válaszok elhanyagolható része csak a NEM tudom válasz. Kiemelkedő a vállalkozói kompetenciák, mely csak a versenyszférában hasznosítható 67 %-ban. A többi felsorolt kompetencia 50%-tól 82 %-ig mindkét szférában hasznosíthatónak találják a válaszadók.

Kimagasló a kommunikáció fontossága a válaszadók 82 % szerint, nem sokkal marad el a digitális kompetencia és a tudás megszerzésének kompetenciája. Ezeket követi közel 60%-os válaszokként az idegennyelvi kommunikáció, kulturális, személyközi és állampolgári kompetenciák, valamint a matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák. Ezek mindkét szférában szükség van.

KOMPETENCIÁK	Inkább a közszférában hasznosítható %-ban	Inkább a versenyszférában hasznosítható %-ban	Mindkét szektorban egyformán jól hasznosítható %-ban	Nem tudom %-ban
Kommunikáció	3,6	10,1	**81,3**	5
Idegennyelvi kommunikáció	2,2	36	**57,3**	4,5
Matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák	10,1	24,3	54,5	11,2
Digitális kompetenciák	3,1	15,1	**76,5**	5,3
Személyközi és állampolgári kompetenciák	**26,8**	7	51,4	**14,8**
A tudás megszerzésének kompetenciája	12	8,1	**69,8**	10,1
Vállalkozói kompetenciák	1,7	**66,8**	29,1	2,5
Kulturális kompetenciák	**23,2**	4,2	**58,9**	13,7

73. ábra. Összesített kompetenciák felhasználása, Forrás: saját szerkesztés



74. ábra. Alapvető kompetenciák felhasználása a köz- és magánszférában

Forrás: saját szerkesztés

Magyarországon, 2010-ben a különböző méretű vállalkozások körében mért adatok szerint a legtöbb vállalkozás mindhárom nagyságrendi kategóriában a műszaki, gyakorlati, illetve munkaspecifikus készséget tartotta a legfontosabbnak. De a vállalkozások több mint 40%-a jelölte meg a csapatmunkát fontos készségként, és szintén több mint 40% gondolta úgy, hogy a problémamegoldás fontos készség. Az idegen nyelvek használatára és az informatikai készségre szintén nagy igény mutatkozott, ugyanakkor a vezetői készségeket általában csak a nagyvállalkozások ítélték fontosnak.[311]

Összességében a megjelölt alapvető kompetenciák mindkét szférában használhatók, ezért a fejlesztéseknél, a továbbképzési programoknál ezeket figyelembe kell venni.

A munkavállalók érzékelik a munkaerőpiac vélt vagy valós igényeit, és ez a felmérésünkkor kapott válaszokban is tükröződik. A szakmai képzések a legnépszerűbbek, de az idegen nyelv és az informatika iránt is nagy igény mutatkozik.

4. A magánszféra és a közszféra néhány jellemzője Magyarországon, a rendszerváltozás utáni években

Ha a kormányzati bürokráciacsökkentési tervek megvalósulnak, akkor a közszférát elhagyni kényszerülő közszolgáknak a magánszektorba áramlása felveti a két szektor közötti átjárhatóságának problémáját. A köz- és a magánszféra adott szempontú, állandó összevetése a különböző kutatásokban megszokott, hiszen a köz- és a magánszféra jó vagy rossz gyakorlata a közigazgatás-tudományi viták lényeges szempontja. Egy 2014-ben publikált cikk a humánerőforrás-menedzselés hasonlóságait és különbségeit vizsgálta nemzetközi szinten a magán- és a közszféra szervezeteinél, figyelembe véve, hogy a vizsgált országok melyik közigazgatási irányzat vonulatához, illetve melyik térséghez tartoznak. A cikk bevezetője így ír: „*A közszféra–magánszféra–dilemma mérlegelése párhuzamosan több szintéren zajlik: a világ szaksajtójában éppúgy, mint a politika porondján és a társadalmi élet különböző területein. Ezek a kérdések átfogják a hagyományos privatizációs problémakört, az egészségügy vagy más ellátási (pl. közművek, nyugdíj stb.) rendszerek magán- vagy köztulajdonlásának kérdéseit.*”[312] És valóban, a felmérések is azt bizonyították, hogy a kurzusváltás előtti évekre jellemző közmenedzsment irányzat nyomott hagyott a rendszerben, hiszen 2004–2005-ben még a kelet-

[311] Központi Statisztikai Hivatal: Felnőttoktatás, felnőttképzés, 2014. március, 20-21. (Továbbiakban: KSH, 2014.) Letöltés: 2013. 03. 22. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas13.pdf

[312] POÓR József – KAROLINY Mártonné – MUSZTINÉ BÁTFAI Boróka – PÓTÓ Zsuzsanna – FARKAS Ferenc: *Emberierőforrás-menedzselési hasonlóságok és különbözőségek a világ Cranet-felméréseiben részt vevő magán- és közszférabeli szervezeteinél.* Megjelent a Pro Publico Bono 2014/1. számában. (Továbbiakban: POÓR – KAROLINY – MUSZTINÉ BÁTFAI – PÓTÓ – FARKAS. 127. Letöltés: 2016. 03. 22.: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/emberieroforras-menedzselesi-hasonlosagok-es-kulonbozosegek-a-vilag-cranet-felmereseiben-reszt-vevo-magan-es-kozszferabeli-szervezeteinel.original.pdf

közép-európai országok közszférájának humánerőforrás-menedzsmentje közelebb állt egymáshoz, mint az NPM (New Public Management) irányait követő országokéhoz, addig ez a kép a 2008–2010-es felmérések idejére megváltozott, és Kelet-Közép-Európa közelebb került az NPM gyakorlatához.[313]

Ennek eredményeképpen a humánerőforrás-gazdálkodás esetében megváltozott az a korábbi szemlélet és tapasztalat, amely azt mondja, hogy a közigazgatási szakma olyan speciális tudást igényel, amely az élet és a munkaerőpiac egyéb területein nem szerezhető meg, és másutt nem is alkalmazható sikerrel, ebből kifolyólag a közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóság nem jellemző.[314] A magyar társadalomban mélyen gyökerező *weberi* közigazgatási modell helyett a rendszerváltozás után több területen is igyekeztek a közmenedzsment szemléletét meghonosítani, és ez kedvezhetett a szektorok közötti átjárhatóságnak. Az átjárhatóságot az is erősíti, hogy a rendszerváltozást követően az egészségügyi szolgáltatások és az oktatás kiépült a magánszektorban is, és ma már nemcsak a közszolgáltatások keretein belül működik. Megjelentek a magánkórházak, magánklinikák és szakrendelők, de egyre elterjedtebbek a magánegyetemek, az alapítványi iskolák és óvodák is. Az itt dolgozó orvosok, gyógyszerészek, pedagógusok és oktatók nagy része a közszférát hátrahagyva találta meg helyét és számításait a magánszférában.

A 2014-es tanulmányban foglalt felmérési eredmények azt mutatják, hogy a köz- és a magánszféra humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlata közötti hasonlóságok és különbségek aránya és szempontjai országonként, területenként és időben is változók, de térségünkben jelenleg leginkább az ún. *crossvergens* tendenciák figyelhetők meg, vagyis: a hasonlóságok és a különbségek egyaránt érvényesülnek a két szektor HR-gyakorlatában.[315]

Ez megerősíti azon előfeltevésemet, hogy a két szektor közötti átjárhatóság megfelelő és naprakész tudást biztosító felnőttképzési rendszerrel nagymértékben sikeres lehet, amit a kutatásomban megkérdezettek véleménye is alátámaszt.

Egy adott szakterületen (pl. gazdálkodás) belül a versenyszféra és a közszféra mindennapi gyakorlatában jelentkeznek különbségek. Ennek okai a köz- és a versenyszféra eltérő sajátosságai lehetnek, de ezt a megfelelő felnőttképzéssel át lehet hidalni.

[313] MUSZTINÉ BÁTFAI – PÓTÓ – FARKAS.Uo. 144.
[314] GELLÉN Márton: *A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében*. Megjelent a Pro Publico Bono, 2013/4. számában. 37. (Továbbiakban: GELLÉN) Letöltés: 2016. 03. 22.: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/gellen-marton-a-kozszfera-es-a-maganszfera-viszonya-az-egyeni-karrierutak-tervezeseben.original.pdf
[315] POÓR – KAROLINY – MUSZTINÉ BÁTFAI – PÓTÓ – FARKAS, 131–141.

A válaszolók több mint 50%-a úgy vélte, hogy egy adott szakterületen a köz- és a magánszféra feladatellátásának mindennapi gyakorlatában jelentkező eltérések a megfelelő képzéssel áthidalhatók.

75. ábra. *Ön szerint ezeket a feladatellátás során is jelentkező különbségeket a felnőttek számára szervezett képzésekkel sikerülhet áthidalni? *Forrás: saját szerkesztés*

Az átjárhatóságot az is erősítheti, hogy nagy létszámban vannak jelen a közigazgatásban a nem közigazgatási végzettséggel rendelkező dolgozók. Ezek a munkavállalók gyakorlatilag bármilyen más (nem közigazgatási) szakirányú végzettséggel rendelkezhetnek. Gondoljunk csak arra, hogy ugyanúgy állami alkalmazott az a szakács, aki iskolában, kórházban dolgozik közalkalmazottként, mint akár az a tanár vagy építész, aki közalkalmazottként vagy köztisztviselőként dolgozik minisztériumban, önkormányzatnál vagy háttérintézményben. Továbbá megjegyzendő, hogy van olyan szakma is, amelynek képviselői szinte egyenlő arányban dolgoznak közszférában és magánszférában, de legalábbis hasonlóan jó kilátásokkal tudnak elhelyezkedni mindkét szektorban. A jogászok egy része, mint ügyvéd dolgozik alkalmazottként vagy saját vállalkozással rendelkezik, másik részük pedig bíró, ügyész vagy jogtanácsos a közigazgatásban. Ugyanitt kell említeni az informatikusokat is, bár az ő munkájukra jellemzően és nagy arányban igény mutatkozik a magánszférában, de sokan közülük már közalkalmazottak vagy köztisztviselők.

Megfigyelhető, hogy az üzemeltetésben dolgozók többsége – legyen az illető informatikus, gépész vagy építész – tudásával mindkét szférában ugyanolyan munkakörben dolgozhat, esetükben az átjárhatóság kézenfekvőbb, és jóval kevésbé van szükség át- vagy továbbképzésre. Közigazgatási továbbképzésükre jellemzően akkor van szükség, ha ügyintézői munkakörbe vagy vezető beosztásba kerülnek, mert ezen esetekben a közigazgatási alap és szakvizsga megszerzéséhez olyan közigazgatási alapismeretek szükségesek, amelyeket csak a közigazgatási továbbképzéseken sajátíthatnak el. Az azonban mindegy, hogy az adott munkavállaló a közigazgatáson belül melyik közintézményben dolgozik, mert az előmenetelnek mindenütt tükröznie kell a szakmai és az egyéni rátermettséget, a megszerzett gyakorlatot és a közigazgatásban szükséges ismeretek birtoklását.

5. Létszámok a közszférában

Megfigyelhető, hogy a rendszerváltozás után megnőtt a kormánytisztviselők, köztisztviselők, közalkalmazottak, hivatásos szolgálati jogviszonyban foglalkoztatottak, a munka törvénykönyve alapján foglalkoztatott, de közszolgálati feladatot ellátó személyek, továbbá az államhoz kapcsolódó vállalati szektorban dolgozók száma.[316]

A közszféra létszámnövekedése az elmúlt években folytatódott. A kb. négymillió foglalkoztatottból jelenleg közel egymillió ember az államtól kap fizetést, és ez a gazdaság versenyképességére nézve komoly veszélyt jelent. A magánszférában dolgozók száma kevesebb az ideálisnál, így a termelés is kisebb, ami kevesebb adóbevételt jelent az állam számára, ez pedig nem segíti a GDP emelkedését, ami végső soron maga után vonja az állami szolgáltatások (oktatás, egészségügy, kultúra, közlekedés, stb.) színvonalának és a megélhetés színvonalának csökkenését is. Ezzel összefüggésben a Miniszterelnökség államtitkára, Csepreghy Nándor 2016 januárjában arról beszélt, hogy a magyarok egytizede, az aktívak egynegyede dolgozik az államnak, a kormány célja viszont hosszú távon az, hogy a *skandináv modell* szerint az összes foglalkoztatott egytizede legyen közalkalmazott. Tehát végső soron, 5–10 éves távlatban kb. 600 000 főt terelnének át a versenyszférába, ám ez a terv a versenyszférában keletkező új munkahelyek tömegére számít.[317] Más megközelítésben nem a számokkal, hanem a versenyszférának a közszférához viszonyított arányaival van gond.[318]

A 2015-ös, a közigazgatás fejlesztését célzó stratégia már reflektál erre a problémára a létszám-konszolidációs lépések kapcsán: „*A 1007/2013 (I.10.) Korm. határozat az államigazgatási szervezetrendszer átalakításával párhuzamosan létszám-konszolidációt is végrehajtott.* […] *A létszám-konszolidáció azonban egyéb intézményi átalakítások hatásai miatt kevéssé tükröződik a számokban. Általánosságban elmondható, hogy a közszférában foglalkoztatottak száma 2007 óta közel állandó. A teljes közszférában 2010 és 2011 között ugyan tapasztalható volt némi csökkenés, de 2014-re ez a trend megfordulni látszik. Ami a*

[316] KÉZDI Gábor: „*Foglalkoztatás és keresetek a közszférában*”. In: Társadalmi riport, 1998. KOLOSI Tamás– TÓTH István György–VUKOVICH György (szerk.). Budapest: TÁRKI, 143–170. (A TÁRKI kutatása a közszférában foglalkoztatottak helyzetét vizsgálta és mutatta be a hetvenes évektől a kilencvenes évek végéig.) A cikk elektronikus verziója 2006-ban készült. Letöltés: 2016. 03. 22.: http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a868.pdf Ezek az eltérések a magyarországi kisebb foglalkoztatási arányoknak voltak köszönhetők. Magyarországon, a közszférán belül is különösen megnőtt a közigazgatás szerepe és jelentősége, és a szektorban foglalkoztatottak átlag fölötti aránya nemcsak a térséggel való összevetésben, de a többi európai országgal való összehasonlításban is rendkívül magasnak volt mondható.146–147.

[317] Mandiner, *Csepreghy: 100-200 ezer közalkalmazottat át lehet terelni a versenyszférába*, 2016. jan. 5. Elérhető (ellenőrizve, 2016. 03. 22.): http://mandiner.hu/cikk/20160105_csepreghy_100_200_ezer_kozalkalmazottat_at_lehet_terelni_a_versenyszferaba

[318] Profession.hu, *Elbocsátások ellen tiltakoznak a közszférában*, 2016. jan. 11. Letöltés:2016. 03. 22.: https://www.profession.hu/cikk_felmondas/20160111/elbocsatasok-ellen-tiltakoznak-a-kozszferaban/6166#

konszolidáció által érintett államigazgatási szervezetrendszert illeti, 2011-től kezdődően jelentős létszámnövekedés vette kezdetét, noha a szervek száma csökkenő tendenciát mutat. […] *Mindez azt mutatja, hogy a kisebb létszámmal is hatékonyan működő állam kialakítása érdekében további erőfeszítésekre van szükség. Továbbra is fontos kihívás tehát a személyi kapacitások és a működési hatékonyság fejlesztése*."[319]

A következő ábrán jól látható a közszféra létszámában bekövetkezett folyamatos bővülés. Százalékos összehasonlítás végezhető a megelőző év ugyanazon időszakával is.

További információ: Lásd a 21. melléklet: Foglalkoztatottak számának alakulás

A közszféra foglalkoztatási mutatóinak alakulása az elmúlt években

2.1.38. A köztisztviselők és közalkalmazottak létszáma a költségvetési intézményekben*

Időszak	Alkalmazásban álló összesen	Ebből: kormány-tisztviselő	Ebből: köztisztviselő	Ebből: közalkalmazott összesen	Ebből: közalkalmazott ebből: szellemi	Alkalmazásban álló összesen	Ebből: kormány-tisztviselő	Ebből: köztisztviselő	Ebből: közalkalmazott összesen	Ebből: közalkalmazott ebből: szellemi
	ezer fő					előző év = 100,0%				
Költségvetési intézmények összesen										
2013. J–M	699,4	72,9	35,5	432,0	335,8	97,7	117,4	77,8	97,4	98,0
J–Jú	751,5	74,4	34,7	440,8	342,6	101,2	119,9	76,5	99,6	100,1
J–Sz	769,1	75,0	34,5	441,1	343,2	102,7	120,8	76,1	100,2	100,9
J–D	786,1	75,6	34,3	443,5	345,6	104,6	121,4	75,7	101,0	101,7
2014. J–M	863,6	77,3	34,0	453,4	355,2	123,5	105,9	96,0	105,0	105,8
J–Jú	847,6	77,8	34,3	454,2	355,5	112,8	104,5	98,7	103,0	103,8
J–Sz	853,8	77,8	34,4	454,3	355,5	111,0	103,6	99,9	103,0	103,6
J–D	854,1	77,8	34,5	455,2	356,5	108,7	103,0	100,6	102,6	103,2
2015. J–M	845,1	78,1	34,8	459,8	360,6	97,9	101,0	102,4	101,4	101,5
J–Jú	855,9	78,3	34,9	459,6	360,4	101,0	100,6	101,7	101,2	101,4
J–Sz	866,0	78,6	34,9	459,0	360,0	101,4	101,0	101,3	101,1	101,3
J–D	868,2	78,9	34,5	458,9	360,1	101,6	101,3	100,1	100,8	101,0
2016. J–M	860,6	78,0	34,3	451,9	355,7	101,8	99,9	98,4	98,3	98,6
J–Jú	872,6	77,8	34,4	451,5	355,2	102,0	99,4	98,7	98,2	98,6
J–Sz	874,6	72,2	34,4	450,6	354,7	101,0	91,9	98,7	98,2	98,5
J–D	872,8	69,4	34,4	450,3	354,5	100,5	88,0	99,8	98,1	98,4
2017. J–M	847,3	43,6	32,8	455,8	357,7	98,5	55,9	95,6	100,9	100,6
J–Jú	845,5	43,6	33,0	456,5	358,0	96,9	56,0	95,8	101,1	100,8
J–Sz	845,2	43,3	33,0	456,6	358,1	96,6	59,9	95,9	101,3	101,0
J–D	842,4	43,0	33,1	457,3	358,8	96,5	61,9	96,1	101,6	101,2

76. ábra. (Forrás: KSH, https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli006.html)

(Forrás: http://www.metropol.hu/itthon/cikk/1405209)

A közszolgák számának csökkentése, és egyúttal feladatellátásuk minőségének javítása a hatékonysággal összefüggő célokhoz kapcsolódik. De adódik a kérdés, hogy kik maradnak (maradjanak) és kik mennek (menjenek) szerencsét próbálni a versenyszférába. Valóban azok fognak kilépni a közszférából, akik kevéssé alkalmasak állami tisztviselőnek, és maradni fognak azok, akik erre a legalkalmasabbak? Mert a szolgáltató államnak éppen azokat a professzionálisan dolgozó közszolgákat kellene megőriznie a rendszerben, akik magas színvonalú képzettségükkel és kompetenciáikkal vélhetően a versenyszférában is könnyűszerrel el tudnak helyezkedni. A bürokráciacsökkentés személyi vonatkozásainak nagy kérdése ez, különösen, ha az ösztönzők kialakításról van szó.

6. A magánszféra és a közszféra közötti átjárás lehetséges okai és körülményei

[319] *Közigazgatási- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia*, 13–14.

Egy 2013-ban publikált tanulmány[320] a közszférából való munkaerő-kiáramlást bemutató elemzése a közszférára és a magánszférára vonatkozó előítéletek igazolásával kapcsolatban fontos megállapításokat tesz. Azt mondja, hogy egyrészt a közszférában a versenyszférához képest nagyobb stabilitás figyelhető meg, ami annak köszönhető, hogy a munkanélküliségbe vagy más ágazatba és más munkakörbe való kilépés valószínűsége jóval kisebb, mintegy fele a versenyszféra ugyanerre vonatkozó mutatóinak. (A nyugdíjba vagy egyéb fajta inaktivitásba való váltás tekintetében viszont jelentős különbség nem mérhető.) A közszféra tehát foglalkoztatási téren stabilabbnak tekinthető.

De mi történt korábban azokkal, akik mégis elhagyni kényszerültek a közszférát? Igaz volna az általános vélekedés, miszerint rosszabbak a közszférások újra-elhelyezkedési esélyei?[321] Vagy, hogy végzettségükhöz képest rosszabb munkakörbe kerülnek?[322]

A korábbi elemzések nem támasztották alá ezeket a vélekedéseket. A Jenkins-féle diszkrét idejű hazárdmodellel készített becslések szerint a közszférabeli állást elvesztők (specifikációtól függően) 5–25%-kal kisebb intenzitással – azaz átlagosan körülbelül ennyivel több idő alatt – találnak újra munkát, mint a versenyszféra állásvesztői. Magasabb képzettségi szinteken azonban ez a különbség eltűnik. Az ún. Logit-modellel történő becslések alapján pedig elmondható, hogy a közszférából a versenyszférába váltók – az iskolázottságtól függően – nem kerülnek nagyobb eséllyel végzettségüknél rosszabb munkakörbe, mint azok, akik a versenyszférán belül váltanak munkahelyet.[323]

A biztonság a KÖZSZFÉRÁBAN és VERSENYSZFÉRÁBAN kérdéskörben azt látjuk, hogy az adott szempontból a válaszadók közel 40%-a értékelte úgy a közszférát, hogy az jóval nagyobb biztonságot ad, mint a magánszféra. Pontosabban kifejezve, dupla annyi védelmet nyújt, mint a magánszféra. **A nagyobb biztonságérzetet a válaszadóknak csak a 20%-a kötötte a versenyszférához. A bizonytalanok aránya viszont igen magas, mert** közel ugyanennyien nem adtak választ, mivel nem tudták eldönteni, számukra melyik szféra nyújthat nagyobb biztonságot. Pozitívan nézve pedig biztató „a nem tudom eldönteni válasz", mert reményt ad abban a kérdésben, hogy az átjárhatóság, a válaszadók elég nagy része szerint megoldható, mert nem mértékadóan befolyásoló tényező a biztonság.

---

[320] ELEK Péter–SZABÓ Péter András: *A közszférából történő munkaerő-kiáramlás elemzése Magyarországon*. In: Közgazdasági Szemle. (LX.) 2013. május. (Továbbiakban: ELEK – SZABÓ.) 601–602. Letöltés: 2016. 03. 22.: http://epa.oszk.hu/00000/00017/00203/pdf/EPA00017_kozgazdasagi_szemle_2013_05_601-628.pdf
A tanulmány szerzői a közszférát elhagyók számát, összetételét vizsgálták, illetve azt, hogy hová mennek a kiáramlók, vagyis milyen munkaerő-piaci jellemzővel bír egy közszférás munkatapasztalattal rendelkező.

[321] Uo.ELEK Péter–SZABÓ Péter András: 614. 616–617. .

[322] Uo.ELEK Péter–SZABÓ Péter András: 625.

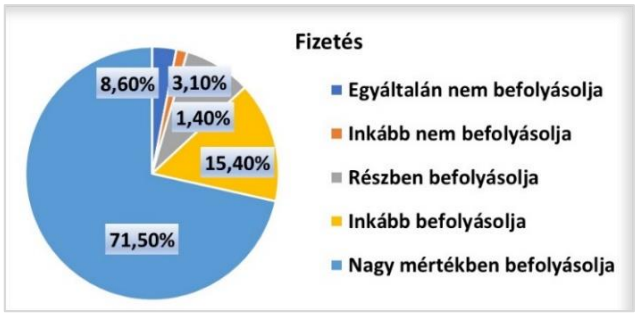
[323]Uo. ELEK Péter–SZABÓ Péter András: 602–603.

77. ábra. Ön a közszférában vagy a versenyszférában érzi/érezné magát nagyobb biztonságban, Forrás: saját szerkesztés

A korábbi elemzések szerint a legtöbb esetben igaz az, hogy a közszféra és a versenyszféra közötti átjárás a munkalehetőség és a bérkülönbség miatt történik. Egy 2013-as tanulmány a 1998 és 2010 közötti időszakban tapasztalt közszférabeli létszámingadozást jelentősnek ítélte, és a KSH felmérésére alapozva a következőket állapította meg: „*az időszak első felében (a KSH munkaerő-felmérésének adatai szerint) mintegy 80 ezer fővel emelkedett, az időszak második felében, 2008-ig ugyanennyivel csökkent, majd 2009 és 2010 között újra emelkedésnek indult. Ezzel párhuzamosan a közszféra relatív bérei is jelentősen ingadoznak. A versenyszféra béreihez képest az időszak elején és végén a (KSH intézményi statisztikájából számolt) közszférabeli átlagbérek kisebbek, 2003–2004-ben viszont 15 százalékkal nagyobbak voltak.*”[324]

6.1 Az átjárhatóság indítékai

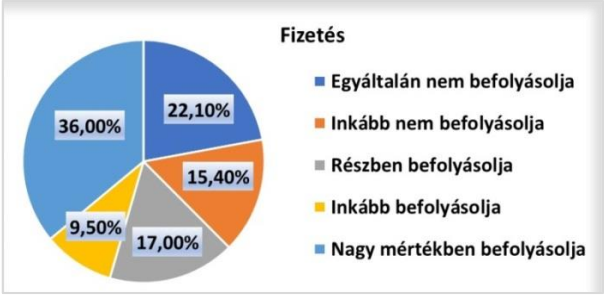
A közszférából a versenyszférába és a versenyszférából a közszférába való átmenetet ösztönző szempontokat vizsgálva a válaszadók 5-ös skálán értékelték, hogy egy-egy szempont milyen mértékben ösztönzi az átjárhatóságot.



***78**. ábra. Közszférából a versenyszférába való átmenet, Forrás: saját szerkesztés*

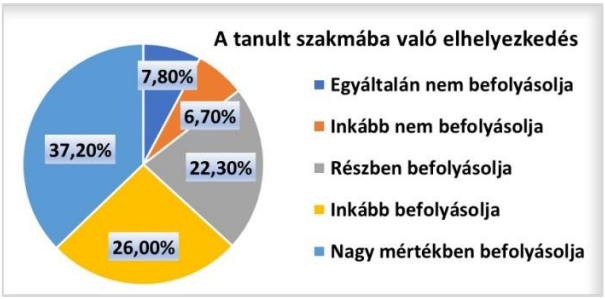
Ugyanezt megkérdeztem fordítva, azaz hogy mi ösztönzi a VERSENYSZFÉRÁBÓL a KÖZSZFÉRÁBA való átmenetet.

[324] Uo. ELEK Péter–SZABÓ Péter András, 602.



79. ábra. Versenyszférából a közszférába való átmenet, Forrás: saját szerkesztés

A bérekre vonatkozó vélemények a szakirodalom korábbi megállapításait alátámasztják. Azaz a közszférából a versenyszférába nagy mértékben befolyásol szempont a bér, fordítva ez már nem teljes mértékben fontos. A második szempont a munkalehetőségre vonatkozott, ezen belül is a tanult szakmában való elhelyezkedésre, illetve a képzettségnek megfelelő szintű elhelyezkedésre kérdeztünk rá. A tanult szakmában való elhelyezkedést és a képzettségi szintnek megfelelő munkalehetőséget jóval kevesebben gondolták erős befolyásolónak, mint ahogy ez a bérek esetén történt a közszférából váltáskor.

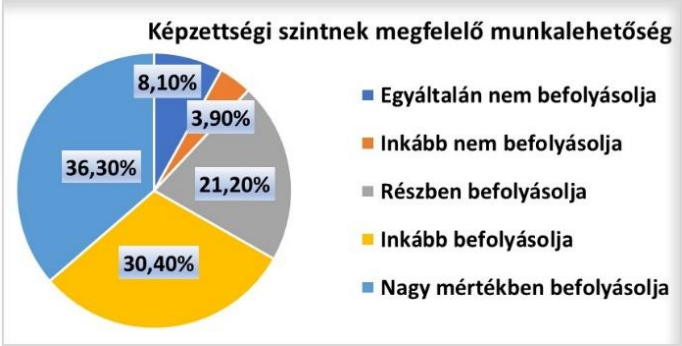


80. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet – tanult szakma, Forrás: saját szerkesztés

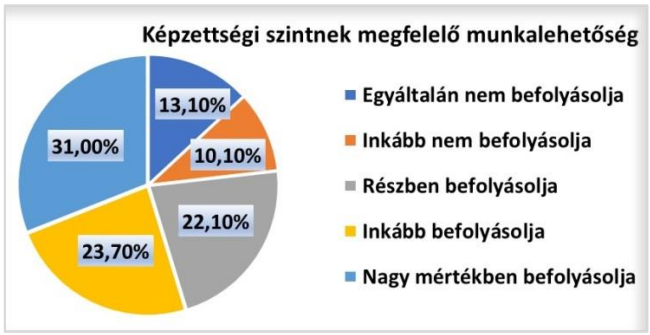
Továbbá az ellenkező irányú váltás esetén közel ugyan ennyien gondolták erős ösztönzőnek a fenti két szempontot, így a munkalehetőségnek a két fő szempontja, a szakma és képzettség szerinti elhelyezkedés, mint ösztönző nem mutat nagy különbséget, ha a közszférából a versenyszférába vált valaki, illetve ha fordítva.

81. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet – tanult szakma, Forrás: saját szerkesztés

A közszférából a magánszférába való átmenetet a tanult szakmában való elhelyezkedés lehetősége hasonló eredménnyel motiválja, mint a karrierlehetőség, azaz a válaszadók azonos hangsúllyal veszik figyelembe ezt a két szempontot.

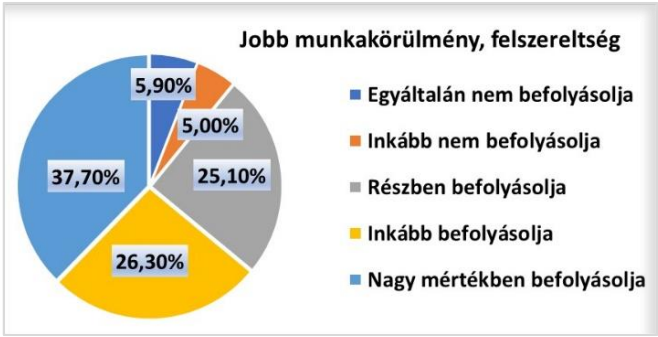


82. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet – képzettségi szintnek megfelelően Forrás: saját szerkesztés



83. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet – a képzettségi szintnek megfelelően Forrás: saját szerkesztés

Mind a közszférából a magánszférába, mind fordítva, a munkavállalókat közel azonos mértékben, kb. 31 %-ban befolyásolja a képzettségi szintnek megfelelő elhelyezkedés.

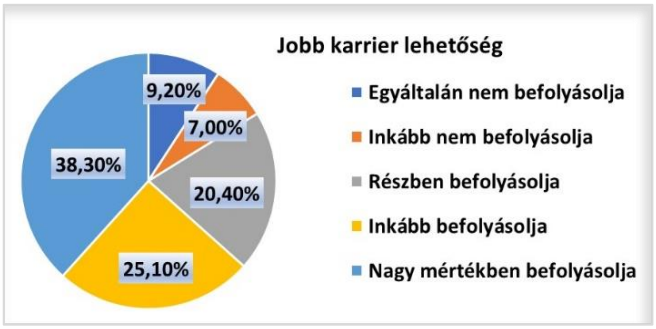


84. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet – jobb munkakörülmény, felszereltség Forrás: saját szerkesztés

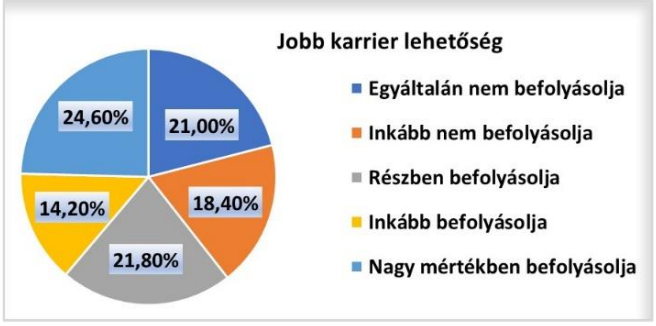
Meglepő, hogy a jobb munkakörülmények és feszereltség a válaszadók közel 30%-át csak rászben befolyásolja **a magánszférából a közszférába** való átmenetre. Szintén érdekes, hogy közel azonos azon válaszadók aránya, akiket nagy mértékben, vagy egyáltalán nem befolyásolnak a munkakörülmények.

85. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet – jobb munkakörülmény, felszereltség Forrás: saját szerkesztés

A jobb munkakörülmény kérdésénél közel 38%-ban, azaz nem kimagaslóan nagy mértékben befolyásolják a közszférából a magánszférába való átmenetet a jobb munkakörülmények és feszereltség. Nem sokkal marad el ettől, mindössze 25% körüli azon válaszadók aránya, akiket részben vagy inkább ez befolyásol az átmenetre. A válaszadóknak mindössze 10%-át egyáltalán nem vagy inkább nem befolyásolja a jó munkakörülmények hiánya. Összeségében elmondható, hogy közepes mértékben befolyással vannak a jobb munkakörülmények. A közszférából a magánszférába való átmenetet a képzettségi szintnek megfelelő munkalehetőség hasonló eredménnyel motiválja, mint a karrierlehetőség, azaz a válaszadók azonos hangsúllyal veszik figyelembe ezt a két szempontot. Az eredmények azt bizonyítják, hogy a jobb karrierlehetőség a válaszadók kb. 40%-át motiválja a közszférából a magánszférába való átmenetre, míg a megkérdezettek valamivel nagyobb részét, hozzávetőlegesen 45%-át részben vagy inkább befolyásolja.



86. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet – karrierlehetőség, Forrás: saját szerkesztés

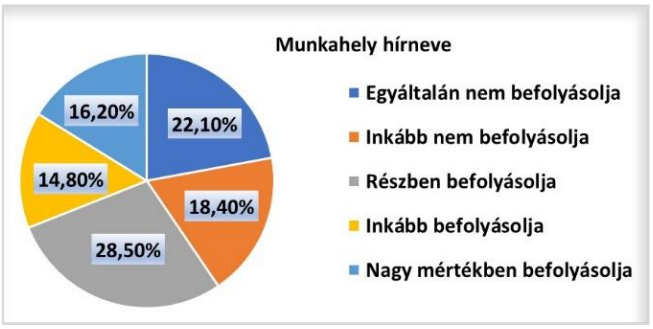


87. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet – karrierlehetőség, Forrás: saját szerkesztés

A magánszférából a közszférába való átmenetre, az eredmények azt támasztják alá, hogy a karrier lehetősége majdnem annyi munkavállalót ösztönöz nagymértékben (közel 25%), mint amennyi munkavállalót egyáltalán nem (21%). Szintén 21% körül jár azon válaszadók száma, akiket csak részben befolyásol a karrier lehetősége.

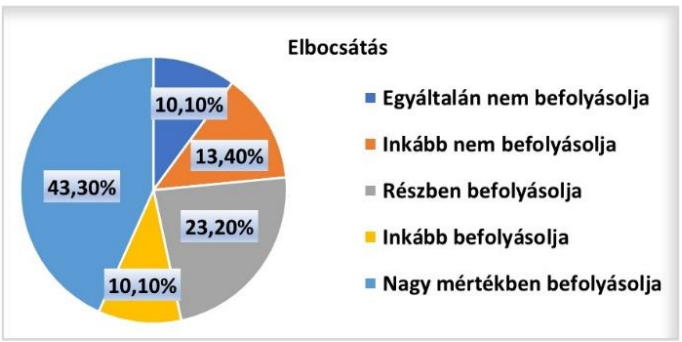
88. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet – munkahely hírneve, Forrás: saját szerkesztés

Az új munkahely jó hírneve a közszférából a magánszférába való átmenetre a válaszadók közel 50%-át inkább vagy nagy mértékben befolyásolja, 24%-t részben, közel 25%-t pedig nem befolyásol.



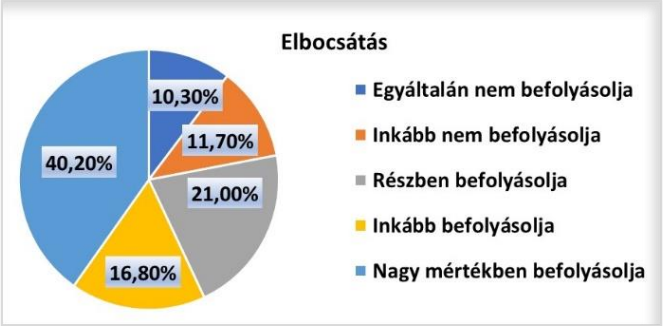
89. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet – a munkahely hírneve
Forrás: saját szerkesztés

Az új munkahely jó hírneve a közszférából a magánszférába való átmenetre a válaszadók közel 50%-át inkább vagy nagy mértékben befolyásolja, 24%-t részben, közel 26%-t pedig nem befolyásol. Az új munkahely jó hírneve **a magánszférából a közszférába** való átmenetre a válaszadók közel 16%-át befolyásolja nagy mértékben, 30%-át pedig csak részben.



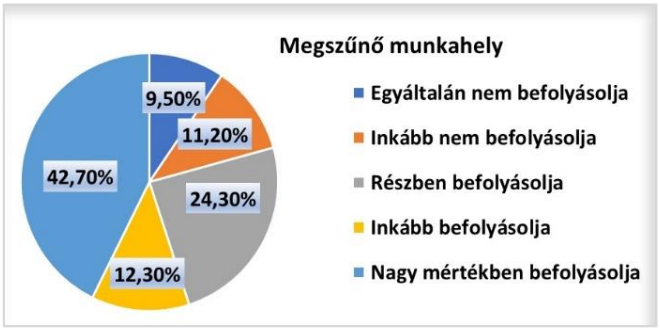
90. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet – elbocsátás
Forrás: saját szerkesztés

A közszférából a magánszférába való átmenetel **az elbocsátás** a válaszadók 43,3%-át befolyásolja nagy mértékben. Érdekes tény, hogy 10%-t egyáltalán nem, 13%-t pedig nem igazán motiválja az elbocsátás.



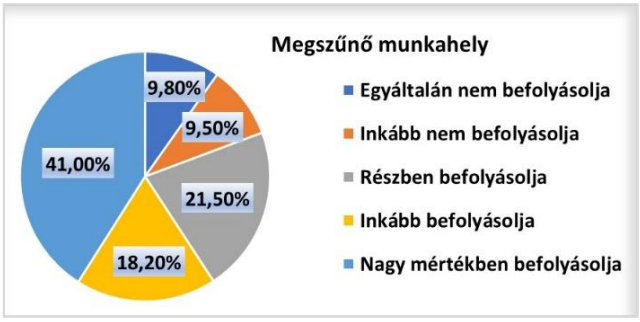
91. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet. elbocsátás
Forrás: saját szerkesztés

A magánszférából a közszférába való átmenet esetén az elbocsátás magas értéket képvisel a motiválás tekintetében, azaz 40 %-t nagy mértékben befolyásol, de érdekes az is, hogy a megkérdezettek 23%-át ez egyáltalán nem vagy inkább nem befolyásolja abban, hogy a magánszférát elhagyva a közszférában dolgozzon.



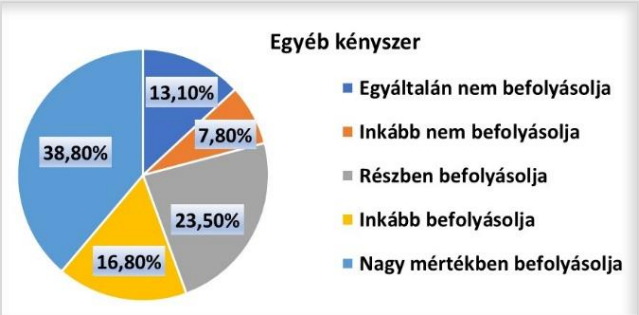
92. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet – megszűnő munkahely
Forrás: saját szerkesztés

Megszűnő munkahely miatt a válaszadóknak csupán a 43%-a hagyná el a közszférát, és kb. 21%-t nagyon kis mértékben motiválná a közszféra elhagyására és a magánszférában való álláslehetőség keresésére.



93. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet – megszűnő munkahely
Forrás: saját szerkesztés

A megszűnő munkahely **a magánszférából a közszférába való átmenetre** nagy mértékben (40% felett) befolyásolja a megkérdezetteket.



94. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet – egyéb kényszer

Forrás: saját szerkesztés

Az egyéb kényszer (pl. közeli munkahely,) viszont elég nagy mértékben befolyásoló.

6.2 Összehasonlítás

A közszférából a magánszférába való átmenetet legnagyobb mértékben a magasabb fizetés és juttatások befolyásolják. Ezt követi az elbocsátás, majd a megszűnő munkahely.

Fontosak a jobb munkakörülmények, a tanult szakmában való elhelyezkedés lehetősége, a képzettségi szintnek megfelelő munkalehetőség és a karrier is.

Összesítő Közszférából a magánszférába való átmenet okai %-ban	
Magasabb fizetés és juttatások	71,5
Jobb munkakörülmény és felszereltség	37,7
Karrier	38,3
Az új munkahely jó hírneve	24,6
A tanult szakmában való elhelyezkedés	37,2
Képzettségi szintnek megfelelő munkalehetőég	36,3
Elbocsátás	43,3
Megszűnő munkahely	42,7

95. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet okai, Forrás: saját szerkesztés

Az összesítésnél külön figyelmet érdemel, hogy a közszférából a magánszférába való átmenetet „az új munkahely jó hírneve kritérium” a válaszadók 24%-át befolyásolja csak nagymértékben, egyébként ez a legkevésbé befolyásolónak tűnő tényező. A válaszadók 16,2%-át egyáltalán nem érdekli ez.

Magánszférából a közszférába való átmenet %-ban	
Magasabb fizetés és juttatások	36,0
Jobb munkakörülmény és felszereltség	17,9
Karrier	24,6
Az új munkahely jó hírneve	16,2
A tanult szakmában való elhelyezkedés	30,2
Képzettségi szintnek megfelelő munkalehetőég	31,0
A közérdek szolgálata	33,2
Elbocsátás	40,2
Megszűnő munkahely	41,1
Egyéb	38,8

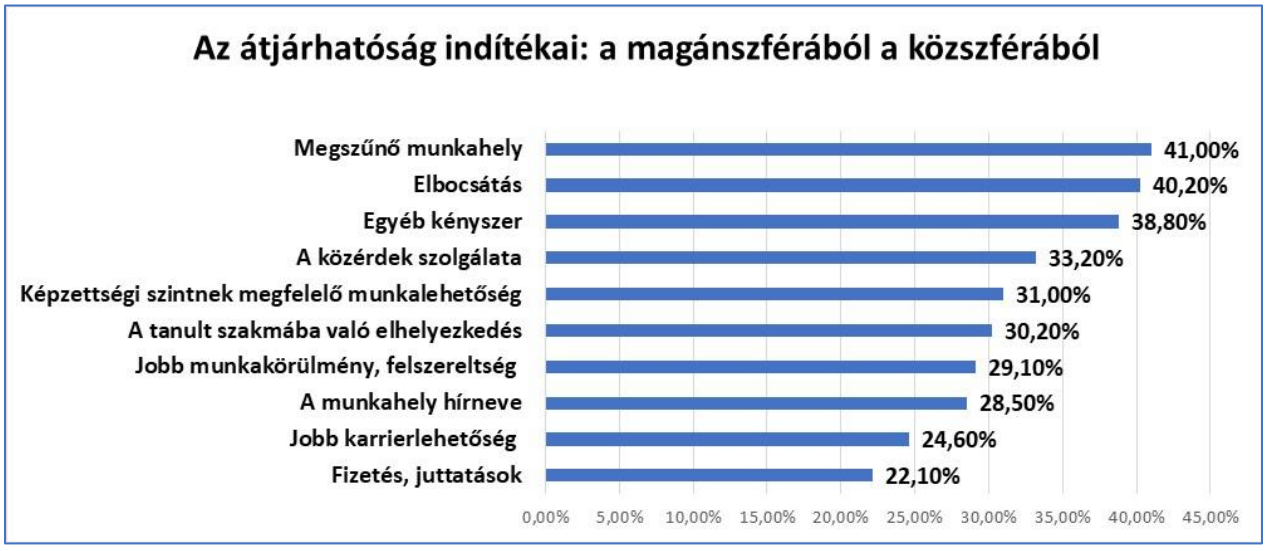
96. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet okainak összesítése
Forrás: saját szerkesztés

97. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet okai
Forrás: saját szerkesztés

A magánszférából a közszférába a való átmenetet legnagyobb mértékben az „elbocsátás" és a „megszűnő munkahely" kritérium, valamint egyéb okok befolyásolják, ez kb. 40%. A magasabb fizetés és juttatások valamivel kisebb motivációt képviselnek (36%). Legkisebb azon válaszadók száma, akiket nagy mértékben befolyásolnak a „jobb munkakörülmények és felszereltség", valamint „az új munkahely jó hírneve" kritériumok.

Közel azonos azon válaszadók száma, akiknek a tanult szakmában való elhelyezkedés és a képzettségi szintnek megfelelő munkalehetőség a fontos.

Ehhez közel áll a válaszadók 33 %-a, akiknek fontos a köz szolgálata.



98. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet okainak összesítése
Forrás: saját szerkesztés

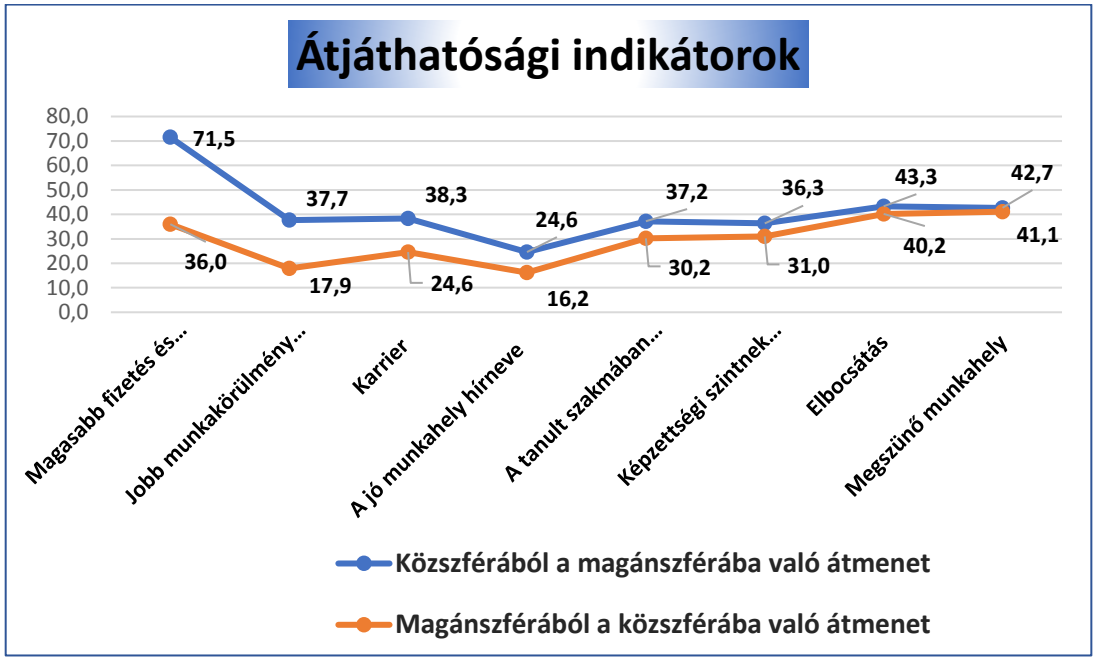
A közszférából a magánszférába való átmenet és a magánszférából a közszférába való átmenet összehasonlításából arra a következtetésre jutottam, hogy a két rendszer közötti átjárhatóság legnagyobb motivációja az elbocsátás és a megszűnő munkahely, a megkérdezettek

kb. 40 %-a ezt a választ adta. Ezt követi a tanult szakmában való elhelyezkedés lehetősége és a képzettségi szintnek megfelelő munkalehetőség – a válaszadók 30–35%-a szerint.

A közszférából a magánszférába való átmenet és a magánszférából a közszférába való átmenet összehasonlítása

Mindkét esetben jelentős differencia mutatkozik a magasabb fizetés és juttatások között, mégis különösen gyakori említést kapott a fizetés mint „sikertényező" a közszférából a magánszférába való átmenet esetében. A karrier indikátor közepes helyen áll, bár ez is több motivációt jelent a közszférából a magánszférába való átmenet esetében.

A jobb munkakörülmények és felszereltség motivációja szintén a *közszférából a magánszférába való átmenet* esetében a jellemzőbb. Ez utóbbi 3 indikátort összesíti az „egyéb befolyás" indikátor, valamint a közérdek szolgálata, ami a megkérdezettek 33%-ának fontos a magánszférából a közszférába való átmenet esetében.



99. ábra. A közszférából a versenyszférába való átmenet és a versenyszférából a közszférába való átmenet összehasonlítása, Forrás: saját szerkesztés

Ez a következtetés nyilvánvaló egy demokratikus elveket valló, és nemzete iránt elkötelezett állampolgár számára, aki munkavállalóként a köz érdekét is akarja szolgálni saját karrierje vagy megélhetésének biztosítása mellett.

További érdekes adalék a közszférás munkaerő „minőségére" vonatkozó következtetés: „*ha a közszférások körében kimutatható, hogy nagyobb arányban rendelkeznek magasabb végzettséggel a munkakör által megköveteltnél, akkor ez a közszférabeli munkaerő – versenyszférához viszonyított – alacsonyabb minőségére utalhat.*" Vagy, és véleményünk szerint ez a valószínűbb: „*a távozók csak „ugródeszkának« tekintik az alacsonyabb végzettséggel is*

betölthető munkakört."[325] Továbbá a váltás munkakörök szerinti vizsgálata megerősítette, hogy az alacsonyabb képzettséget igénylő munkakört betöltők váltanak leggyakrabban a versenyszférába, és a felső- vagy középfokú végzettséget igénylő munkakörökből is az egészségügyi és szociális területen dolgozók váltanak a legkisebb eséllyel.[326]

Egy, az NFÜ által 2008-ban elvégzett kutatásból kiderül, hogy a közszférából való távozással leginkább fenyegetett, vagyis legalacsonyabb elkötelezettségű csoportok metszete a 25–34 éves korosztályba tartozó, 2–10 éves szolgálati idővel rendelkező férfiak köre.[327] A közszféra és a magánszféra bizonyos területein a reálbérek jelentős eltérései korábban átrendezték a munkaerőpiac generációs arányát. A bérek egymáshoz viszonyított ingadozása ellenére mai napig is tartja magát az az általános vélekedés, hogy a közszféra rosszul fizet, holott ez nem minden esetben van így. Tény viszont, hogy például a fiatal diplomások a felsőoktatási expanzió során, az 1995 és 2000 közötti időszakban nem a közszférába, hanem az egyéb, „fiatalodó" ágazatokba áramoltak, mert a „fiatalodó" diplomás foglalkozásokban minden korcsoport relatív bére jelentősen nagy volt.[328]

7. Attitűdök és igények a foglalkoztatottak csoportjaiban az átjárhatóság tükrében

Érdemes áttekinteni, hogy a közszférát elhagyók milyen ágazatokat céloznak meg, hol tudnak később elhelyezkedni. (Itt is tapasztalható eltérés a munkavállalói csoportok között a végzettség szerint.) A közszféra szakemberi jellemzően a gazdasági szolgáltatások területén, jogi, számviteli tevékenységi körben, valamint a sport és a kultúra területén találnak új munkalehetőséget. Ezek alapján látható, hogy a közigazgatási szektornak és az oktatási területnek vannak „rokon ágazatai" a versenyszférában, ezek pedig a fent felsoroltak. A közigazgatásból a versenyszférába váltók kétszer olyan valószínű, hogy jogi-gazdasági szakterületen dolgoznak később, mint ahogyan az is igaz, hogy a közszolgálat oktatási területét elhagyók négyszer gyakrabban kerülnek a versenyszféra kulturális vagy sporttal kapcsolatos területeire. Az általános- vagy szakiskolai végzettségűeknél egészen más a helyzet, nem a fenti területek valamelyikén, hanem jellemzően az iparban találnak új munkahelyet.[329]

---

[325] ELEK Péter–SZABÓ Péter András: *A közszférából történő munkaerő-kiáramlás elemzése Magyarországon*. In: Közgazdasági Szemle. (LX.) 2013. május. 618.
[326] ELEK–SZABÓ Uo., 621.
[327] GELLÉN Márton: *A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében*. Megjelent a Pro Publico Bono, 2013/4. számában. 37. (Továbbiakban: GELLÉN) Letöltés: 2016. 03. 22.: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/gellen-marton-a-kozszfera-es-a-maganszfera-viszonya-az-egyeni-karrierutak-tervezeseben.original.pdf, 38.
[328] ELEK–SZABÓ UO. , 602.
[329] GELLÉN Márton: *A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében*. Megjelent a Pro Publico Bono, 2013/4. számában. 37. (Továbbiakban: GELLÉN) Letöltés: 2016. 03. 22.

Gellén Mártonnak a közszféra és a magánszféra viszonyát bemutató tanulmánya egy 2013-as empirikus kutatásra épül, amely a mobilitást az egyéni karrierutak tervezése szempontjából vizsgálta. Jelen kutatásom több ponton is kapcsolódik az említett 2013-as felmérés tapasztalataihoz.

A 2013-as felmérés is alapul vesz egy korábbi, 2008-as, a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) által készített empirikus kutatást, ami a közszférában foglalkoztatottak elkötelezettségét vizsgálta. Ahogy már fentebb jeleztem, az Államreform Operatív Program keretében megvalósult, nem reprezentatív felmérés kimutatta, hogy a legalacsonyabb elkötelezettségű, és éppen ezért a távozás szempontjából leginkább veszélyeztetett csoport a 25 és 34 év közötti, 2–10 éves szolgálati viszonnyal rendelkező férfiak köre. Az elkötelezettséget azonban sok tényező befolyásolhatja. Például nagyobb mértékű az elkötelezettsége a friss munkavállalóknak, ám ez a második – harmadik év után jóval alacsonyabb szintre zuhan, majd a 10. szolgálati év után ismét 40 százalék körülire emelkedik. Az átlépéssel leginkább veszélyeztetett szakterület az egészségügyé,[330] földrajzi szempontból pedig a közép-magyarországi régió. „*Az elkötelezettségi szint mértéke különösen fontos a közszférából a magánszférába való átváltási szándékok kialakulása esetében*.”[331] A felmérés igyekezett meghatározni a munkavállalói szimpátia elemeit is, amelyek maradásra bírhatják a szektor dolgozóit. A szempontok közül kiemelkedően fontosak az emberi kapcsolatokra vonatkozók, a főnökkel és a munkatársakkal való személyes viszony, de fontos tényező a munkakörnyezet, a vállalati hírnév, a munkafeladatok, a munka és az élet egyensúlya, az elismerés, a felelősség és a hatáskör megfelelő volta.[332]

Gellén tanulmánya beemeli a mobilitás kérdéskörébe a generációs különbségeket, hivatkozva a terjedelmes külföldi szakirodalomra, amely az Y generációnak a posztmodern életérzés iránti fogékonyságát a munkahellyel kapcsolatos attitűdökben és elvárásokban is felfedezte.[333]

A 2013-as kutatás a következő megállapításokat tette az elégedettségre vonatkozóan: A közszféra megítélése összességében nem volt jó.[334]

A Forsense 2013-as reprezentatív kérdőíves kutatása kimutatta, hogy a közszférában való elhelyezkedés a válaszadók részéről sem túlságosan vonzó, sem túlságosan elutasítandó nem

http://uni-nke.hu/uploads/media_items/gellen-marton-a-kozszfera-es-a-maganszfera-viszonya-az-egyeni-karrierutak-tervezeseben.original.pdf.: 621–622.
[330] Az Elek–Szabó szerzőpáros ezzel pont ellentétesen foglal állást, bár a felmérések ideje nem esik egybe.
[331] GELLÉN Uo. 38–39.
[332] GELLÉN Uo. 39.
[333] GELLÉN Uo. 39–40.
[334] GELLÉN Uo. 42–44.

volt. Érdekes, hogy a munkavállalás szempontjai között a közérdek szolgálata, a „másokért tenni" lehetősége és a felelősségteljes munka vállalása a legfontosabb érvek voltak.[335]

A közérdek szolgálata meglehetősen fontos a válaszadók számára az általam végzett kutatásban is, mivel a válaszadók kb. 33%-át nagy mértékben, 13%-t inkább és 26,5%-t részben befolyásolja a magánszférából a közszférába való átmenetre. Mindösszesen csak 25%-uk adott olyan választ, mely szerint egyáltalán nem vagy inkább nem fontos ez a számukra.

Kutatásaimban a versenyszférából való váltás esetén a közérdek szolgálatának szempontját a válaszolók harmada nagyon erősen befolyásoló szempontként értékelte. A megkérdezettek összesen közel fele gondolta úgy, hogy a közérdek szolgálata inkább vagy erősen befolyásolja a közszférába való átlépést.

100. ábra. A versenyszférából a közszférába való átmenet a közérdek szolgálata
Forrás: saját szerkesztés

Mindezek alapján úgy véljük, hogy érdemes a felnőttképzések hasznos tudásanyagának és kompetenciafejlesztő tartalmainak esetében számolni azzal, hogy mely csoportok bizonyulnak a leginkább mobilisnak, kik a közszférából való kilépéssel leginkább fenyegetettek, és hogy a különböző célcsoportok milyen, motivációkkal, elvárásokkal és attitűdökkel rendelkeznek.

8. Használható tudás a piac, az állam és az egyén szempontjából

A közszférában dolgozók jelentős részének a versenyszférába való átterelése az oktatás, az át- és továbbképzések biztosításával történhet, ahogyan ezzel a kormányzat is számol. De a munkaerőpiacon jelen lévő munkavállalók számára értékes tudást ajánlani több okból is igen bonyolult. Az, hogy milyen tudástartalomra és kompetenciákra van szüksége ma az államnak, a gazdaságnak, a társadalomnak és az egyénnek, akkor sok szempontot kell figyelembe venni, mert a foglalkoztatottak köre generációs szempontból nagyon összetett, elvárásai és igényei a igen változatosak. Ebben az állandóan változó, sokténye zős munkaerő-piaci környezetben nem

[335] GELLÉN Uo. 45–47. „Ez azt jelenti, hogy 2013-ban a klasszikus, weberi közigazgatási modell támogatottsága és kulturális beágyazottsága még mindig igen erős volt, ami pedig jelentősen fékezhette a közszféra és a magánszféra közötti váltásra való igényt. 2013-ban a közszférán belül is a közalkalmazottak köre mutatta a legnagyobb hajlandóságot arra, hogy a versenyszférába váltson, vagy esetleg külföldre menjen dolgozni."

könnyű kérdés, hogy vajon milyen tudás bizonyulhat hasznosnak akkor, ha egy dolgozó váltani kényszerül a köz- és a magánszféra között. Az andragógia[336] is gyakran éppen erre keresi a választ: ki és miért, milyen céllal ül be felnőtt korában is az iskolapadba?

8.1 Tudás megszerzése a felnőttképzésben

A felnőttkori tanulás, tudás megszerzése továbbképzéseken történik, egyéni vagy központosított fejlesztési programok keretén belül. Ezt valójában a többlépcsős tanulás, mely a továbbképzéseken és a munkában, valamint az életben szerzett tapasztalatok alapján történik.

A felnőttképzésben megvalósuló többlépcsős tanulás a következő három diagramból levonható következtetések alapján eredményes!

A válaszadók csak 5-6%-a szerint nincs szükség a többlépcsős tanulásra, a felnőttképzésben megszerzett tudásra, és kb. 20 százalékuk nem tud választ adni a kérdésre.

Értékelje a felnőttképzéssel megvalósuló, többlépcsős tanulást az alábbi szempontok szerint:

101. ábra. Összhangba hozható a korábbi munka- és élettapasztalatokkal?
Forrás: saját szerkesztés

102. ábra. Összhangba hozható az egyéni fejlődési _úttal és igényekkel?
Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók kb. 73%-a szerint a felnőttképzés összhangban van a munka- és élettapasztalattal, valamint az egyéni fejlődésre vonatkozó igényekkel is. A válaszadók 65%-a szerint pedig a felnőttképzés által megszerzett tudás alkalmas, a többlépcsős tanulás hasznos, azaz hatékony a köz- és versenyszféra közötti munkahelyváltás idején.

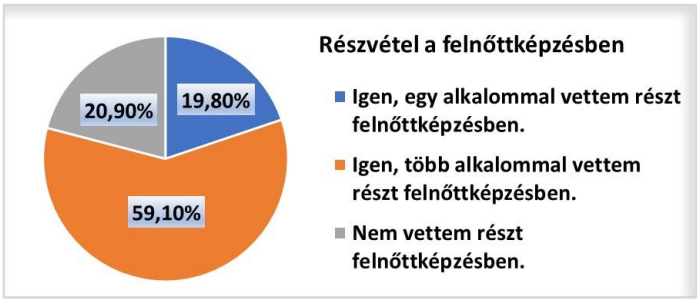
[336] CSOMA Gyula: Az andragógiai elmélet kialakulása és alapproblémái. OFI, 2009. (Továbbiakban: CSOMA.) Elérhető (ellenőrizve, 2016. 03. 22.):

103. ábra. Hasznos a köz- és a versenyszféra közötti munkahelyváltás idején?
Forrás: saját szerkesztés

8.2 A felnőttképzés jövője

A felnőttképzés korszerűsítése nem csak az EU országaiban kiemelt stratégia, hanem Magyarországon is, ezt bizonyítják a következő kérdésekre adott válaszok megoszlásai is

A megkérdezettek közel 94 %-a iskolázott (legalább érettségivel rendelkezik), ebből 67 % a felsőfokú végzettséggel rendelkező.



104. ábra. Részt vett már valaha felnőttképzésben? Forrás: saját szerkesztés

Minél magasabb szintű a végzettség, annál biztosabb az egész életen át tartó tanulás, ezt a válaszok is bizonyítják, hiszen a válaszadók majdnem 60%-a már vett részt felnőttképzésben. Ráadásul többségük több alaklommal is, mely pozitív a jövőre nézve, akár a közszféráról akár a versenyszféráról beszélünk. Mindez az egyén fejlesztésének (legyen az önfejlesztés vagy munkaadói kezdeményezésű) fontosságát és eredményes mivoltát jelzi a jelenben, és a jövőben.

105. ábra. A saját munkahelye által gondozott felnőttképzésben vett részt? Forrás: saját szerkesztés

Lényeges kérdés a felnőttképzés. A válaszadók fontosnak tartják fejlesztésüket, és válaszaikból az is következik, hogy a munkaadók is lényegesnek tartják a munkavállalók

továbbképzését. Ezt bizonyítja, hogy a fenti kérdésre kapott válaszokat csoportosítva kiderült: a válaszadók majdnem 25%-a részt vett a saját munkahelye által gondozott felnőttképzésben, és a nagy többségük, 42%-uk még külső szervező által gondozott képzésben is. A válaszadók egyharmada viszont nem vett részt saját munkahelyén felnőttképzésben. A válaszadók az összegzett válaszok szerint 47%-ban magáncégek által szervezett továbbképzéseken vettek részt. Ez várható volt, mivel az elmúlt húsz évben a továbbképzések többségét magáncégek szervezték a mai X generáció számára. A másik szélső pólust az egyetemen történő továbbképzések adják, ez abból ered, hogy már több éve kötelező a köztisztviselőknek és a közalkalmazottak egy részének az alap- és szakmai vizsga, melyeket a NKE szervez. Ezt a választ az is alátámasztja, hogy a válaszadók nagy része a közszférában, közigazgatásban dolgozik vagy dolgozott.

106. ábra. Milyen típusú volt a külső szervező által kínált felnőttképzés? Forrás: saját szerkesztés

Az EU-s projektekhez tartozó továbbképzések száma is nagy volt, ezeken pedig a válaszadók 35%-a vett rész, ami szintén pozitív hatású a foglalkoztatottak számára. Jelentős az egyéb közoktatási intézményben és a középiskolában végzett felnőttképzések száma is, ezek többségben OKJ-s képzések – összesen **425** képzés, köztük szakképzési kerettanterv szakközépiskolában, szakgimnáziumban és szakképesítés-ráépülések szakképzési kerettantervei (szakközépiskola, szakgimnázium) [337]**.**

A „Milyen szakmára készítette fel a felnőttképzés?" kérdésre nagyon sokféle válasz érkezett. Kiemelkedő a szakirányú továbbképzések, köztük a digitális továbbképzések száma, amelyek bizonyára nemcsak informatikusok, hanem más szakmában dolgozók számára is nyitottak voltak. Az utóbbi időben megnövekedett az idegennyelvi, az építőipari, a pénzügyi, számviteli, könyvelői és oktatási képzések száma. Ezek a képzések vélhetően a kamarák és a szakminisztériumok által előírt kötelező kredit pontok megszerzése miatt indultak el. Vannak,

[337] A szakképzési kerettantervekről szóló 30/2016. (VIII. 31.) NGM rendelet szakképzési kerettanterveket tartalmazó mellékletek

akik vezetőképzést is végeztek. Megtalálhatóak voltak a szakorvosi, ápolói, gyermekgondozói, pályázatírói, fodrász, műköröm-építő, HR, marketing, menedzsment, multimédia, kereskedelmi, ingatlan, adminisztrációs, jogi, vállalkozási, vendéglátói továbbképzések, valamint akadtak újságírással, virágkötészettel, fotózással, hitoktatással, szociológiával, testneveléssel, meteorológiával, biztonságtechnikával, katasztrófavédelemmel, idegenvezetéssel, környezetvédelemmel, könyvtárismeretekkel, fuvarozással, lakberendezéssel, néprajzzal foglalkozó továbbképzések is. További szakmák és részletezés a mellékletben.

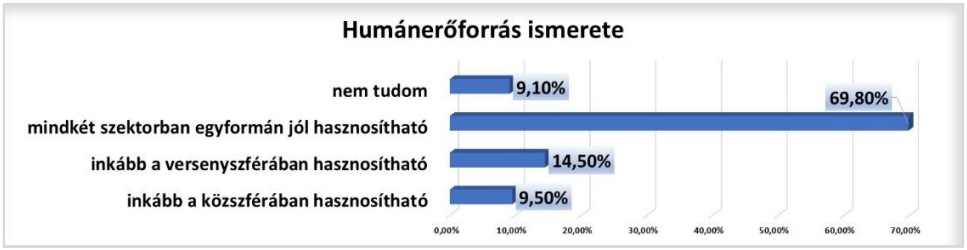
***Lásd 22. Melléklet**: Az elvégzett továbbképzések fajtái tematika szerint*

8.3 Több területen, az átjárhatósághoz használható ismeretek

A felnőttképzésben megszerzett ismeretet és tudást abból a szempontból is vizsgáltam, hogy hol lehet felhasználni. A minél több helyen történő felhasználása több lehetőséget kínál a munka kereséséhez, a munkanélküliek elhelyezkedéséhez, a két szféra közötti átjárhatósághoz, sőt a karrier építéséhez is.

Értékelje az alább felsorolt ismereteket abból a szempontból, hogy melyik szektorban lehet inkább hasznosítani őket kérésre a következő válaszokat kaptam.

107. ábra. Gazdasági ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában Forrás: saját szerkesztés



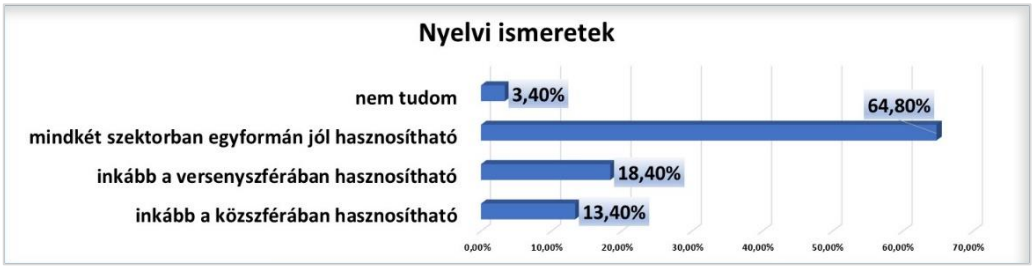
108. ábra. Humánerőforrás ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában Forrás: saját szerkesztés

109. ábra. Informatikai ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, Forrás: saját szerkesztés

110. ábra. Közigazgatási ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában,Forrás: saját szerkesztés

111. ábra. Jogi ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, Forrás: saját szerkesztés

112. ábra. Vezetési ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában Forrás: saját szerkesztés

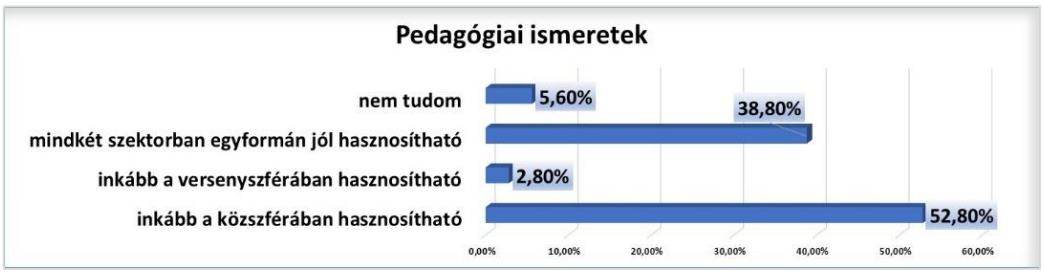


113. ábra. Nyelvi ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, Forrás: saját szerkesztés

114. ábra. Idegen nyelvi ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, Forrás: saját szerkesztés

115. ábra. Műszaki ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, Forrás: saját szerkesztés

116. ábra. Művészeti ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, Forrás: saját szerkesztés



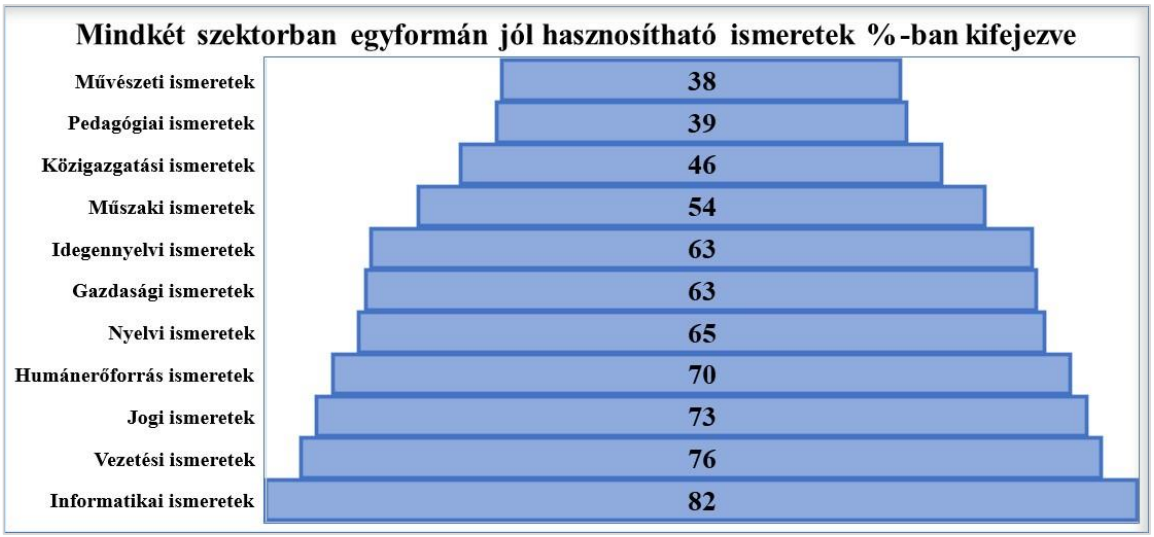
117. ábra. Pedagógiai ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, Forrás: saját szerkesztés

Ismeretek	Inkább a közszférában hasznosítható	Inkább a versenyszférában hasznosítható	Mindkét szektorban egyformán jól hasznosítható	Nem tudom
Gazdasági ismeretek	4,2	**29,3**	63,4	3,1
Humánerőforrás ismeretek	9,5	14,5	**69,8**	6,1
Informatikai ismeretek	2	13,1	**82,4**	2,5
Közigazgatási ismeretek	**39,1**	11,2	45,5	4,2
Jogi ismeretek	7	14	**72,8**	4,2
Vezetési ismeretek	1,4	19	**75,7**	3,9
Nyelvi ismeretek	13,4	18,4	64,8	3,4
Idegennyelvi ismeretek	1,1	**33**	62,6	3,4
Műszaki ismeretek	1,7	**41,1**	53,6	3,6
Művészeti ismeretek	**35,2**	8,7	37,7	**18,4**
Pedagógiai ismeretek	**52,8**	2,8	38,8	5,6

118. ábra. Ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, Forrás: saját szerkesztés

119. ábra. Ismeretek hasznossága a közszférában,
Forrás: saját szerkesztés

A magán és közszférában egyaránt hasznosítható ismeretek a felmérés alapján a következő rangsorba sorolhatók a válaszadók válaszának megfelelően:



120. ábra. *Ismeretek hasznossága a köz- és magánszférában, rangsor*
Forrás: saját szerkesztés

Rangsorolás esetében a kutatás eredménye azt bizonyítja, hogy az:

1. Hely
   - Informatikai ismeretek
2. Hely
   - Vezetési ismeretek
   - Jogi ismeretek
   - HR ismeretek
3. Hely
   - Nyelvi ismeretek
   - Gazdasági ismeretek
   - Idegen nyelvi ismeretek

8.4 A felnőttképzések típusainak hasznossági vizsgálata

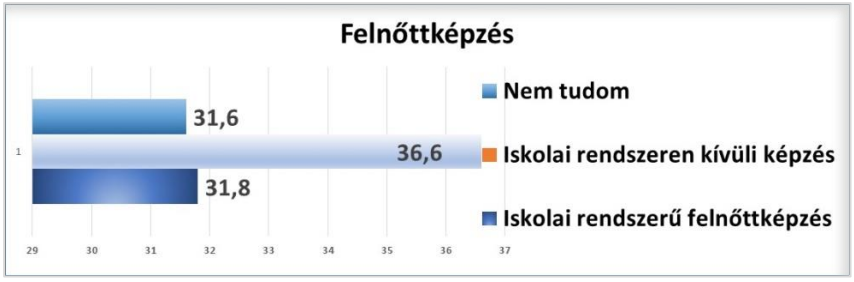
Minél nagyobb a felnőttképzés hasznossága, annál biztosabb a munka eredményessége és a személy boldogulása, önmegvalósítása. Ezekkel párhuzamosan pedig egyenes arányban növekszik a szolgáltatás (köz és versenyszféra), valamint a termelés hatékonysága, a társadalomban és a gazdaságban való hatékonyság. Ennek szemszögéből vizsgáltam a felnőttképzés fajtáinak hasznosságát.

Sokan, a válaszadók 42%-a gondolja úgy, hogy mindkét szférában figyelmet fordítanak a munkavállalók fejlesztésére. Érdekes az az eredmény, amely szerint a versenyszférában nagyobb figyelmet fordítanak a munkavállalók fejlesztésére, mint a közszférában (a válaszok alapján majdnem 2,5-szeres a különbség). A válaszadók közel egyformán, 13,1%-ban ítélik úgy, hogy a közszférában fordítanak nagyobb figyelmet és, hogy egyik szférában sem fordítanak figyelmet kiemelkedően a munkavállalók továbbképzésére.

119. ábra. Ön szerint a köz- vagy a versenyszférában fordítanak nagyobb figyelmet a munkavállalók továbbképzésére?Forrás: saját szerkesztés

Ezek a válaszok arra adnak magyarázatot, hogy a válaszadók kicsivel több, mint negyedének nincs megfelelő információja arra nézve, hogy a saját vagy a másik szektorban milyen a munkavállalók fejlesztése. Ez pedig az érdektelenség vagy a rossz kommunikáció eredménye.

Ezzel szemben egyértelmű a következtetés, hogy a multinacionális, nagy cégeknél a HR fejlesztése fontos indikátor, amit kommunikálnak is.



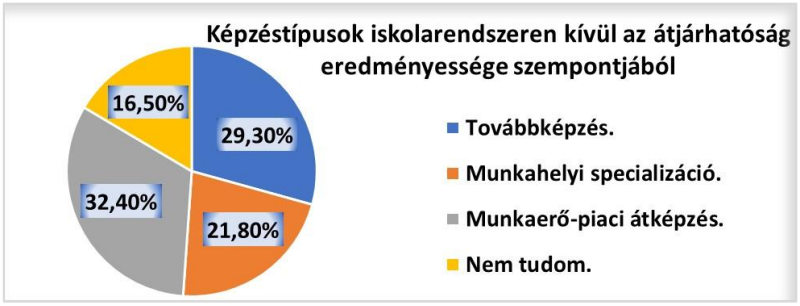
120. ábra. Ön szerint a köz- és a versenyszféra közötti átjárhatóságot melyik típusú képzés tudja/tudná inkább javítani?, Forrás: saját szerkesztés

Majdnem egyenlő arányban oszlik meg a válaszadók véleménye az iskolarendszerű és azon kívüli továbbképzések arányáról, melyek javítani tudják az átjárhatóságot. Az is érdekes válasz, ugyanannyi válaszadótól, hogy ők nem tudják ezt megítélni.

Összegezve elmondható, hogy mindkét rendszerű képzésre szükség van.

121. ábra. Az iskolai rendszeren kívüli képzések közül melyik tudja/tudná inkább javítani az átjárhatóságot? Forrás: saját szerkesztés

Elég magas azon válaszadók aránya (47,5%), akik szerint az iskolarendszerű felsőfokú továbbképzés inkább javítaná az átjárhatóságot. A válaszadók majdnem 30%-a nem tudja, és valamivel kevesebben úgy gondolják, hogy a szakirányú középfokú képzések javítanák az átjárhatóságot.



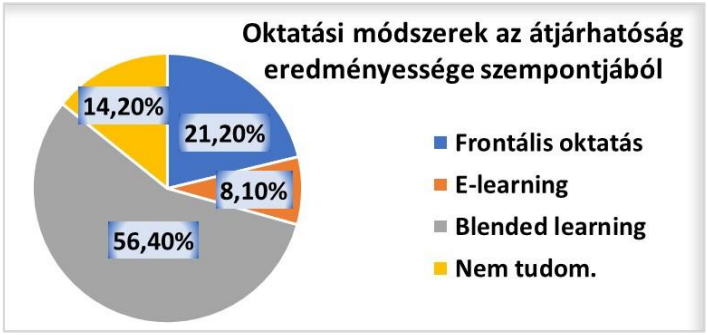
122. ábra. Az iskolai rendszeren kívüli képzések közül melyik tudja/tudná inkább javítani az átjárhatóságot? Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók szerint az átjárhatóságot ugyanolyan arányban biztosítaná a továbbképzés, mint az átképzés. Kicsit több mint 21% szerint pedig a munkahelyi specializációs továbbképzések lennének hasznosak.

Kutatásomban például az oktatási módszerek közül nagyobb részt a kevert és a frontális módszer volt a népszerű, ami korrelál azzal, hogy a válaszolók nagyobbrészt az Y generációhoz és a 35–55 közötti korosztályhoz tartoznak, tehát félig már a digitális kultúrában élnek, és ennek megfelelően a kevert módszerekre mutatnak nagyobb nyitottságot. A 25 és 55 év közöttiek aránya kb. 60%. A blended learninget hasznosnak ítélők százalékos aránya szintén közel 60. A frontális oktatást előnyben részesítők aránya 20% körüli, ezzel párhuzamosan az idősebbek (55 év felettiek), vagyis a digitális társadalomban kevéssé

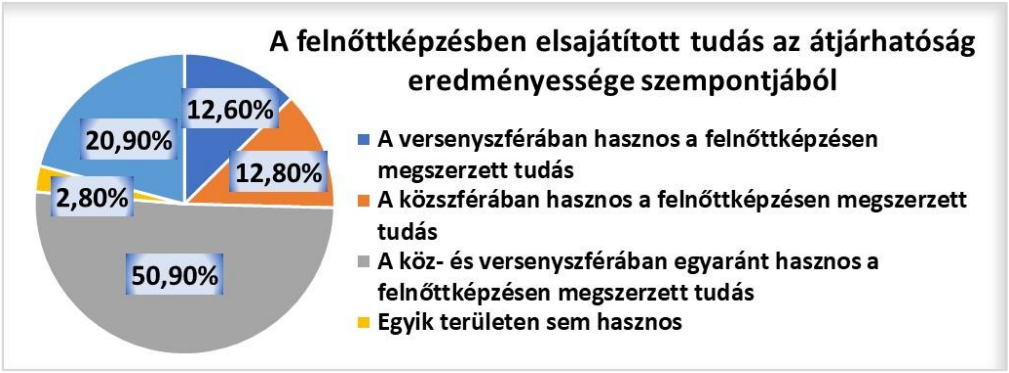
otthonosan mozgók aránya kb 30%. Az e-learning hasznosságára 8,1% szavazott, és a 16 és 25 év közöttiek aránya a megkérdezettek körében pedig 10,3%. Egybeesések figyelhetők meg tehát a korosztály és az oktatási típusok megoszlása között, ami igazolja, hogy a felnőttképzés módszereinek a korábbi tanulói tapasztalatokkal összhangban kell lennie.

„A felnőttképzésben Ön szerint melyik oktatási módszer a hasznosabb?" kérdésre adott válaszok többsége arra mutat rá, hogy a válaszadók többsége a Blended learning (a hagyományos és az internetes oktatás ötvözete) módszert tartja a leghasznosabbnak.



123. ábra. A felnőttképzésben melyik oktatási módszer a hasznosabb? Forrás: saját szerkesztés

Valószínű, hogy az X generáció számára a frontális oktatás (hagyományos módszer, ami a tanár magyarázatára épül) a hasznosabb, míg a Z generációnak egyértelműen az E-learning (internetes kapcsolattartásra épül). A „nem tudom" válaszokat azok adták (14%), akik nem vettek részt továbbképzésen és nem is akarnak részt venni, vagy nem érdekli őket.



124. ábra. Ön szerint a felnőttképzés során elsajátított tudás mely területen bizonyul hasznosnak a napi feladatellátás során?, Forrás: saját szerkesztés

A felnőttképzés során elsajátított tudást 80%-ban mindkét szférában hasznosnak tartják.

Érdekes, hogy majdnem egyforma, 12% körüli azon válaszadók aránya, akik szerint csak a közszférában, vagy csak a magánszférában hasznosak.

Elenyésző azon válaszadók száma, akik szerint egyik területen sem hasznos, de 21%-ban erről nem tudnak véleményt mondani.

Az Állami Számvevőszék 2009-ben készített tanulmánya megállapította, hogy azok az álláskeresők, akik maguk választották ki a számukra megfelelőnek tűnő képzést, nagyobb eséllyel tudtak elhelyezkedni, mint azok, akik a munkaügyi központok által javasolt képzéseken vettek részt.[338]

A fejlődést befolyásolják a személyiséget érő hatások, ezért a felnőtt személyiséget társadalmi összefüggéseiben kell vizsgálni. Ebben a szociológia és a szociálpszichológia nagy segítséget nyújt. A felnőttképzések sikerét meghatározza, hogy a képzésben résztvevő mennyi szabadidővel rendelkezik, mennyire leterhelt, milyen életmódot folytat, milyen szándékai és motivációi vannak. Ezzel a kölcsönhatások bonyolult hálózata jöhet létre, amelyet a következőképpen lehet összefoglalni: „*Az életmód alakítja a felnőttek tanulását, és a felnőttek tanulása alakítja életmódjukat*."[339]

8.5 A felnőttképzéssel szerezhető és elvárt ismeretek

A „*mit tanuljak*?" kérdésben legjelentősebb befolyása a munkaerőpiac elvárásainak van. Tanulmányunk – egyebek mellett – arra is fókuszál, hogy visszaszorítható-e a munkanélküliség a felnőtteknek kínált megfelelő át- és továbbképzési lehetőségekkel. Vizsgálatok bizonyították, hogy a szervezett tanulás felnőttkori vállalásában az egzisztenciális szempontok játszanak főszerepet. A munkaerőpiac keresleti dinamikája érvényesül a tudáspiacon is, ahol a tudás árucikké válik. Ennek megfelelően a tudáspiaci kereslet befolyással lehet a személyiségfejlődés határaira, úgy, hogy specializálja vagy átfogóvá teszi a megszerzendő tudást.[340]

A felnőttoktatásra és felnőttképzésre vonatkozó, egységes szabályozási alapokon nyugvó és egységes módszertant alkalmazó adatfelvételek 2011–2012-ben kezdődtek az Európai Unió tagállamaiban. Ennek részeként Magyarországon 2012 első negyedévében került sor ilyen adatfelvételre, amelyet a KSH 2014. évi márciusi tanulmánya részletesen bemutat és elemez. Ezen adatok szerint 2011-ben a 25–64 éves magyar felnőtt népesség 27,2%-a vett részt szervezett oktatásban vagy képzésben. Nemek szerinti megoszlást nézve a nők valamivel nagyobb arányban vettek részt a képzéseken (nők: 28,2%; férfiak: 26,2%). A felmérések szerint szoros kapcsolat van a gazdasági aktivitás és a tanulásban való részvétel között: „ […]

[338] ÁSZ, 2009. 8. old„ A cikk szerint ez a motivációval függhet össze, mi azonban úgy véljük, hogy ebben szerepe lehet a motiváció mellett annak is, hogy az egyén a korábbi tanulási tapasztalataival összhangban álló képzések felé orientálódik"
[339] Csoma Gyula :Az andragógiai elmélet kialakulása és alapproblémái http://ofi.hu/csoma-gyula-az-andragogiai-elmelet-kialakulasa-es-alapproblemai, 2009.06.14. letöltés: 2016.08.12. OFI, Bp.
[340] Csoma Gyula UO. 2009.06.14. letöltés: 2016.08.12. OFI, Bp.

a gazdaságilag aktívak – ezen belül is a foglalkoztatottak – lényegesen nagyobb arányban tanulnak, mint a gazdaságilag inaktív népesség. Az összes foglalkoztatott több mint egyharmada vett részt a tanulás valamely szervezett formájában, ezen belül a nők közel 40, a férfiak kevesebb mint 33%-a."[341]

***125**. ábra. Önnek jelenleg melyik képzésre lenne szüksége, melyiket tartaná a leghasznosabbnak az alábbiak közül? Forrás: saját szerkesztés*

A felnőttkori tanulásban való részvétel szempontjából a legnagyobb különbség az iskolázottság tekintetében mutatkozik és elgondolkodtató, hogy milyen attitűd vagy annak hiánya jellemzi azokat, akik sem az iskolarendszeren belüli, sem azon kívüli tanulási lehetőségeiket nem tudták megragadni.[342] **A tanulás tanulásának** kulcskompetenciája valószínűleg nagy szerepet játszik abban, hogy a foglalkoztatásból kiszorulók a 21. század *lifelong learning* trendjének követőivel nem tudják felvenni a versenyt, sem társadalmi, sem munkaerő-piaci színtéren. A KSH 2014-es tanulmánya szerint: „*míg a legfeljebb alapfokú végzettséggel rendelkezők alig több mint 10%-a vett részt az intézményesített tanulás valamely formájában, az érettségivel rendelkezőknél ez az arány meghaladta a 30, a felsőfokú végzettségűeknél pedig az 50%-ot.*"[343]

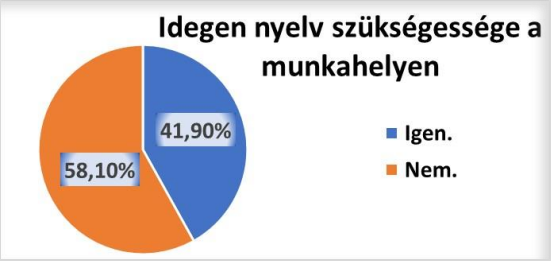
És ugyanez a tendencia figyelhető meg az iskolarendszeren kívüli képzési formák esetében is. A 25–64 éves népesség egynegyede vett részt ilyen képzésben, az iskolai végzettségre tekintettel pedig látható, hogy míg a felsőfokú végzettségűek 47%-a, addig a legfeljebb

[341] Központi Statisztikai Hivatal: Felnőttoktatás, felnőttképzés, 2014. március, 15. (Továbbiakban: KSH, 2014.) Letöltés: 2013. 03. 22. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas13.pdf
[342] JÁNOSSY Dániel – DR. KISS Daisy – DR. PULAY Gyula: *A felnőttképzési rendszerek hatékonysága nemzetközi összehasonlításban*. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, 2009. 7–8. (Továbbiakban: ÁSZ, 2009.) Letöltés: 2016. 03. 22.: https://www.asz.hu/storage/files/files/Szakmai%20kutat%C3%A1s/2009/t312.pdf
[343] Központi Statisztikai Hivatal: Felnőttoktatás, felnőttképzés, 2014. március, 20-21. (Továbbiakban: KSH, 2014.) Letöltés: 2013. 03. 22. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas13.pdf

általános iskolát végzettek nem egészen 10%-a vett részt ilyen képzésben.[344] A tanulásban részt venni nem akarók esetében nagy a tét: ők ugyanis nemcsak a munkaerőpiacról szorulnak ki, hanem kívül kerülhetnek a gyorsan változó, 21. századi társadalom adta lehetőségek körein, miközben a társadalom és az állam számára integrációjuk hiánya állandó és nehezen megoldható társadalmi és gazdasági probléma.

Bizonyos kulcskompetenciák fejlesztésére tehát mindenkinek szüksége lehet. A lemaradóknak a társadalmi felzárkóztatás keretében kell ezt biztosítani, a munkaerőpiacon aktív állampolgárok számára pedig segítséget nyújt a munkaerőpiac állandóan változó igényeihez való alkalmazkodásban.

8.5.1 Felnőttképzés – idegen nyelvtudás



126. ábra. 127. ábra. , Forrás: saját szerkesztés *idegen nyelvet beszél Forrás saját szerkesztés*

A válaszokból kiderül, hogy a válaszadók többsége beszél idegen nyelvet, nagy többségük egyet, de elég sokan, azaz majdnem 26%-ban két idegen nyelvet is beszélnek, sőt, majdnem 9%-uk három idegen nyelvet is beszél. Az idegen nyelvi képzésekre pedig feltételezhetően azért van szükség, mert a válaszadók egynegyede nem beszél idegen nyelvet. Ugyanakkor a válaszadók 58%-a nyilatkozott úgy, hogy nincs szüksége a munkahelyén idegen nyelv tudásra. Ennek csak egy magyarázata lehet: a közalkalmazottak (tanárok, orvosok, stb.) és köztisztviselők (minisztériumi, önkormányzati alkalmazottak) esetében a nyelvtudás előnyt jelent, de nem minden esetben feltétel a munkakör betöltéséhez.Persze kivételt jelentenek a külügyi szakmákban és a felsőoktatásban dolgozó munkavállalók, ahol kötelező minimum egy, de ma már a legtöbb esetben két nyelv ismerete is.

Ezzel szemben, a versenyszférában dolgozóknál, különösen a multicégeknél, nyelvtudás nélkül nem lehet dolgozni. Ez a kis- és középvállalkozók esetében nem minden esetben feltétel.

[344] Központi Statisztikai Hivatal: Uo., 16. 3. ábra.

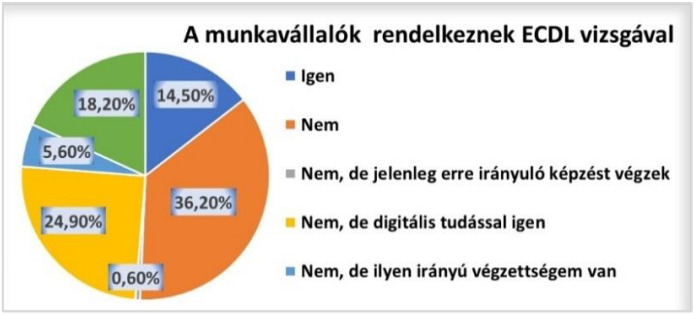
8.5.2 Felnőttképzés – informatikai tudás

Az „Önnek milyen képzésre lenne szüksége?” kérdésre a válaszadók 28,8%-a jelezte, hogy informatikai képzésre van igénye. Ez a válasz megerősíti és alátámasztja azt, hogy a következő kérdésből kiderült: a válaszadók 36%-ának nincs ECDL vizsgája.

Megnyugtató viszont, hogy a válaszadók majdnem 65%-a – habár vizsgája nincs – rendelkezik digitális tudással, mert tanulmányaik során ezt megszerezték.

Sok válasz jelzi azt, hogy a munkavállaló szeretne részt venni informatikai továbbképzésen, különösen akkor, ha másik munkahelyre megy (41%), de akkor is, ha nem, mert ez esetben is a munkavállalók 34%-a igényli, illetve érzi úgy, hogy szüksége van informatikai továbbképzésre.

Természetesen akadnak olyan munkakörök, ahol nincs feltétlenül szükség digitális programok használatára, vagy csak nagyon kevés ismeret szükségeltetik, ez a szakmától is függ. Ilyen lehet pl. a válaszadók szakmájából következtetve a virágkötők, fuvarozók, sportolók, történelemmel foglalkozók stb. köre, ahol az alapismeretek (word, excel, internet) elegendők.



128. ábra. , Forrás: saját szerkesztés

129. ábra. Forrás: saját szerkesztés

Ezeket a válaszokat, azaz, hogy továbbra is szükség van informatika továbbképzésre, tudásra, alátámasztja azon válaszok sokszínűsége, melyek jelzik, hogy az átjárhatósághoz milyen digitális alaptudásra van szükség. A gyakori válaszokból kiderül, hogy a válaszadók milyen alapfokú digitális tudást jelöltek meg, amely vagy amelyek ismerete nélkül nehéz

lenne az átjárhatóság. ***Lásd 23. Melléklet:*** *Hasznos informatikai képzések átjárhatóság szempontjából.*

Nem valósítható meg a szférák közötti átjárhatóság az olyan alapfokú digitális ismeretek nélkül, mint pl. az ECDL (külön többször is megjelölve), a Word, Excel, adatbázis kezelés, Powerpoint, weblap szerkesztő, multimédia, Prezi szoftverek használata.

Ehhez csatlakozik a szakmai programok ismeretének szükségessége több válasz esetében. Pl. tervező programok a gépiparban, építészetben (CAD, AUTOCAD), orvosi szakprogramok, könyvtári adatbáziskezelők stb.

8.5.3 Felnőttképzés – gazdaság, pénzügy, vállalkozási ismeretek és HR tudás

A válaszadók közel 14 %-ka közgazdasági képzést jelölt meg.[345]

Egy ország gazdasági versenyképessége nagyban függ attól, hogy milyen társadalom pénzügyi kultúrája, és milyen a vállalkozások társadalmi megítélése. Magyarországon sem az alapvető pénzügyi ismeretek, sem a vállalkozói presztízs terén nem állunk igazán jól. Az okokat indokolt részben a gazdasági és vállalkozási ismeretek oktatásában keresni.

Hipotézisem[346] (a már publikált cikkemben) a következő volt: a gazdasági, vállalkozási és az első kettőt kiegészítő humánerőforrás ismeretek oktatásának megerősítése nagyban hozzájárulhat a magyar gazdaság sikereihez és versenyképességének növeléséhez. A gazdasági és a pénzügy ismeretek fontosságát ma már elismerik, de úgy vélem, ez nem elegendő ahhoz, hogy a 21. század munkaerő-piaci kihívásainak az egyén megfeleljen. Bizonyos alapvető vállalkozási és humánerőforrás ismeretek is szükségesek ma már ahhoz, hogy valaki jól megállja a helyét a munkaerőpiacon, kellően mobilis legyen, és ezzel hozzájáruljon a foglalkoztatás növekedéséhez és az ország gazdasági versenyképességének javulásához. Az oktatásban az elmúlt években történt előrelépés, de megítélésem szerint ez nem elegendő. A jelen tanulmány azt hivatott bemutatni, hogy a felsőoktatás rendszerébe milyen mértékben épült be a gazdasági, pénzügyi, vállalkozási és HR ismeretanyag, illetve, hogy milyen alapokra építkezik a felsőoktatás e téren, azaz milyen mértékű és hatékonyságú a gazdasági, pénzügyi ismeretek oktatása a köznevelésben.

Lásd: 24. Melléklet: Pénzügy és gazdasági ismeretek tematikája

[345] Megyesi Csilla: Gazdasági, vállalkozási és humánerőforrás ismeretek oktatása a szak- és felnőttképzésben, Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia (Beregszász, Kárpátalja, Ukrajna, 2016. május 6-7.) tanulmánykötet
[346] U.a.

Felnőttképzés –Vállalkozási és HR ismeretek

Miért éppen a HR? [347]

HR ismeretekre a válaszadók pedig közel 11%-nak lenne igénye.

A HR komplex ismereteket ad, többek közt a szervezésről, az irányításról, a vezetésről és arról, hogy az egyén céljait hogyan lehet összhangba hozni a szervezet céljaival. E nélkül nem működhet jól egy szervezet. Ezen kívül éppen a komplexitásának köszönhetően ugyanolyan jól használható a közszférában, mint a versenyszférában, tehát egy munkaerő-piaci „Jolly Joker", ami elősegíti a mobilitást. A HR ismereteknek ki kell egészítenie a pénzügyi/gazdasági alapismereteket és a vállalkozói kompetenciával együtt megszerzett attitűdöket az alábbi módon.

130. ábra. Pénzügyi-, vállalkozói és HR ismeretek

Ennek tükrében felmértem a magyarországi egyetemeken történő **gazdaság, pénzügy, vállalkozási ismeretek és HR oktatását.**[348]

A felmérésem eredményei bizonyos vonatkozásban párhuzamba állíthatók azzal, hogy ma három jól teljesítő felsőoktatási intézményünkben milyen arányban kínálnak a szakmai tárgyakon túl gazdasági, pénzügyi, vállalkozói, HR és vezetési ismereteket. Áttekintettem a képzési kínálatot a Semmelweis Egyetem, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem és a Szent István Egyetem azon karain, amelynek portfóliója nem kifejezetten gazdasági és társadalomtudományi jellegű. Az volt a cél, hogy egy általános képet kapjak arról, hogy az alkalmazott tudományokat oktató kiválasztott három egyetemen mennyire hozzáférhetők a gazdasági-pénzügyi, vállalkozási és HR ismeretek.[349]

---

[347] Megyesi Csilla: Gazdasági, vállalkozási és humánerőforrás ismeretek oktatása a szak- és felnőttképzésben, Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia (Beregszász, Kárpátalja, Ukrajna, 2016. május 6-7.) tanulmánykötet

[348] Megyesi Csilla Uo.

[349] Forrásként az intézményi honlapokon elérhető tárgylistákat, mintatanterveket, képzési kimeneti követelményeket vagy abszolutóriumhoz szükséges tárgylistákat vizsgáltam, igyekezve a legfrissebbeket kiválasztani az elérhető adatsorokból. Nagyjából az elmúlt 5 évre visszamenőleg indult képzések elérhető adatai közül választottam, így az adatok nem teljesen szinkron állapotot tükröznek. A vizsgált adatok heterogén volta abból adódik, hogy az egyetemek nem egységesen teszik elérhetővé a dokumentumokat, tehát azt használtam,

I. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem[350]

Az **Építőmérnöki Karon** az Építőmérnök alapképzésben van gazdasági és üzleti jogi ismeret, a ráépülő három mesterszakon pénzügyi ismereteket tanítanak, a 16 féle szakirányú továbbképzésben több helyen gazdasági és jogi ismeretek.11 szakon HR és vállalkozói ismeretek is megjelennek. (A HR-ből főként a vezetési és szervezési ismeretek oktatják.) A **Gépészmérnöki Karon** mind a négy alapszakon nincs külön HR ismeretek tananyag, de azelszórtan megjelenik a menedzsment és vállalkozás-gazdaságtan. A hat mesterszak mindegyikén találtam gazdasági tárgyakat, számvitelt összesen két szakon, vezetői ismereteket pedig négy szakon találtam a képzésben. A szakirányú továbbképzéseken a pénzügyi és a gazdasági ismeretek ugyancsak megjelennek. Nincs HR ismeretek tananyag. Az **Építészmérnöki Karon** nem található adatsor. A **Vegyészmérnöki és Biomérnöki Kar** mindhárom BSc képzésén található menedzsment, vállalkozás-gazdaságtan, ezen belül HR ismeretek is vannak, ám az MSc képzésen már jellemzően nem oktatják a keresett ismeretanyagot. Önállóan már a szakirányú továbbképzéseken sem jelennek meg ezek az ismeretek, a szakmához kapcsolódó gazdasági, jogi és menedzsment tárgyakat azonban találtam. A **Villamosmérnöki és Informatikai Kar** BSc képzésén, mindhárom szakon oktatnak gazdasági, pénzügyi ismereteket, két helyen vállalkozás-gazdaságtant, ebben van HR ismeretek is. A négy mesterképzési szakon választható vagy kötelezően választható gazdasági és humán tárgyakat találtam, köztük menedzsment ismeretet, vállalati folyamatok modellezését, egy helyen gazdasági, pénzügyi vállalati ismereteket is. Szakirányú továbbképzésnél nem találtam adatot. A **Közlekedésmérnöki és Járműmérnöki Karon, a** három BSc szakon menedzsment és vállalkozás gazdaságtan, valamint üzleti jog alapvetően szerepel a képzésben, egy helyen kifejezetten pénzügyi és HR ismeretek is találhatók. Három mesterképzéses szakon gazdasági ismeretet mindenütt oktatnak, HR-t két helyen, kifejezetten pénzügyi ismereteket egy helyen. Szakirányú továbbképzéseknél nem találtam adatsort. A **Természettudományi Kar** alapképzése közül egy helyen találtam megfelelő adatsort, és ott a képzésben gazdasági és vállalkozási ismeretek is vannak. Mesterképzésen további kötelezően választható gazdaságtudományi és társadalomtudományi ismereteket oktatnak. Szakirányú továbbképzések adatai között nem találtam a keresett ismeretanyagot.

---

ami aktuálisan elérhető volt, és leginkább tükrözte az oktatott ismeretanyagot. Levelező tagozatok és PhD képzések adatait nem vizsgáltam. Az adatok a források között megnevezett linkeken érhetők el.

[350] A kari honlapok hivatkozásait 2016. április 27–30. között ellenőriztem. A Gazdaságtudományi Kart tudományterületi jellege miatt nem vizsgáltam.

A fentiek alapján úgy vélem, hogy a BME jó szemlélettel közelít a keresett ismeretanyagokhoz, és azok nagyobb része beépült a törzsképzésbe.

Lásd 25. melléklet: *HR ismeretek jelenléte a BME-n*[351]

II. Szent István Egyetem[352]

Az **Alkalmazott Bölcsészeti és Pedagógiai Kar** összesített órarendjében nem találtam a keresett ismeretanyagokat, de a nyolcféle szakirányú továbbképzés közül öt helyen HR tananyagot, ugyanennyi volt a vezetési és szervezési ismereteket tananyag, egy helyen pedig gazdasági ismeretanyagot is oktatnak. Az **Állatorvos-tudományi Kart** vizsgálva látható, hogy jellemzően nincs jelen a HR-ismeretanyag, a vállalkozói létre és a piaci viszonyokra a praxismenedzsment tárgy készíti fel a hallgatókat. Az **Élelmiszertudományi Kar** két BSc szakán gazdasági és vállalkozási ismereteket oktatnak, az MSc képzés mindkét szakán találtam vezetési ismeretket, egy helyen pénzügytant is. A szakirányú továbbképzéseken további pénzügyi, illetve vállalkozási ismeretek szerezhetők meg.

A **Gépészmérnöki Karon** a négy alapképzési szak (az ötödikről nincs adat) mindegyikén találtam egy helyen HR tananyagot, gazdasági és vállalkozási ismereteket és pénzügyi ismeretet is. A négy mesterképzési szak mindegyikén van HR ismeret, de pénzügy és gazdaságtan is több helyen. A felsőoktatási szakképzés leírása is kitér a megszerezhető vállalkozási ismeretekre és kompetenciákra.

A K**ertészettudományi Kari** alapképzéseken sajnos nincs HR tananyag, a három szak mindegyikén kötelező a közgazdaságtan, a vezetési, szervezési és üzemszervezési ismeretek, két helyen a számvitel és a pénzgazdálkodás is. A négy mesterszakon csak egy helyen volt HR tananyag, de a vállalkozási, vállalati és menedzsment ismeretek csak elszórtan jelennek meg. 12 féle szakirányú továbbképzés közül kifejezetten gazdasági ismereteket egy helyen, vállalkozási ismereteket viszont 3–4 továbbképzésen találtam. A **Mezőgazdaság- és Környezettudományi Karon** 7 alapszak közül öt helyen volt vállalatirányítás, melynek része a HR ismeretek is. 5 helyen pénzügyi és számviteli ismereteket, egy helyen közgazdaságtant, Mesterképzéseiken (9 szak) nem volt HR ismeretek tananyag, csak vállalati, vállalkozási ismeretet 4 szakon, vezetési és pénzügyi ismeretet egy-egy helyen tanítanak. Szakirányú

[351] Megyesi Csilla: „Gazdasági, vállalkozási és HR ismeretek a szak- és felnőttképzésben. Út a sikerhez?”, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Gazdasági fejlődés kihívásai és lehetőségei a nemzetközi együttműködések és európai tapasztalatok összefüggésében” című Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia (Beregszász, /Ukrajna/, 2016. május 6-7.

[352] 2016. ápr. 25–26-án vizsgáltam a kari honlapokon elérhető adatokat. Tudományterületi jelleg miatt nem vizsgáltam a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kart, valamint a Gazdasági, Agrár- és Egészségtudományi Kart.

továbbképzéseiket áttekintve (4) egy képzésen találtam vállalkozási ismeretet, a legtöbb helyen hiányzik az adat. A **Tájépítészeti és Településtervezési Karon** az alapképzésbe beépül a gazdasági és vállalkozási ismeret. A gazdasági ismeretek oktatása a három mesterszak képzéseibe is beépül. A HR ismeret nagyon kevés. A szakirányú továbbképzéseken sem található a keresett ismeretanyag. Az **Ybl Miklós Építéstudományi Karon** a három alapszakon közgazdaságtant oktatnak, két szakon megjelenik a vállalat-gazdaságtan és a vállalkozás menedzsment. Kifejezetten pénzügyi ismeret egy szakon található. Az alap és mesterképzésben jellemzően nincs a keresett ismeretanyag, a gazdasági és humán ismeretek témakörben sem. A szakmérnök-képzésben egy szakon megtalálható az összes keresett ismeretanyag, a többi szakon azonban nincs jelen egyik sem.

A fentiek alapján elmondható, hogy a SZIE jó szemlélettel közelít a keresett ismeretanyagokhoz, nagyobb része beépült a törzsképzésbe, de a HR bizonyos ismereteit szükséges lenne hangsúlyosabban beépíteni a képzésbe.

***Lásd 26. melléklet**: HR ismeretek jelenléte a Szent István Egyetemen*[353]

III. Semmelweis Egyetem[354]

Az **Általános Orvostudományi Karon** az osztatlan képzés tananyagában, praxisszerzési ismeretek szabadon választható tárgy leírásában található pénzügyi és vállalkozási ismeret. Az **Egészségtudományi Kar** alapképzési szakjain (4) a törzsanyagban jellemzően találhatók gazdasági és pénzügyi ismeretek. A szakirányonként változó ismeretek között pedig található vezetés és irányítás is. A három mesterképzési szak közül kettőn kifejezetten alapos HR ismeretanyag található. A **Fogorvostudományi Karon** munkajog és praxisszervezés címszóval található a keresett ismeretanyag, részben HR is. A **Gyógyszerésztudományi Karon** a graduális képzésben sem a kötelező, sem a kötelezően választható tárgyak között nem található olyan ismeretanyag, amely a vizsgált körbe tartozna. HR ismeret egyedül a posztgraduális képzésen szerezhető alapszakképesítések egyikénél található meg.[355]

A fentiek alapján elmondható, hogy a HR részben beépül a képzésbe, az egyéb keresett ismeretanyag is jelen van, de nem hangsúlyos. Az orvoskarokon a praxis működtetésével kapcsolatban jelennek meg a vállalkozói ismeretek.

---

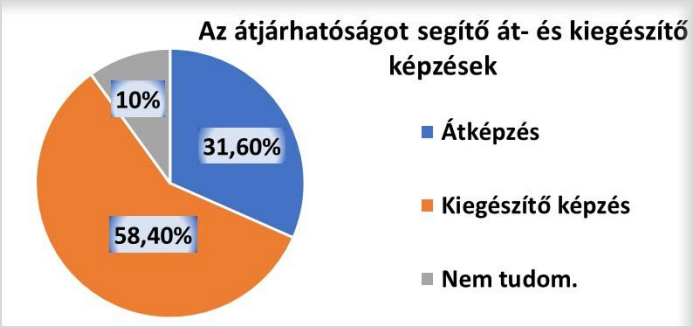
[353] Megyesi Csilla: „Gazdasági, vállalkozási és HR ismeretek a szak- és felnőttképzésben. Út a sikerhez?", II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Gazdasági fejlődés kihívásai és lehetőségei a nemzetközi együttműködések és európai tapasztalatok összefüggésében" című Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia (Beregszász, /Ukrajna/, 2016. május 6-7.

[354] 2016. ápr. 26–27-én vizsgáltam a kari honlapokon elérhető anyagokat. Egyedül az Egészségügyi Közszolgálati Kart nem vizsgáltam, mert a profilja alapján éppen a keresett ismeretek átadása a célja.

[355] Megyesi Csilla: Uo.

A piaci viszonyok elégtelen működése gyakran vizsgálatok tárgya a közgazdaságtan és a közigazgatástan területén is, ami megjelenik a *public-private* vitában is. Ami kívánatos a piacnak és jó a gazdaságnak, ugyanaz okozhat nehézséget a társadalomnak. A piaci viszonyokról a tudáspiac működésének hatásait tekintve is érdemes szót ejteni, mivel az emberi erőforrások gazdasági hatása ismert tény. A gazdaság némely ágazatában és hierarchikus pozíciójában egyenesen a gazdasági növekedés gátja lehet, ha nem fektetnek be az át- és továbbképzésbe, miközben a munka a specializációt megkövetelné. Ellenben olyan gazdasági ágazat és munkahelyi pozíció is van, ahol a munka sem alapműveltséget, sem szaktudást nem igényel. **Tehát a gazdasági érdek szólhat a képzés mellett és ellen is, de a túlképzés semmiképpen nem hasznos a gazdaságnak.**[356]

A felnőttképzéseknek társadalmi és egyéni haszna is van, ami nem mindig esik egybe, mert a személyiség alakítása és fejlesztése, ami az egyén érdeke sok esetben független a társadalmi és gazdasági igényektől és elvárásoktól. A felnőttkori tanulás javarészt kompetenciafejlesztés és bizonyos, már meglévő tudás bővítése. A tanulás felnőtt korban könnyebben épít a megszerzett rutinra. (A személyiségfejlesztés gyakorta éppen ennek az ellenkezőjére törekszik: kilépés a komfortzónából, elhagyása a megszokott, de nem jól működő berögződéseknek.) A felnőttképzés eszerint tehát legalább háromféle funkcióval bír, és ezen funkciók egymással ellentétbe kerülhetnek.



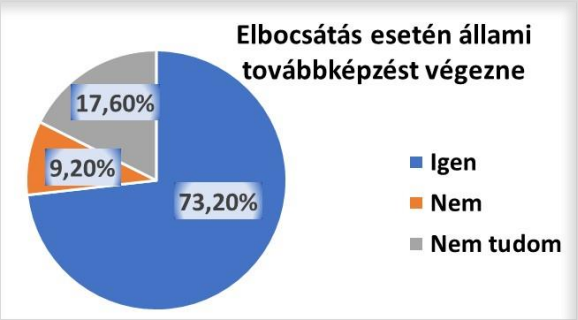
131. ábra. , Forrás: saját szerkesztés

Kutatásomban a válaszadók nagyobb része (58,4%) úgy vélte, hogy a már meglévő tudását fejlesztené tovább, azaz kiegészítő képzést végezne, 32%-ban pedig átképzést szeretnének. Ez a fejleszthető tudás odafigyelést igényel, mert egy célirányos és tudatos képzés minden esetben jó lenne, az átjárhatóság és a munka biztonsága miatt is.

Ami pozitív, hogy nagyon sokan, a válaszadók 73,2%-a részt venne egy államilag finanszírozott továbbképzésen. Ezek a válaszok eredményesek ez abban is, hogy a

[356] Megyesi Csilla: Uo.

továbbképzések által adott tudás több lehetőséget adna az átjárhatóságra. Ennek megfelelően a képzési igények meghatározása terén az állam és a piac együttműködésére lesz szükség, ha a közszféra állományának drasztikus csökkentése a cél.



132. ábra. Ha Ön elbocsátás vagy egyéb körülmény miatt kényszerülne elhagyni a közszférát, részt venne egy állam által finanszírozott átképzésen?Forrás: saját szerkesztés

Ez pedig nem csak az egyén számára jelentene előnyt, hanem az állam számára is.

9. A felnőttképzés megítélése az átjárhatóság szempontjából – egy felmérés tanulságai

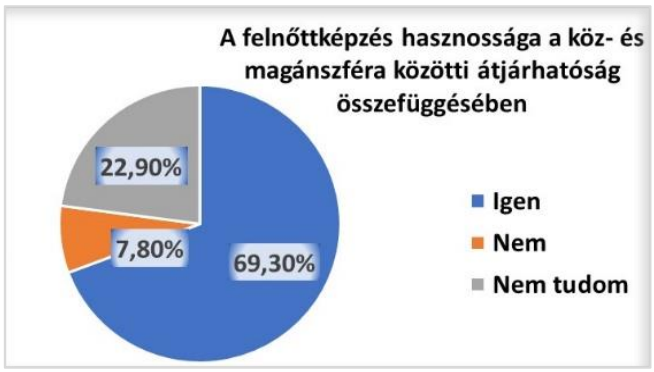
9.1 Tudatos képzés – fejlesztés az átjárhatóság figyelembevételével

A végzett kérdőíves felmérés az átjárhatóságot ösztönző képzéseket illetően pozitív volt.

133. ábra. Forrás: saját szerkesztés

A válaszok alapján úgy vélem, hogy a kormányzati létszámcsökkentési terv, ami a képzések ajánlásával kívánja az újbóli elhelyezkedés esélyeit növelni, sikeres lehet, minthogy a tanulásra a felmérés szerint hajlandóság mutatkozik. Eredményeim azt mutatják, hogy a válaszadók közel 80%-a részt vett már felnőttképzésben, és a képzés hasznosságát illetően mindössze 5,7% érezte úgy, hogy haszontalan volt a képzés, de 37%-ban hasznosnak és használhatónak tartják a megszerzett tudást, mindkét szférában. A válaszadók közel 70%-a

úgy vélte, hogy a munkavállalók felnőttképzésben való részvétele növeli a köz- és versenyszféra közötti átjárhatóságot.

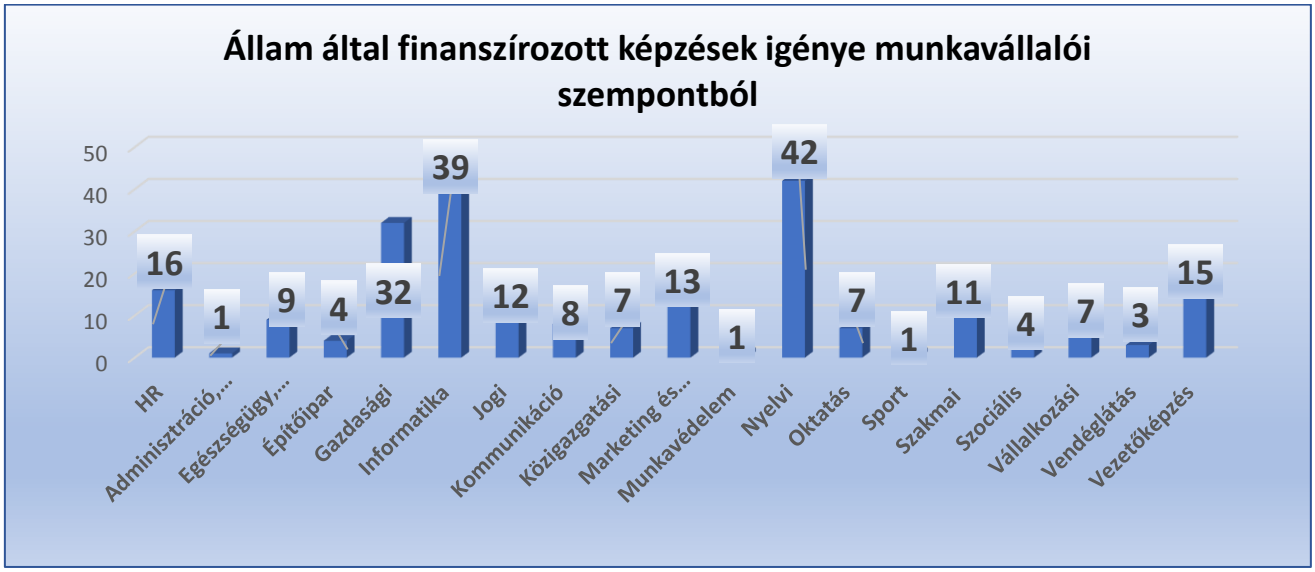


134. ábra. Ön szerint a munkavállalók felnőttképzésben való részvétele növeli a köz- és a versenyszféra közötti átjárhatóságot (munkavállalási szempontból, Forrás: saját szerkesztés

Ez az eredmény megerősít abban, hogy a felnőttképzés és felnőttoktatás nagy jelentőséggel bír az átjárhatóság hatékonyságában, akár az egyén, akár az állam szemszögéből nézzük.

9.2 Képzés igény – képzések az átjárhatóság szempontjából

A legtöbben nyelvi képzésen vennének részt – ez a válaszadók 18%-a –, ezt követi az informatika képzés 17%-kal, majd a gazdasági (pénzügy, számvitel stb.) képzések 14%-kal.



135. ábra. Az állam által finanszírozott képzési igények, Forrás: saját szerkesztés

Előkelő 4. helyet foglalnak el a HR képzések (7%). Ettől nem sokkal marad el, azaz 6%-os a vezetőképzésre és a marketing menedzsment képzésekre való igény.

Jelentős szükség lenne állami finanszírozásban a szakmai (speciális szakmára vonatkozólag –munkahelyi típusa szerint) jogi és egészségügyi képzésekre is.

Van igény az oktatási, építőipari, közigazgatási, kommunikációs és vállalkozási képzésekre is.

Megemlítendők a szociális és munkavédelmi képzések, a vendéglátás, valamint az adminisztratív, ügyviteli képzés, de a sporttal kapcsolatos képzések is.

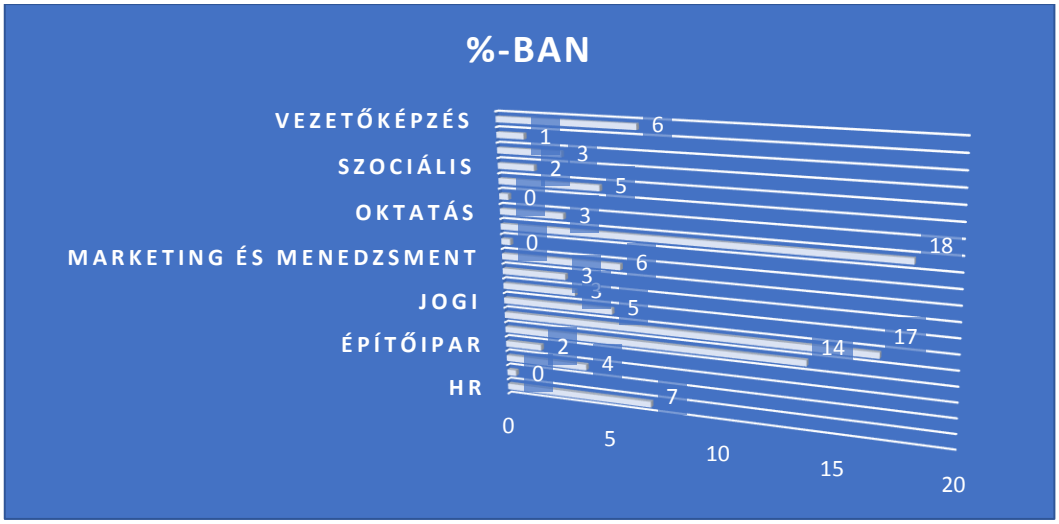
Legnépszerűbb képzések 2017-ben	Állam által finanszírozott képzések igénye munkavállalói szempontból	%-ban
HR	16	7
Adminisztráció, ügyvitel	1	0
Egészségügy, pszichológia	9	4
Építőipar	4	2
Gazdasági, pénzügyi, számviteli	32	14
Informatika	39	17
Jogi	12	5
Kommunikáció	8	3
Közigazgatási	7	3
Marketing és menedzsment	13	6
Munkavédelem	1	0
Nyelvi	42	18
Oktatás	7	3
Sport	1	0
Szakmai	11	5
Szociális	4	2
Vállalkozási	7	3
Vendéglátás	3	1
Vezetőképzés	15	6

***136**. ábra. Az állam által finanszírozott képzési igények összesítése, Forrás: saját szerkesztés*

Rangsor állítás a 2017-es képzés igények alapján:

1. **Hely: nyelvi képzés**
2. **Hely: informatikai képzés**
3. **Hely: gazdasági képzés**
4. **Hely: <u>HR képzés</u>**
5. **Hely: vezetőképzés**

A felállított rangsort megerősíti a „az állam által finanszírozott ismeretek iránti igény is.



***137**. ábra. Az állam által finanszírozott képzési igények rangsorolása, Forrás: saját szerkesztés*

Lásd: 28. Melléklet: Az elvárásoknak, piaci- közigazgatási igényeknek megfelelő és állam által finanszírozott továbbképzések. Az itt szereplő ismeretek nagyon széles skálát mutatnak, de szinte mindegyik belefér a képzések iránti igényekbe is.

Kivételt csak a következő táblázatban szereplő ismeretek képeznek az összesített válaszok alapján. Igaz kevés, de van igény a következő táblázatban feltüntetett képzésekre is:

Vegyipar	**1**
Művészet	**1**
Logisztika	**2**
Kereskedel	**1**

em	
Virágkötő	**1**
Sajtó	**1**
Idegenveze	**1**

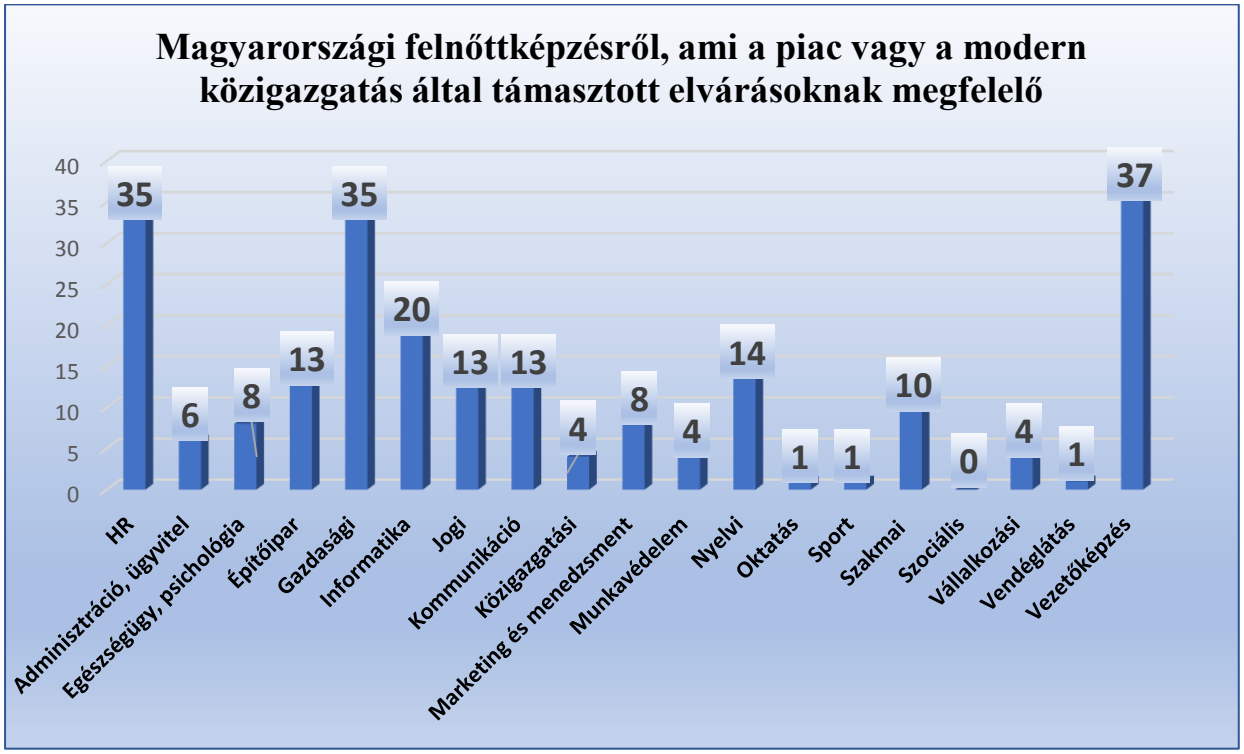
tő	
Kultúra	**1**
Vallás	**1**
Politológia	**1**

138. ábra. Egyéb képzési igény, Forrás: saját szerkesztés

Olyan válasz is akad, mely válaszadónak mindegy, hogy milyen képzésre jár, csak államilag finanszírozott legyen és legyen rá igény is.

A válaszadók többsége jártas továbbképzések terén, ezért nagyon sok válasz érkezett arra a kérdésre is, hogy tudnak a magyarországi felnőttképzésről, ami a piac vagy a modern közigazgatás által támasztott elvárásoknak megfelelő. Ezek a következők: ***Lásd 29. Melléklet:*** *Továbbképzések Magyarországon a piaci és közigazgatási igényeknek megfelelően.*

Összesítve pedig a következő táblázatban olvasható a válaszok alapján.



139. ábra. Képzések a piac és közigazgatás igényének megfelelően

Forrás: saját szerkesztés

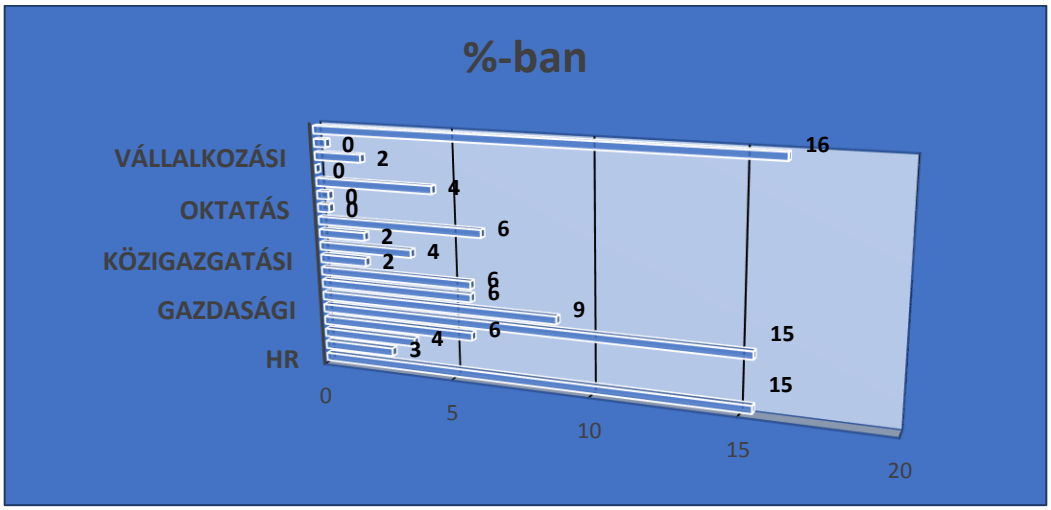
A válaszok szinte teljes egésze megegyezik azon válaszokkal melyek arra adnak választ, hogy milyen ismeretekre van igény.

Kivételt képeznek a jogi és kommunikációs felnőttképzések. A szakmai képzések pedig sok esetben konkrétan meglettek jelölve.

Képzések 2017-ben	Magyarországi felnőttképzésről, ami a piac vagy a modern közigazgatás által támasztott elvárásoknak megfelelő	%-ban
HR	35	15
Adminisztráció, ügyvitel	6	3
Egészségügy, pszichológia	8	4
Építőipar	13	6
Gazdasági	35	15
Informatika	20	9
Jogi	13	6
Kommunikáció	13	6
Közigazgatási	4	2
Marketing és menedzsment	8	4
Munkavédelem	4	2
Nyelvi	14	6
Oktatás	1	0
Sport	1	0
Szakmai	10	4
Szociális	0	0
Vállalkozási	4	2
Vendéglátás	1	0
Vezetőképzés	37	16

140. ábra. Képzések a piac és közigazgatás igényének megfelelően, összesítés

Forrás: saját szerkesztés



141. ábra. Képzések a piac és közigazgatás igényének megfelelően, rangsor

Forrás: saját szerkesztés

Rangsor szerint a következő képzések kerültek helyezésre

I. Hely: vezetőképzés

II. Hely: HR képzés

III. Hely: gazdasági képzés

IV. Hely: informatika

Kimagaslóan sokan, a válaszadók 16%-a a vezetőképzést jelölte meg, mint ami a legjobban megfelel a piac vagy a modern közigazgatás által támasztott elvárásoknak. A vezetőképzés biztos lehetőséget adhat az átjárhatósághoz, de ezzel csak azok tudnak élni, akik ilyen motivációval, ambícióval rendelkeznek.

Vezetőképzés és átjárhatóság

A köz- és magánszféra közötti átjárhatóságban a vezetőképzés sokkal kamatoztathatóbb, mert az egyik szférából átvitt tapasztalatot adaptálva sokkal eredményesebbé tudja tenni a hatékony vezetést.

142. ábra Ön szerint a vezetőképzés több lehetőséget teremt a köz- és a versenyszféra közötti átjárhatóságra?, Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók közel 55%-ka szerint a vezetőképzés biztosítaná az átjárhatóságot. Közel azonos százalékban nem tudják vagy nem választ adtak.

A válaszadók közel 41%-a szerint már pár hónapos vezetőképzés is megfelelne az átjárhatóság kritériumának, vagyis a vezetőképzés hasznos az átjárhatóság biztonsági szempontjából. A megkérdezettek 24%-ának az a véleménye, hogy az 1 évig tartó vezetőképzés alkalmas az átjárhatóság biztosítására. A 2 éves vezetőképzés mellett 15% voksolt. A „Nem tudom" válaszok aránya 20%-os.

143. ábra. Milyen típusú vezetőképzés lenne hasznosabb a közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóság szempontjából? Forrás: saját szerkesztés

Nem sokkal elmaradva, azaz 15%-ban jelöltek meg két képzést: ezek a gazdasági képzések és a HR képzések. A gazdasági képzések mindkét szférában való használhatósága eddig is

egyértelmű volt. Ez egy nagyon régi képzés, múltja van, rendelkezik a megfelelő tapasztalatokkal és fejlesztésekkel Európában, Észak- Amerikában és a világ minden fejlett országában.

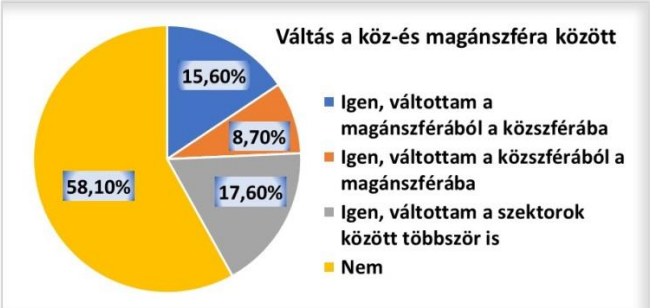
Ezzel szemben a HR képzések múltja csak pár évtizedre nyúlik vissza. Bölcsője az USA, de Európában és a világ minden táján is egyre elterjedtebb.

Érdekes, és egyben hipotézisemet is alátámasztja, hogy bár most még csak fejlődőben van Magyarországon, szükséges a HR stratégia bevezetése a szak- és felnőttképzésben, mert lehetőséget ad a szférák közötti átjárhatóságra, és a munkanélküliséget is csökkenti. Az informatika képzéseket 9%-ban jelölték meg, ezzel a 3. helyre kerültek. 6%-os azaz közepes mérték körüli a jogi, építőipari, kommunikációs és nyelvi képzések iránti érdeklődés – ezek a képzések a válaszadók szerint a magán- és közszférában támasztott igényeknek is megfelelnek**.** Rangsorban a következők: adminisztráció és ügyvitel, egészségügy, pszichológia, marketing és menedzsment, valamint szakmai képzések kb. 4%-os megjelöléssel. Az adminisztráció és ügyvitelt 3%-ban tartják fontosnak, 2% körüli a vállalkozási, közigazgatási és munkavédelmi továbbképzések iránti igény.

A válaszadók egy része nem adott választ, többen azzal indokolták, hogy nem tudják megítélni.

10. A HR szerepe a köz- és magánszféra közötti átjárhatóságban

A válaszadók között igen magas (41,9%) azoknak az aránya, akik mindkét szektorban dolgoztak vagy éppen dolgoznak, tehát mindkét szektorról közvetlen tapasztalattal rendelkeznek.[357]



144. ábra. Előfordult már Önnel valaha, hogy munkahelyet változtatott: a közszférából a versenyszférába vagy fordítva, a versenyszférából a közszférába váltott?Forrás: saját szerkesztés

Magyarországon négymillió keresőre jut egymillió állami alkalmazott, sajnos ez nem alapja a versenyképes közigazgatásnak. A kormányzat az ún. skandináv modellt tartaná követendő példának, amely szerint az összes foglalkoztatott egytizede lenne közalkalmazott.[358]

[357] Megyesi Csilla: A közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóság a felnőttképzés tükrében, cikke. In: Acta Universitatis Sapientiae, Kolozsvár, 2016.
[358] Megyesi Csilla: Gazdasági, vállalkozási és humánerőforrás ismeretek oktatása a szak- és felnőttképzésben, Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia (Beregszász, Kárpátalja, Ukrajna, 2016. május 6-7.) tanulmánykötet

Ebből az következik, hogy a versenyszférába igyekeznek átcsoportosítani a munkaerőt, egyrészt a versenyszféra cégeinek a munkaerő-felszívó képességét ösztönözve, másrészt az önfoglalkoztatás ösztönzésével. E mögött az a belátás dolgozik, hogy a versenyszférának, és különösen a termelő ágazatoknak a bruttó hazai összтermékhez való hozzájárulásával, és az állami kiadások csökkentésével együtt az ország gazdasági versenyképessége növelhető lenne.

A fenti válaszok megerősítik azt a hipotézist, hogy szükség van felnőttképzésre a köz- és magánszféra közötti átjárhatósághoz. Azaz, a megfelelő szak- és felnőttképzéssel hatékonyabbá és eredményesebbé tudjuk tenni a szférák közötti mozgást.

Ebben a zavaros, folytonosan változó, hangos világban meg kell találni az egyszerűséget és a harmóniát. Fontos, hogy ne érjenek bennünket olyan váratlanul a változások, és erre a tudás, pontosabban a tudásra való képesség és hajlandóság jelentheti a megoldást.

Azt gondolom, hogy a HR-rel foglalkozóknak ez duplán feladatuk. Feladat, mint emberekkel való foglalkozás és feladat, mint munkakör, mert a nehézségek között mindig ott van egy lehetőség.

Hipotézisem szerint, ha valaki humánerőforrás képzésen vesz részt, akkor ezt a szakmai kompetenciát mindkét szférában, a magán- és a közszférában is fel tudja használni.

10.1 Humánerőforrás szerepe - HR szerepe a szervezeten belül

A magánszférában a HR, különösen a multicégeknél nagyon komoly szerepet kap minden tevékenység folyamán. A közszférában csak a demokratikus változásokat követően alakult ki, de napjainkban egyre több és fontosabb szerepet kap. Ma már a közszféra minden területén van HR osztály, a minisztériumokban pedig a főosztályokon és helyettes-államtitkári szervezeti egységekben is. Szerepük nem csak a kiválasztásnál, munkaviszony létesítésénél, HR-adminisztrációnál van, hanem pár éve nagyon intenzíven kibővült a fejlesztés, a tudásmenedzsment és a továbbképzés területén.

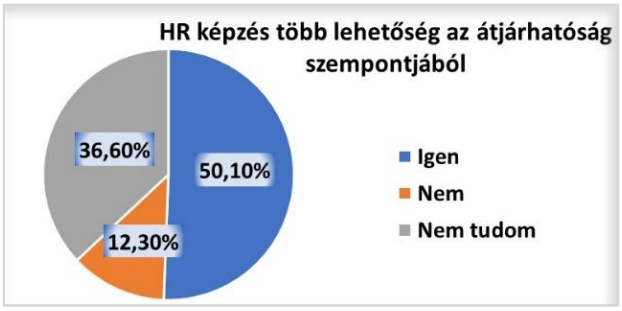
Kutatásomban a feltett kérdésre adott válaszok szintén alátámasztják a humánerőforrás szerepét, a HR ismeretek igényét. A képzések közül humánerőforrás-gazdálkodást a megkérdezettek majdnem 11%-a tartja fontosnak!

10.2 A HR szerepe a köz- és magánszféra közötti átjárhatóságban

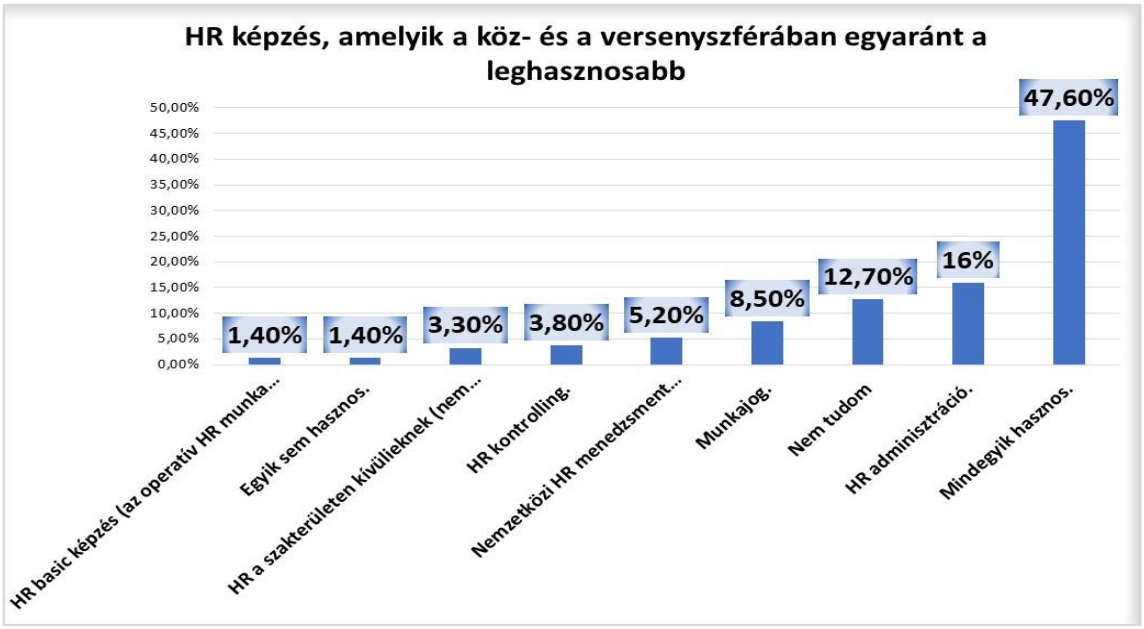
A válaszadóknak az a tapasztalata, és az információik meg is erősítik ezt, hogy a humánerőforrás ismeretek hasznosabbak a magánszférában.

Pozitív viszont, hogy a válaszok alátámasztják hipotézisemet, azaz a megkérdezettek 70%-a azt válaszolta, hogy a humánerőforrás ismeretek hasznosítása mindkét szektorban fontos.

145. ábra. Melyik szektorban lehet inkább hasznosítani a HR ismereteket? Forrás: saját szerkesztés



146. ábra. Ön szerint a humánerőforrás-képzés több lehetőséget teremt a köz- és a versenyszféra közötti átjárhatóságra? Forrás: saját szerkesztés



147. ábra. [359] Ön szerint az alábbiak közül melyik az a HR képzés, amelyik a köz- és a versenyszférában egyaránt a leghasznosabb?Forrás: saját szerkesztés

Ezt a hipotézist pedig még jobban megerősíti, hogy a megkérdezettek 51%-a szerint a humánerőforrás képzés több lehetőséget teremt a köz- és a versenyszféra közötti átjárhatóságban. Ezek a válaszok megerősítik azt, hogy a HR képzéseken tanított ismeretanyagok fejlesztik a

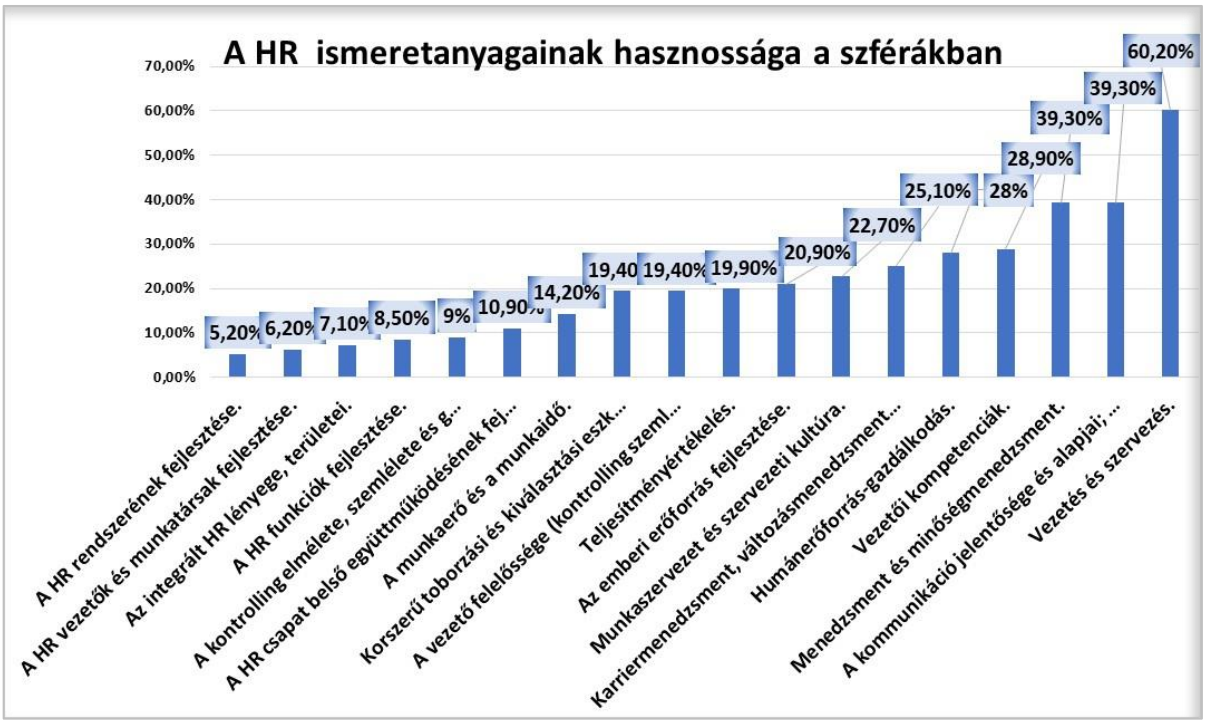
[359] Megyesi Csilla: A közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóság a felnőttképzés tükrében, cikke. In: Acta Universitatis Sapientiae, Kolozsvár, 2016.

humánerőforrás kompetenciát, mely nemcsak a vállalkozásban dolgozóknak hasznos, hanem a köztisztviselőknek és közalkalmazottaknak is. A fenti kérdés válaszaiból is látszik, hogy van egy dolgozó réteg, aki nem tudja a választ (12,7%), vagy egyiket sem tartja fontosnak.

Ez a réteg többségben az, akinek nincs érettségije, vagy aki nem ismeri a HR tevékenységet. Hasznosnak mondható, hogy a megkérdezettek majdnem 50%-a fontosnak tartja a HR képzéseket. A részválaszok azt bizonyítják, hogy a HR képzéseken belül a válaszadók legtöbbje, azaz 16% a HR adminisztrációt tartja a leghasznosabbnak. HR basic képzés (az operatív HR munka legfontosabb eszközei), a Nemzetközi HR menedzsment (gyakorló HR szakemberek képzése), a HR kontrolling és munkajog képzések 4–10% közötti értékben tartják hasznosnak. Elgondolkodtató, hogy a HR a szakterületen kívülieknek (nem HR vezetőknek, nem HR végzettségűeknek) a válaszadók csupán 3,3 %-a tulajdonít fontosságot.

A további kérdésre tehát, csak azok válaszoltak, akiknek HR ismeretük és tapasztalatuk van.

Az elemzések azt mutatják, hogy az ismeretanyagok közül a „vezetés és szervezés” ismeretet tartják a leghasznosabbnak (a megkérdezettek 60 %-a).



148. ábra. Ön szerint a HR képzések alábbi ismeretanyagi közül melyek azok, amelyek a köz- és a versenyszférában is egyaránt jól hasznosíthatók?[360], Forrás: saját szerkesztés

Ez igen kimagasló, de ezt az eredményt saját többéves tapasztalatommal is alá tudom támasztani. 26 éves oktatási munkám során a vezetési ismeretek tanítása hatékony volt. Ezen ismeretek elsajátítását a vizsgákon született eredmények is bizonyítják, ami mindig kimagasló

[360] Megyesi Csilla: A közszféra és a magánszféra közötti átjárhatóság a felnőttképzés tükrében, cikke. In: Acta Universitatis Sapientiae, Kolozsvár, 2016.

volt a többihez képest. 40% körüli fontosságot tulajdonítanak a menedzsment és minőségmenedzsment, valamint a kommunikáció jelentősége és alapjai; etika és protokoll ismereteknek.

20 és 30% között tartják fontosnak a következő ismeretek hasznosságát, melyek a humánerőforrás gazdálkodáshoz tartoznak: karriermenedzsment, változásmenedzsment, generációmenedzsment az emberi erőforrás fejlesztése, a vezető felelőssége (kontrolling szemléletű költséggazdálkodás, munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok, adatkezelés), a munkaszervezet és szervezeti kultúra és a teljesítményértékelés valamint a vezetői kompetenciák

A korszerű toborzási és kiválasztási eszközöket, a munkaerő és munkaidő ismeretanyagokat 10–20 % között tarják hasznosnak a kutatásban részt vett válaszadók. Igen alacsony, 10% körüli és alatti arányban tartják csak fontosnak: a HR csapat belső együttműködésének fejlesztése, a kontrolling elmélete, szemlélete és gyakorlata a szervezetben, a HR funkciók fejlesztése es az integrált HR lényege, területei, a HR vezetők és munkatársak fejlesztése és a HR rendszerének fejlesztése.

10.3 Az átjárhatóság hatékonyságának növeléséről

Úgy vélem, hogy a középiskolákban (beleértve a szakmára felkészítő iskolákat is) a pénzügyi, gazdasági és vállalkozás indításához szükséges ismereteket alapszinten kellene elsajátítani, kiegészítve a HR adminisztráció bizonyos ismereteivel. Ez kell az életben és a munkaerőpiacon való boldoguláshoz, mégis csak kevéssé valósul meg. A gazdasági és pénzügyi nevelés kerettanterv javaslat kidolgozása korszerű, általános műveltséget adó és az életkori sajátosságokon alapul, de továbbra sem önálló kötelező tantárgy és a kötelező tantárgyakban az ismeretanyag, csak elszórtan jelenik meg.

A felsőoktatás vizsgált intézményeiben a gazdasági és pénzügyi ismeretek már (kevés kivételtől eltekintve) mindenhol jelen vannak, a vállalkozási ismeretek leginkább ott jelennek meg, ahol az adott szakma jellemzően a piacra dolgozik. A jellemzően a vállalati vagy vállalkozói szféra számára képző szakokon megjelenik a HR is, és annak is leggyakrabban a vezetési ismeretek része. (A saját felmérésemben is a legnépszerűbb HR ismeret és a „vezetés és szervezés” volt.) Tehát az egyetemek szükség esetén felkészítenek a vezetői feladatokra. A vizsgált felsőoktatási intézmények gyakorlata a fenti tapasztalatok alapján jó irányba mutat.

Eredeti feltételezésem az oktatás helyzetét illetően csak részben igazolódott: a köznevelés intézményi keretei között ugyan kevés figyelmet kapnak az alapvető pénzügyi ismeretek, de az állami és piaci szereplők bevonásával az iskolások számára készülő projekteken keresztül a fiatalok kapnak tájékoztatást a pénzügyekről, továbbá a felsőoktatás részletesen vizsgált három intézményében a keresett ismeretanyagot kellő hangsúllyal oktatják, a HR ismereteknek pedig

nagyobbrészt azon ismeretanyagai kerülnek előtérbe, amelyek vezetői feladatkörre készítenek fel.

A fő cél az lenne, hogy a lakosság mind nagyobb hányada legyen tisztában az alapvető, élethelyzetében legfontosabb pénzügyi fogalmakkal és összefüggésekkel. A gazdasági és pénzügyi ismereteknek igen sokszínű megközelítési lehetősége van, melyet az iskoláskorú fiataloknak és az egyetemen tanuló felnőtteknek is lehet oktatni az egyén igényeinek megfelelő információnyújtással. A gazdasági és pénzügyi ismeretek konkrét célja az ismeretterjesztés mellett, a szemlélet formálása, a pénzügyi szolgáltatások piacán a tudatos vásárlói magatartás kialakítása, és szakmailag megbízható források megtalálása, továbbá a pénzügyi kultúra kialakítása. A gazdasági és pénzügyi ismeretek oktatásának célja az is, hogy fejlessze a gazdasági kompetenciákat, a „felkészülés a felnőtt lét szerepeire" kulcskompetenciát, elősegítse a közpénzügyek, a makró és mikroökonómia megismerését, fejlessze az aritmetikai képességet.

11. Összefoglalás

11.1. A HR szerepe

A HR komplex ismereteket ad, többek között a szervezésről, az irányításról, a vezetésről és arról, hogy az egyén céljait hogyan lehet összhangba hozni a szervezet céljaival. E nélkül nem működhet jól egy szervezet. Ezen kívül éppen a komplexitásának köszönhetően ugyanolyan jól használható a közszférában, mint a versenyszférában, tehát egy munkaerő-piaci „Jolly Joker", ami elősegíti a mobilitást. A szakmai ismeretek, készségek fejlesztése mellett, a személyes kompetenciákat, a döntésképességet, a körültekintést, elővigyázatosságot, felelősségtudatot és HR gondolkodást kell fejleszteni. A diszciplína a realitásorientáció kialakításához szükséges háttérismereteket is biztosítja. A humánerőforrás ismeretek célja, a konkrét ismeretterjesztés mellett, a szemlélet formálása és a HR kultúra kialakítása, továbbfejlesztése.

A jelen tanulmány apropója, hogy a bürokrácia csökkentésére kormányzati szinten igény mutatkozik, és a közigazgatás hatékonysága miatt ez érinti a személyi állományt, ami munkaerő-piaci átrendeződést von maga után. A kormányzati létszámcsökkentés szükségességét az indokolja, hogy Magyarországon a versenyszférában és a közszférában foglalkoztatottak aránya nem megfelelő, négymillió foglalkoztatottból kb. egymillió az államtól kapja a fizetését. Holott, minél többen dolgoznak a versenyszférában, annál több adó folyik be az államkasszába, ami magasabb GDP-t és az állami szolgáltatások jobb minőségét eredményezheti. Ennek érdekében a Kormány 10–15 éves távlatban 10%-ra szeretné szorítani a közfoglalkoztatottak arányát hazánkban. Ez az átalakítás csak a tudástőke fejlesztésével, az át- és továbbképzések jól kidolgozott rendszerével képzelhető el. Ez az egyén és karrier szempontból sem elhanyagolható.

A szakirodalom és a különböző uniós és hazai stratégiák tanúsága szerint a tudás a 21. század legfontosabb megújuló erőforrása lesz, ennek tükrében magát a tudást is vizsgálat tárgyává kell tenni. A tudás, és különösen a *tacit tudás* gyarapítása és megújítása egy életen át tartó program, ezért az EU feltérképezte és meghatározta azon kulcskompetenciák körét, amelyek nélkülözhetetlenek a munkaerőpiacon és az élet számos területén való helytálláshoz. A felnőttkori tanulás különböző formáival segíteni lehet és kell is az állampolgárokat abban, hogy tudásukat és kompetenciáikat fejlesszék. De a tanulásra való hajlandóság korántsem általános. Korábbi felmérések igazolták, hogy akik megrekedtek és a társadalom perifériájára szorultak, tehát akiknek a legnagyobb szükségük lenne a képzésre, éppen ők a legkevésbé fogékonyak a képzések iránt.

A magyar közigazgatás átalakításakor számolni kell azzal, hogy közigazgatásunk erős *weberi* alapokkal bír, de az előző kurzusok a közmenedzsment irányzata felé terelték a szervezeti kultúrát, így ma egy vegyes, *crossvergens* irányzat jellemzi a rendszert. A menedzsment alapú elemekkel is tarkított közszféra és a versenyszféra gyakorlata között ma már nincs áthidalhatatlan különbség. Kutatásomban a megkérdezettek fele úgy vélte, hogy a két szektor gyakorlatában tapasztalható különbségek a megfelelő képzésekkel áthidalhatók.

A magyar közszféra – és azon belül is a közigazgatás – létszáma a rendszerváltás után megnőtt, és a kormányzat véleménye szerint már a hatékonyság akadálya lett. Ennek kapcsán vizsgáltam a korábbi tapasztalatokat a köz- és a magánszféra közötti átjárhatóságról. Kutatási tapasztalataim a szakirodalomban találtakkal (mely elég kevés volt) nagy mértékben egybevágnak, ezt bővítettem még ki a szakképzés- átjárhatóság igénye kérdéskörrel.

Korábban a közszféra stabilitását (a munkanélküliségbe vagy más ágazatba és más munkakörbe való kilépés valószínűsége jóval kisebb) mutatták ki a versenyszférával szemben, és az általam megkérdezettek nagy része (40%) is a közszférában érzi nagyobb biztonságban magát. Mindössze 20% érezte úgy, hogy a versenyszféra ad számára nagyobb biztonságot (munkalehetőség, egzisztencia stb. szempontból.) Korábban bizonyítást nyert, hogy a közszférából kikerülők újra elhelyezkedési esélyei nem jelentősen rosszabbak, mint a versenyszférából kilépőké - bizonyos képzettségi szint felett pedig egyáltalán nincs különbség.

Bár az is tudható volt, hogy a közszféra és a versenyszféra közötti átjárás elsősorban a munkalehetőség és a bérkülönbség miatt történik. Felmérésemben a közszférából történő váltás esetén a bérek és juttatások szempontját a megkérdezettek 71,5%-a ítélte erős szempontnak, és 15,4%-a inkább erősnek, tehát ezt a korábbi megállapítást kutatásom is alátámasztja. A munkalehetőség, mint ösztönző esetében nem mértem ekkora különbséget a magánszféra és a közszféra között. A közszféra melletti elkötelezettséget, illetve a munkahellyel szemben

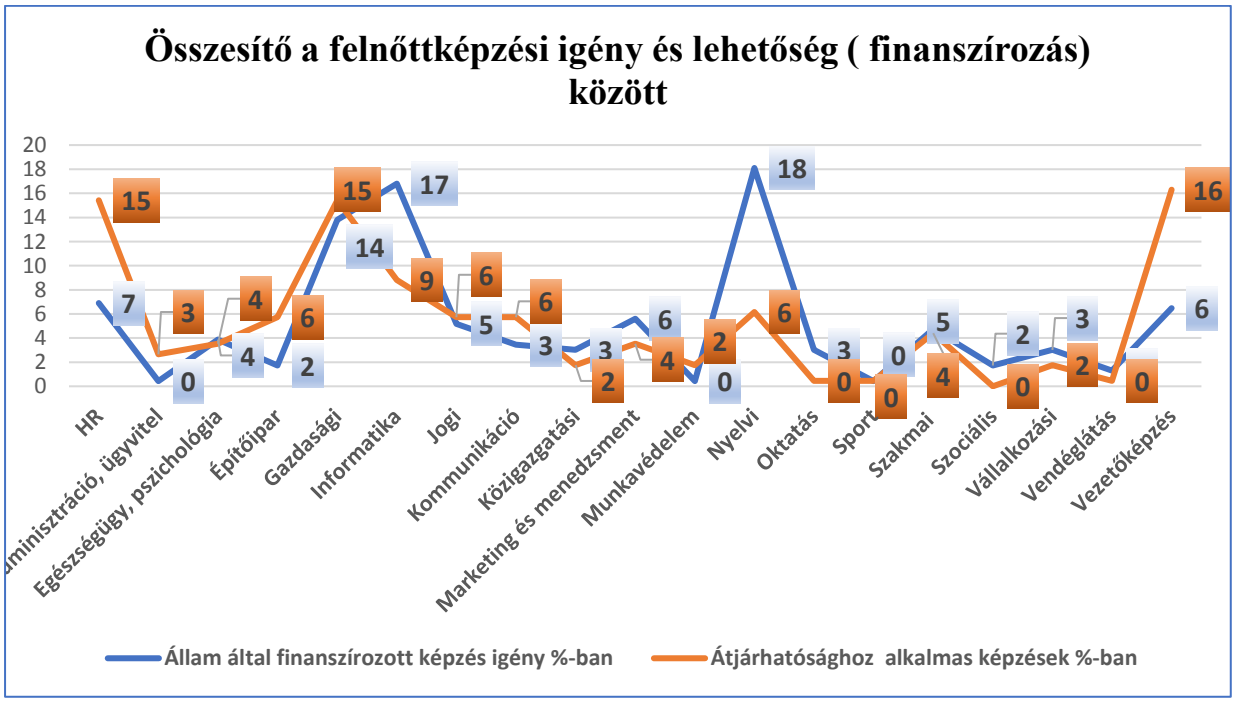
támasztott elvárásokat vizsgálva jelentős generációs különbségek figyelhetők meg, a felnőttek át- és továbbképzését pedig a motivációk bonyolult hálózata befolyásolja. Az állam által kínált át- és továbbképzések esetében figyelemmel kell lenni a generációs különbségekre, a motivációs tényezőkre, továbbá számolni kell a képzésnek a piacra, a társadalomra és az egyénre gyakorolt hatásaival. Kutatásom kimutatta, hogy az oktatási módszerek különböző típusai iránti igényt a tanulni vágyó generáció tapasztalatai befolyásolják, de a megkérdezettek a tanulás iránt érdeklődést mutattak.

11.2. Összefüggés a felnőttképzés igénye és átjárhatósági tudást adó képzések között - Felnőttképzés a XXI. században

Érdekes az az összesítés, amelyet a felnőttképzésekről végeztem a piac vagy a modern közigazgatás által támasztott elvárásoknak megfelelő és az állam által finanszírozott képzések között.

Logikai összehasonlításban akkor lenne a leghatékonyabb és legeredményesebb a felnőttképzés, ha biztosítaná azt a korszerű tudást, amely a köz- és magánszférában egyaránt használható, és a munkavállalók is szívesen elvégeznék azt az államilag finanszírozott képzést, amely megfelelne igényüknek és személyes elképzelésüknek.

A válaszok részletesebb elemzése, az adatok tisztítása, tartalmi összevonása után néhány fontosabb csoportba vontam össze a felnőttképzés lehetőségeit a XXI. században.



149. ábra. Felnőttképzési igény és finanszírozott képzési lehetősége összehasonlítása
Forrás: saját szerkesztés

Az összehasonlítás eredménye

Az „köz- és a magánszféra közötti átjárhatóságot elősegítő", valamint az „államilag finanszírozott" kritériumnak két felnőttképzés felelne meg, ezeket az elemzésből levont következtetés alapján kimagaslóan sokan választanák. Az egyik az **informatikai,** a másik **a gazdasági képzés**. Természetesen mindkét képzés többféle típusú lehet. Az informatikai képzések lehetnek: ECDL, szakmai programok, tervezői programok (CAD, AUTOCAD, melyet nemcsak az építészek, hanem a gépészmérnökök, villamosmérnökök és informatikusok is használnak), szakmai adatbáziskezelő programok, HR programok, vagy költségvetéskészítő programok (KING, KIWI, WIKING). A gazdasági ismeretek közül a közgazdaságtan, pénzügyi, számviteli stb. ismeretek. Ez teljesen egyértelmű, mert mindkettő – közel azonos tudással – alkalmazható lenne mindkét szférában.

A válaszadók többsége az átjárhatóságnak megfelelő tudást adó képzésnek találja a **vezetőképzéseket** és **a HR képzéseket**, ennek ellenére a válaszokból az is kiderül, hogy ezeket a képzéseket, állami finanszírozás esetén is csak a válaszadók egyharmada választaná.

Ami a legérdekesebb, hogy a válaszadók szívesen végeznének az állam által finanszírozott **nyelvi képzést**, de ehhez mérten jóval kevesebben tartják ezt hasznosnak a köz- és magánszféra közötti átjárhatósághoz. Ez abból adódhat, hogy a nyelvi képzésekre csak egyes munkahelyeken van szükség. A nyelvtudás jobban biztosítaná a munkahelyen való fennmaradást és az eredményesebb, jobban finanszírozott munkalehetőséget.

A jogi, marketing, menedzsment, szakmai, egészségügyi és kommunikációs képzések igénye, állami finanszírozás szempontjából és az átjárhatóság szempontjából is, közel megegyező, annak ellenére, hogy ezekre a képzésekre kevesebben tartanak igényt.

A szakmai és egészségügyi képzéseknél ez egyértelmű, hiszen ezek mindkét szférában szükségesek lehetnek. Az egészségügyi szakképzéssel rendelkezők bárhol el tudnak helyezkedni. Az orvosi szakmában egyre elterjedtebbek a magán rendelők és -klinikák is. A közszférában dolgozó orvosok, gyógyszerészek, ápolók ma már a magánszférában is dolgoznak a magasabb fizetés miatt. A szakmai képzést igénylők közül kiemelném az építészeket, informatikusokat, épületgépészeket, akik nemcsak a magánszférában tudnak elhelyezkedni, hanem a közszférában is, az üzemeltetés és fenntartás területeken. Ma már a közszféra (kórházak, iskolák, egyetemek, levéltárak, kutatóintézetek, kulturális közintézmények, színházak stb., tömegközlekedés, BKK, MÁV, szociális intézmények stb.) területén, az állam által fenntartott közintézményekben, minisztériumokban, önkormányzatoknál és háttérintézményekben egyre fontosabb az üzemeltetés, hiszen ennek gazdasági vonzata van. Itt említeném meg, hogy Magyarországon ma

már nemcsak a nagy magán informatikai cégek működnek, mint a CISCO vagy IBM, hanem az egyik legnagyobb informatikai cég, a NISZ is, amely állami fenntartású.

Ezekre a szakmákra egyre nagyobb az igény, egyre nagyobb szükség van a szakmai fejlődésre, mert a műszaki tudományok gyors tempóban fejlődnek. A fejlődést, a piacképes tudást pedig csak a felnőttképzéssel, az egész életen át tartó tanulással lehet elérni.

Jogi, kommunikáció, marketing és menedzsment képzésekre is van igény, de nem olyan nagy mértékben, pedig ezen tudással is el lehet helyezkedni mindkét szférában. Ez talán azért van, mert ezek „menő képzések", és sokan választják már ezen szakképzéseket felsőfokú tanulmányaik alapjául.

A vállalkozási és közigazgatási képzéseket kb. egyenlő arányban választották, ami azt jelenti, hogy aki közszférában, közigazgatásban dolgozik, bizonyos esetekben szívesen elvégezne egy vállalkozási továbbképzést, és fordítva. Erre az állam által finanszírozott KKV képzések sikeressége a bizonyíték. Bár ezen képzések nemcsak vállalkozási ismereteket tartalmaznak, hanem túlnyomóan gazdasági, vezetési, informatikai, HR és nyelvi ismereteket is. Sőt, közigazgatási ismereteket is, mivel egy leendő vállalkozónak, ha munkát akar vállalni a közigazgatás területén – akár közbeszerzéssel is –, szüksége van közigazgatási ismeretekre is.

Adminisztráció és ügyvitel, illetve munkavédelemmel kapcsolatos tudásra – a válaszadások alapján – nincs túl nagy igény. Ez szintén abból adódik, hogy ezek alapképzések, és posztgraduális képzésként kevesebben választanák, bár ezek is használható tudást nyújtanak mindkét területen.

Bár kevesen, de vannak olyan válaszadók, akik megfelelőnek tartják mindkét szempontból az oktatás, szociális és vendéglátás továbbképzésen megszerzett tudást, még a sport továbbképzéseken is.

Különösen gyakori említést kaptak a következő „sikertényezők": felnőttképzés, tudás, vezetés, HR, informatika, gazdaságtan és nyelvtudás.

Az említések gyakoriságát összevetve, bár változékony a megkérdezettek válasza, abban egyértelmű és közös, hogy szükség van tudásra, képzésre, felnőttképzésre, egy egész életen át tartó tanulásra, a saját, egyéni és közös, állami támogatással működő kompetenciafejlesztésre.

Csak ebben az esetben érhető el hatékonyság, mely az egyénnek és az államnak egyaránt szükséges és jó.

11.3. Munkanélküliség csökkentése az átjárhatósághoz szükséges továbbképzésekkel

A megfelelő továbbképzésekkel, melyek az átjárhatóságot segítik és megkönnyítik, a munkanélküliség csökkentését is előrelátható. Ezt a felvetésemet a válaszadók többsége is megerősíti.

150. ábra. Ön szerint, ha Magyarországon lenne olyan szak- és felnőttképzés mely olyan tudást adna, hogy a piacon és a modern közigazgatásban is használható lenne, csökkenne a munkanélküliség?Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók jelentős többsége, azaz 64% egytért azzal, hogy azok a képzések, amelyek mindkét szférában használható, modern tudást adnak, csökkentenék a munkanélküliséget.

Mindösszesen csak a válaszadók 12,8%-a mondja azt, hogy nem, 23,2% pedig nem tudja a választ.

Az előbb említett fontosságok miatt, szintén az egyén és az állam szemszögéből nézve, egyértelmű, hogy a megfelelő felnőttképzések által, esetleg állami finanszírozással is, csökkenne a munkanélküliség, A munkanélküliség csökkentése, mely mindenki számára eredményes lehetne, egy jól megtervezett szak- és felnőttképzéssel biztos hatékonyabb lenne. A jól megtervezett képzések fontos része pedig a megfelelő képzési tanterv, a megfelelő szabályzatokkal és a megfelelő tárgyi, anyagi és személyi feltételekkel.

A tárgyi feltételek az iskolákban és az egyetemeken, a magán oktatási intézményekben nagyjából megfelelőek, ami egyre problémásabb, az a személyi feltételek megteremtése. Ez esetben a korszerű tudással rendelkező tanárokra és oktatókra gondolok.

Anyagi feltétel: állami finanszírozás. Itt megemlíteném a középiskolai felnőttképzés vezetésének hatékonyságát, mely megkérdőjelezhető.

A szakgimnáziumok és szakközépiskolák, valamint az ezeket irányító háttérintézmények a nem megfelelő vezetés miatt veszélyben vannak. A középszintű szakmai oktatást nem szabad elhanyagolni, mert erre is igen nagy igény van, egyre több a jelentkező.

Az itt tanuló felnőttek nem minden esetben kapnak korszerű tudást, mert az oktatók nem rendelkeznek naprakész tudással, legtöbb esetben tudás átadásához a felnőttképzésben szükséges kompetenciával, azaz andragógiai ismeretekkel.

Az iskolák vezetése pedig, sajnos, egyre több esetben nem érzi a felnőttképzés súlyát és jelentőségét. A vezetés sok esetben kontraproduktív, mert politikával vegyített, és nem együttműködő a szakmai kamarákkal és döntéshozókkal.

A másik aggasztó probléma, hogy a szakgimnáziumokban nem a megfelelő szakiránnyal rendelkező tanárok tanítanak, és sok esetben nincs is egyetemi végzettségük. Ez azért nem jó, mert így a középfokú oktatásban, azaz a szak- és felnőttképzésben nem piacképes tudást kapnak a tanulók. Tapasztalatból tudom, mert ilyen iskolában tanítok, hogy az OKJ-s képzéseken nagyon nagy, közel 40%-os a lemorzsolódás az állam által finanszírozott képzéseken, amit a legkevésbé sem nevezhetünk hatékonynak. Példaként említeném a KKV-s képzéseket, ahol nem csak a lemorzsolódás nagy, hanem a képesítés nélkül, azaz a vizsga letétele nélkül távozó diákok száma is.

V. Fejezet
Külföldi kitekintés egy EU-s országba

Románia Közigazgatása – Személyügy, HR vonatkozásban

1. A román közigazgatás működése - általános tekintettel a személyügyre

A romániai közigazgatási rendszerben a rendelkezésre álló becslés szerint **1.183.608** munkahely van[361].

A romániai Köztisztviselők Országos Hatóságának (ANFP) nyilvántartása szerint 2015. december 31-én 164.125 köztisztviselői munkahely létezett, melyből 134.500 volt betöltött (128.376-ot töltöttek be végleges vagy időszakos módon és 6.124 volt időszakosan betöltetlen) és 29.625 volt betöltetlen.

A közszférában szerződésese alapon alkalmazott személyek számával kapcsolatban az Alkalmazottak Általános Nyilvántartása használható, mely a Munkaügyi Főfelügyelőség keretén belül működik. Ez a Munkaügyi és Társadalmi Igazságosság Minisztériumának alárendelt intézménye[362].

1.1 Köztisztviselők

Köztisztviselői munkahelyek kategóriái	**Betöltött (időszakosan betöltött és időszakosan betöltetlent is tartalmazza)**				
	Betöltött és időszakosan betöltött (1)	**Időszakosan betöltetlen (2)**	**Összes betöltött (1) + (2)**	**Betöltetlen (3)**	**Összes munkahely (1) + (2) + (3)**
Központi és területi intézményekben	**62940**	**3159**	**66099**	**7019**	**73118**
Helyi intézményekben	**67840**	**3496**	**71336**	**22151**	**93487**
ÖSSZESEN	**130780**	**6655**	**137435**	**29170**	**166605**

151. ábra.1. táblázat: Köztisztviselői munkahelyek helyzete 2016-ban[363]

Köztisztviselői munkahelyek kategóriái	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**

[361] 525/2016-os Kormányhatározat előterjesztési anyaga http://gov.ro/ro/guvernul/procesul-legislativ/note-de-fundamentare/nota-de-fundamentare-hg-nr-525-27-07-2016&page=99
[362] https://www.inspectiamuncii.ro/despre-inspectia-muncii, Letöltés ideje: 2017.07.12.
[363] A köztisztviselői hivatás és a köztisztviselők menedzsmentjéről szóló 2016-os jelentés http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2017/Raport%20activitate%202016/RaportManagementFunctiePublica2016.pdf

Központi és területi intézményekben	**73823**	**71508**	**70620**	**73903**	**73118**
Helyi intézményekben	**87760**	**85926**	**88092**	**90222**	**93487**
Köztisztviselői munkahelyek összesen	**161583**	**157434**	**158712**	**164125**	**166605**
Betöltött és időszakosan betöltött munkahelyen dolgozó köztisztviselők	**125093**	**123826**	**127259**	**128376**	**130780**

152. ábra. 2. táblázat: Köztisztviselői munkahelyek és köztisztviselők 2012-2016 között az ANFP szerint[364]

A köztisztviselői testület a következő nemi és életkori sajátságokkal rendelkezik, 2016-os adatok szerint:

- 65,44%-ban nők alkotják, 34,56%-ban férfiak.
- a 60 év fölötti köztisztviselők (8,19%-nyian tartoznak ide) majdnem két és félszer (pontosan 2,45-ször) többen vannak, mint a 30 év alattiak (3,33%). Míg a 2012-2015-ös időszakban a 40-50 év közöttiek dominálták a köztisztviselői réteget, 2016-ra az 50 év felettiek kerültek számbeli fölénybe (39,53%).[365]

1.2 Személyügyi, HR osztály

A városi, megyei közintézmények szintjétől kezdve egészen a regionális, országos szintig minden közintézmény vagy hatóság rendelkezik a saját szervezeti felépítésén belül személyzeti irodával vagy osztállyal.

A községek esetében nem kell kötelező módon léteznie a szervezeti felépítésben ilyen részlegnek/irodának/osztálynak. A személyzeti feladatokat ilyenkor egy köztisztviselő, vagy egy szerződéses alkalmazott látja el.

A személyzeti feladatokért felelős alkalmazott **főbb feladatkörei a következők:**

- Személyzeti igények tervezése
- Szükséges humánerőforrás optimalizálása
- Alkalmazottak kiválasztása
- Új alkalmazottak integrálása a munkahelyen
- Hatékonyság-menedzsment – értékelés
- Alkalmazottak előléptetése

[364] Uo. 2017.07.12.
[365] A köztisztviselői hivatás és a köztisztviselők menedzsmentjéről szóló 2016-os jelentés http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2017/Raport%20activitate%202016/RaportManagementFunctiePublica2016.pdf, 2017.07.14.

- Szakmai képzés és továbbképzés megszervezése

A személyzeti feladatokért felelős alkalmazott **szerepei a következők:**

- Együttműködik a közintézmény vezetőségével annak érdekében, hogy az intézmény stratégiai terveit humánerőforrással kapcsolatos célokban is megjelenítse.
- Együttműködik a közintézmény vezetőségével a szervezet stratégiájának kidolgozásában.
- A szervezeti változási folyamatokban aktívan részt vesz.
- Biztosítja, hogy a közintézmény vezetője tisztában legyen a humánerőforrás terén hozott döntéseinek következményeivel.
- Javaslatokat tesz a vezetőségnek a szükséges humánerőforrás biztosításával és a meglévő humánerőforrás hatékonyságának növelésével kapcsolatban.
- Kezdeményezi és irányítja a szervezet alkalmazottait és a munkafolyamatokat érintő megállapítások elkészítését, ezek javításával kapcsolatban ajánlásokat fogalmaz meg.
- Segíti a vezetőket az alkalmazottak hatékonyságának felmérésében, az ezek által generált hasznok menedzselésében, az előléptetési és egyéb humánerőforrással kapcsolatos tevékenységekben.
- Tanácsadást nyújt az alkalmazottaknak életpályájuk fejlesztésének és szakmai továbbképzésüknek témájában.
- A munkahelyi pozitív hangulat megteremtése, a vezetőség és az alkalmazottak közötti harmonikus kapcsolat elősegítése.
- A közigazgatási egységeken belülii személyzeti folyamatok lebonyolítása (a munka értékelése, toborzás, kiválasztás, szakmai továbbképzés, haszon-menedzsment, életpálya-fejlesztés, teljesítmény-elemzés).
- Elemzéseket végez és a vezetőség rendelkezésére bocsájtja a személyzeti döntések alátámasztásához szükséges háttér-információkat.
- A vezetőség tagjai és az alkalmazottak számára támogatást nyújt a személyzeti folyamatok lebonyolításában.
- A személyzeti tevékenységgel kapcsolatos ajánlásokat fogalmaz meg.
- A személyzeti folyamatokkal kapcsolatos procedúrákat dolgoz ki és ellenőrzi azok betartását.
- Biztosítja a közalkalmazotti törvény és általában a munkaügyi rendelkezések betartását.

- Figyelemmel kíséri a munka-egészségügyi és munkavédelmi programok megvalósítását.
- Kezeli az alkalmazottak szakmai iratcsomóját.[366]

Szempont	Sikerességi mutató
Kapcsolat a vezetőséggel	• A közintézmény vezetősége felé megfogalmazott ajánlások minősége • Információigénylésekre adott válaszadási sebesség • A közintézmény igényeinek előzetes megbecslésének hatásfoka • Az intézmény stratégiai döntéseihez való hozzájárulás minősége
Kapcsolat az alkalmazottakkal	• Annak mértéke, hogy az alkalmazottak mennyire érezték, hogy az őket érintő döntésekbe bevonták őket, velük egyeztettek • Az alkalmazottak véleménye saját életpályájuk tervezhetőségéről
Munkaerő	• Alkalmazottak összlétszáma • Szerződéses alkalmazottak száma • A közintézményen belüli alkalmazási idő átlaga • A közintézményen belül azonos beosztásban töltött idő átlaga • Személyzeti változások száma
Alkalmazottak viselkedése	• Hiányzások száma • Személyzeti folyamatok törvényességével vagy etikusságával kapcsolatos feljelentések száma • Ledolgozott plusz órák száma • Alkalmazottak általános elégedettségi foka • Alkalmazottak elégedettségi foka különböző területeken (bérezéssel, munkafelügyelettel kapcsolatban, feladatok tartalmával kapcsolatban, munkatársakkal kapcsolatban)
Toborzás és kiválasztás	• Toborzási folyamat átlagos időtartama, • Alkalmazottak számára vetített toborzási költség • Új alkalmazottak sikeressége az első hat hónapban

153. ábra. Forrás: saját szerkesztés

Szempont	Sikerességi mutató

[366] Kézikönyv a köztisztviselők alkalmazásához http://www.anfp.gov.ro/bnr/file/Ghid_Angajator_vs_14_FINAL.pdf2017.07.15.

Szakmai továbbképzés	• Alkalmazottak számára vetített képzési órák száma • Alkalmazottak teljesítményének növekedési aránya a szakmai továbbképzéseken való részvétel után • A szakmai továbbképzéseken résztvevő alkalmazottak elégedettségi foka • A közintézmény költségvetésének szakmai továbbképzésre költött hányada
Életpálya-fejlesztés	• Életpályatervük célkitűzéseit megvalósító alkalmazottak száma
Munka-egészségügy és munkavédelem menedzsmentje	• Évi munkabalesetek száma
Teljesítmény-menedzsment	• Időre elkészített egyéni értékelések száma • Magas teljesítményű alkalmazottak száma • Közepes teljesítményű alkalmazottak száma • Alacsony teljesítményű alkalmazottak száma

154. ábra. [367]

HR témájú képzések Romániában mesteri (MSc) képzések formájában érhetők el különböző egyetemeken, mind közgazdaságtani mind közigazgatási karokon. A személyzeti (HR) feladatokat ellátó személyek alapképzettségük vagy mesteri tanulmányaik szerint jogi, közgazdaságtani vagy közigazgatási háttérrel rendelkeznek.

Az egyetemi alapképzés mellett ezek az alkalmazottak rendszeresen (évente vagy kétévente) részt vesznek továbbképzési programokban. Ezeket a munkáltató közintézmények éves képzési programjának megfelelően szervezik, általánosan 7-10 nap hosszúak és a HR ágazat különböző elméleti és gyakorlati aspektusait érintik.

2. Személyügy – HR

2.1 Képzettség

A köztisztviselők közül csupán 9%-nyian rendelkeznek közigazgatási végzettséggel, a többiek közgazdászok – 27%, műszaki végzettségűek – 23%, jogászok – 18% és egyéb végzettségűek – 23%.[368]

[367] Kézikönyv a köztisztviselők alkalmazásához http://www.anfp.gov.ro/bnr/file/Ghid_Angajator_vs_14_FINAL.pdf, 2017.07.12.
[368]Forrás: http://www.mediafax.ro/economic/analiza-administratia-xxl-doar-13-din-1-2-milioane-de-bugetari-au-functii-publice-restul-sunt-sefi-si-functionari-cu-statut-special-15591498, 2017.07.14.

A Romániában közigazgatási szakképesítést nyújtó legismertebb egyetemi karok a következők:

- a Bukaresti Tudományegyetem Közigazgatási és Üzleti Kara
- a Bukaresti Politikatudományi és Közigazgatási Országos Főiskola Közigazgatási Kara
- A Bukaresti Gazdaságtudományi Akadémia Közigazgatási és Intézmény-menedzsmenti Kara
- A Kolozsvári Babeş-Bolyai Tudományegyetem Politikatudományi, Közigazgatási és Kommunikáció Kara.

A hatályos jogszabályok szerint a HR munkakör betöltéséhez nem szükséges az ilyen, szakirányú képzési szakok elvégzése, de elismert haszna van egy informális gyakornoki periódusnak az alkalmazó intézményben, amely segít megérteni a munkakör valós kihívásait és az állampolgárok számára nyújtott integrált szolgáltatásokat.

Azok számára, akik a közigazgatásban kezdenek karriert, fontosak a 611/2008-as Kormányhatározat rendelkezései, melyek a munkakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakára vonatkoznak. Ezt a gyakornoki időszakot a jogszabály a köztisztviselő karrierjének első periódusaként határozza meg, ami a sikeres alkalmazási versenyvizsga időpontja és a végleges köztisztviselői kinevezése között telik el. Ennek a gyakornoki időszaknak a lényege a kezdő köztisztviselők szakmai képességeinek bizonyítása, a köztisztviselői állás kihívásainak és felelősségeinek megismerése, a pályakezdők képzésének megkezdése, a közigazgatási intézmények tevékenységeivel való megismerkedés, a közigazgatással kapcsolatos elvárások elsajátítása.[369]

A pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakának hosszúsága a köztisztviselői osztálytól függ. Az I. osztályú köztisztviselők számára 12 hónap, a II. osztálynak 8, míg a III. osztályúaknak 6 hónap, kinevezéstől kezdve.[370]

Az említett gyakornoki időszak egy olyan program szerint zajlik, melyet az intézmény vezetője kell jóváhagyjon és a pályakezdő szervezeten belüli főnöke kell előterjesszen a személyzeti vezetővel együtt. A gyakornoki program meghatározásakor napi két órában a pályakezdő egyéni felkészüléssel foglalkozhat, vagy a pályakezdők törvényes képzési programjában vehet részt. Az elméleti ismereti szintjének és a gyakornoki időszak alatt elsajátított gyakorlati képességek függvényében a további munka-tevékenységeit is

[369] 611/2008-as Kormányhatározat a pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakáról, 79. cikk
[370] 611/2008-as Kormányhatározat a pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakáról, 80. cikk

meghatározza ez a program. A közintézmény és az arra jellemző tevékenységek megismerése érdekében a pályakezdő köztisztviselő a már alkalmazott, tapasztaltabb munkatársainak feladatellátását tanulmányozhatja különböző szervezeti egységekben, a gyakornoki időszak legfeljebb egynegyedében, a munkahelyi irányításáért felelős munkatárssal egyeztetve.[371]

A gyakornoki idő alatt a pályakezdő köztisztviselő egy véglegesen kinevezett, általában ugyanabban a szervezeti egységben dolgozó köztisztviselő irányítása alatt végzi a feladatait. Az irányítónak ismernie kell a közintézmény tevékenységének alapjául szolgáló jogszabályokat, valamint azokat a tevékenységeket is, amelyek a pályakezdő köztisztviselő szervezeti egységére jellemzőek. Az irányítót a pályakezdő szervezeti egységének vezetője javasolja és a közintézmény vezetője nevezi ki.[372]

Az irányító az, aki felügyeli és megszervezi a pályakezdő gyakornoki időszakban kifejtett munkáját. Támogatja a pályakezdőt a ráeső feladatok megoldásában, a megfelelő módszerek alkalmazásában, de ellenőrzi is annak feladatvégzését. Konkrét ajánlásokat tehet a felettesének a pályakezdő szakmai továbbképzési tematikájával kapcsolatban, a gyakornoki időszak letelte után pedig írásban értékeli a pályakezdő köztisztviselő tevékenységét.[373]

A gyakornoki időszak letelte után legfeljebb 5 munkanappal a pályakezdő munkáját kiértékelik, általában a szervezeti felettese az értékelő. Bizonyos esetekben, ha a közintézmény személyzete nem dolgozik szervezeti egységekre osztva, vagy ha az érintett egységnek nincs vezetője, az értékelő kehet egy másik vezető beosztású köztisztviselő, akit a közintézmény vezetője nevez ki. A kinevezett értékelő nem lehet azonos az irányítóval.[374]

A pályakezdő köztisztviselő munkáját a későbbi feladatvégzéshez és a köztisztség betöltéséhez szükséges elméleti ismeretek és gyakorlati képességek elsajátítása alapján, valamint a közintézmény sajátosságainak és a közigazgatási munka kihívásainak ismerete alapján értékelik. Az értékelésben fontos szerep jut magának a pályakezdőnek, az általa összeállított írásos jelentés révén, az irányító értékelésének és a pályakezdő szóbeli kiértékelő meghallgatásának.[375]

Az értékelés kritériumai a következők:

a) a tevékenységi körre jellemző jogszabályok ismeretének mértéke;

b) a közigazgatási rendszer működési sajátosságainak és elveinek ismerete, valamint az államigazgatási szervek és hatóságok közötti viszonyrendszer ismerete;

---

[371][371] 611/2008-as Kormányhatározat a pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakáról, 82. cikk
[372] 611/2008-as Kormányhatározat a pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakáról, 83. cikk
[373] 611/2008-as Kormányhatározat a pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakáról, 85. cikk
[374] 611/2008-as Kormányhatározat a pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakáról, 86. cikk
[375] 611/2008-as Kormányhatározat a pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakáról, 87. cikk

c) a munkahelyi feladatok ellátása

d) a feladatvégzési területen mutatott alkalmazkodás és rugalmasság;

e) a feladatvégzéskor jellemző helyes döntéshozatal a különböző lehetőségek közül, a megfelelő művelet alkalmazása;

f) a gondolatok átadásának képessége írásban és szóban, folyékony íráskészség, világos, tömör fogalmazásmód használata;

g) csapatban való munkavégzés, illetve csapatba való integrálódás képessége, konkrét hozzájárulás a csapat munkájához, a csapat céljainak eléréséhez nyújtott hozzájárulás.[376]

2.2 Kiválasztás

A köztisztviselők toborzása a betöltetlen munkahelyek számának függvényében, valamint az ennek alapján összeállított köztisztségek betöltéséről szóló éves tervben foglaltak szerint, versenyvizsga révén történik. Ezeket a versenyvizsgákat szabály szerint háromhavonta szervezik.[377]

A versenyvizsgával kapcsolatos felhívást a szervező közintézmény publikálja Románia Hivatalos Közlönyének III. részében és egy nagy példányszámú napilapban, legalább 30 nappal az írásbeli vizsga dátuma előtt.

Legalább 30 nappal az írásbeli vizsga dátuma előtt a versenyvizsgát hirdető közintézmény székhelyén ki kell függeszteni a részvételi feltételeket, a vizsga megrendezésének körülményeit, a szükséges könyvészetet, a vizsga témáit és egyéb szervezési információkat. Ha a közintézménynek van saját internetes oldala, akkor ezen is meg kell jelentetni a vizsgafelhívást egy külön erre a célra kialakított részen. A kifüggesztett tájékoztató a vizsga lebonyolításának végéig a helyén kell maradjon.

Azokban a közintézményekben, ahol ezt szükségesnek ítélik, a vizsga-felhívást más, további módon is meghirdethetik.[378]

2.3 A Vizsga menete

A versenyvizsga három, egymás utáni fordulóból áll: a beiratkozási anyag ellenőrzése, írásbeli vizsga és interjú. Az előző fordulót sikerrel teljesítők jelentkezhetnek a következő fordulóra.[379]

Az előző feltétel alól kivételként azon köztisztségek betöltésekor, melyekhez olyan különleges feltételeknek is meg kell felelni, melyeket sem írásban, sem az interjú keretében nem lehet ellenőrizni, egy további vizsgaforduló is szervezhető. Erre a vizsgafordulóra a beiratkozási

[376] 611/2008-as Kormányhatározat a pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszakáról, 94. cikk
[377] 611/2008 sz. Uo., 17.cikk
[378] 611/2008 sz. Uo., 39.cikk
[379] 611/2008 sz. Uo., 46.cikk

dokumentumok ellenőrzése után kerül sor és csak „megfelelt" és „nem felelt meg" eredmények adhatók. Az írásbeli vizsgán csak a „megfelelt" jelentkezők vehetnek részt.[380]

Az írásbeli vizsga egy esszé írását, vagy egy feleletválasztós teszt megoldását jelenti. Az írásbeli vizsga révén a jelentkező elméleti tudását és gyakorlati készségeit mérik fel, melyek a köztisztség betöltéséhez szükségesek. Ennek keretében kötelező módon meg fog jelenni a jelentkező általános közigazgatási ismereteit felmérő rész is.[381]

Az írásbeli vizsga tételeit a megadott könyvészet és a vizsga tematikája alapján határozzák meg. Ezek a pályázó analitikus és szintetizáló gondolkodásáról is képet kell szolgáltassanak, meghirdetett munkahely specifikumának megfelelően.

A vezetői köztisztségek betöltésére meghirdetett versenyvizsga esetében az írásbeli vizsga maximálisan elérhető pontszámából legfeljebb 30%-ot tehet ki a feleletválasztós teszt, a fennmaradó részt a szintetikus gondolkodás felmérése és a helyzet-gyakorlatok megoldása kell kitöltse.[382]

Az interjú révén a jelentkezők készségeit, képességeit és motivációját tesztelik.[383]

Az interjúra csak azok esetében kerül sor, akik az írásbeli vizsgán átmenő jegyet szereztek. Az interjút a vizsgabizottság által a vizsga napján előzetesen kidolgozott és a kiértékelési szempontok szerint szerkesztett interjú-terv alapján bonyolítják le. Az interjú-terv kidolgozásában felhasználható kiértékelési szempontok a következők: Kommunikációs készségek; analízisre és szintézisre való képesség; a munkakör által megkövetelt készségek; a jelentkező motivációja; krízishelyzetekben mutatott viselkedés.

A vezetői tisztségek esetén az interjú-tervnek tartalmaznia kell továbbá olyan elemeket, melyekből a döntéshozási és a döntések hatásának elemzésére, a döntéshozatali ellenőrzés gyakorlására és a vezetői készségekre is következtetni lehet.[384]

Az elért összpontszám az írásbelin és az interjún kapott pontok összeadásával alakul ki.[385]

2.4 Bérezés

A közpénzekből fizetett alkalmazottak bérezéséről szóló 157/2017 számú Törvény határozza meg a közszférában dolgozó és az állami/önkormányzati költségvetésből fizetett alkalmazottak fizetési rendszerét. Az ebben a törvényben meghatározott bérezési határ átlépésével, illetve

[380] 611/2008 sz. Uo., 47.cikk
[381] 611/2008 sz. Uo.,51. cikk
[382] 611/2008 sz. Uo., 52. cikk
[383] 611/2008 sz. Uo., 54. cikk
[384] 611/2008 sz. Kormányhatározat a köztisztviselők életpálya-fejlesztési és –szervezési normáinak elfogadásáról, 55. cikk, 2017.07.16.
[385] 611/2008 sz. Ua., 62. cikk

magával a törvénnyel ellentétes pénzbeli vagy természetbeni juttatásokról szóló kollektív munkaszerződések vagy megegyezések, illetve egyéni munkaszerződések nem köthetők.

- **Vezetői és egyéb pótlékok**

Alapfizetések és bérezési besorolások[386]

Az alapfizetések különböznek a tisztségek, szakmai rangok és bérezési besorolások szerint. Minden tisztségnek, szakmai rangnak 5 bérezési kategória felel meg a munkaviszonyban eltöltött évek számának arányában. Ez alól kivétel a vezetői köztisztségek és a választott tisztségek, melyek esetében a bérezési besorolást tartalmazza a megyei illetményük/alapfizetésük. Ezeket a közpénzekből fizetett alkalmazottak bérezéséről szóló 157/2017 számú Törvény I–IX. terjedő mellékletei tartalmazzák. Szintén kivételt képeznek a hivatásos katonai, rendőri és fegyházi felügyelői speciális köztisztségeket betöltő személyek.

A közpénzekből fizetett alkalmazottak bérezéséről szóló 157/2017 számú Törvény I-VIII. terjedő mellékletei tartalmazzák a végrehajtói köztisztségekben dolgozó személyek alapfizetését a 0. besorolás szerint.

A munkatapasztalati kategóriák, melyek alapján az 5 bérezési besorolást megállapítják, valamint az ezekhez rendelt arányok – melyeket az illető bérezési kategóriába lépéskor jogosult alapfizetés függvényében számítanak és az alapfizetésbe foglalják – a következők:

1. kategória: 3-tól 5 évig terjedő munkatapasztalat esetén. Az említett mellékletekben szereplő alapfizetés 7,5%-kal való emelésére jogosít, ez lesz az alkalmazott új alapfizetése.

2. kategória: 5-től 10 évig terjedő munkatapasztalat esetén. Az alapfizetés 5%-kal való emelésére jogosít, ez lesz az alkalmazott új alapfizetése.

3. kategória: 10-től 15 évig terjedő munkatapasztalat esetén. Az alapfizetés 5%-kal való emelésére jogosít, ez lesz az alkalmazott új alapfizetése.

4. kategória: 15-től 20 évig terjedő munkatapasztalat esetén. Az alapfizetés 2,5%-kal való emelésére jogosít, ez lesz az alkalmazott új alapfizetése.

5. kategória: 20 év fölötti munkatapasztalat esetén. Az alapfizetés 2,5%-kal való emelésére jogosít, ez lesz az alkalmazott új alapfizetése.

A bérezési kategóriákat a jogosultság bekövetkezése utáni hónap első napjától alkalmazzák.

Az egyes bérezési kategóriákba való átlépéskor az alapfizetés meghatározásában a felsorolt és alkalmazandó százalékos bérnövekedéseket egymás után alkalmazzák a megfelelő szintig.

[386] A 153/2017 sz. Törvény a közpénzekből fizetett alkalmazottak bérezéséről 10. cikke alapján

2.6 Fejlesztés - Továbbképzések a fejlődéshez

A köztisztviselőknek joga és kötelessége a képességeik és szakmai felkészültségük folyamatos fejlesztése.[387]

A közintézmények számára szintén kötelező évente költségvetésükbe foglalni a köztisztviselők szakmai továbbképzését fedező költségeket. Ezeket a képzési programokat a közintézmény kezdeményezésére és érdekében szervezik meg.

A köztisztviselő a szakmai továbbképzésen való részvételének idejére is jogosult a normál bérezésére, amennyiben a képzést a közintézmény kezdeményezésére és érdekében szervezik, vagy a köztisztviselő kezdeményezésére, de a közintézmény vezetőjének belegyezésével vesz részt rajta.

Azok a köztisztviselők, akik egy naptári éven belül 90 napnál hosszabb ideig vesznek részt, belföldön vagy külföldön, államilag vagy a közintézmény költségvetéséből fizetett szakmai továbbképzési programokon kötelesek írásban vállalni, hogy a képzés befejezése után, annak napokban számolt hosszával arányosan 2-től 5 évig terjedő időszakban a közigazgatásban fognak dolgozni, hacsak az illető képzési program esetében nem került meghatározásra egy másik, ilyen időszak. Ha az előbb leírt vállalási időszak letelte előtt egy ilyen köztisztviselőnek megszűnik a munkaviszonya a közintézménnyel, a köztisztviselők jogállásáról szóló 188/1999 számú Törvény érvényben levő változatának 97. cikk b), d) és e) pontja, a 98. cikk (1) bekezdésének f) és g) pontja, vagy a 99. cikk (1) bekezdés d) pontja szerinti esetekben, akkor köteles a képzési költséget és a képzési időszakra kapott fizetését visszafizetni. A visszafizetendő összeget a törvényesen vállalt időszakból hátramaradt idő hosszával arányosan számolják. Ez csak akkor történik, ha a köztisztviselő ugyanazt a köztisztséget tölti be, amennyiben ez tőle független okokból megváltozott, akkor nem köteles a visszafizetésre.

Azok a köztisztviselők, akik részt vettek egy képzési programon, de azt nem sikerült elvégezzék, kötelesek a képzési költséget és a képzési időszakra törvényesen kapott fizetésüket visszafizetni a közintézménynek. Természetesen csak abban az esetben, ha a képzési költséget a közintézmény fizette.[388]

A felsőoktatási képzések és doktori képzések nem számítanak szakmai továbbképzési formának és ezek költsége nem finanszírozható az állami, illetve helyi önkormányzati költségvetésből.[389]

[387] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 50.cikk
[388] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 51.cikk
[389] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 52.cikk

A közintézmények évente kötelesek jelenteni a Köztisztviselők Országos Hatóságának a jogszabályok szerint összeállított éves továbbképzési tervüket, valamint az éves saját költségvetésükben a közintézmény kezdeményezésére és érdekében szervezett továbbképzésre elkülönített összeget.[390]

- **Továbbképzések**

A felmért igények alapján a közintézmények szintjén évente kiválasztják azokat a továbbképzési programokat, melyeken aztán a köztisztviselők részt vesznek. Ezeket az igényeket az éves továbbképzési tervekben rögzítik a személyzeti osztályok, illetve felelősök minden intézmény esetében.

A szakmai képzési, továbbképzési programokat a Köztisztviselők Országos Hatósága, illetve az Országos Közigazgatási Intézet szervezi. Ezek a programok az érintett célcsoportot képező köztisztviselők számára széles tematikai skálájú továbbképzési programokat kínálnak, ezáltal a szakmai/intézményi célkitűzések eléréséhez is hozzájárulnak. Az alkalmazott korszerű, interaktív képzési módszerek és gyakorlott, elismert szakemberek bevonása révén azt az elvet tartják szem előtt, mely szerint a képzések minősége és szervezet-fejlesztési relevanciája a közszféra reformjának alapvető elemei. A képzések megfelelnek az ISO 9001:2008 minőségbiztosítási szabványnak.

A Köztisztviselők Országos Hatóságának szakmai képzési/továbbképzési programjai a következő típusokba sorolhatók:

- Hagyományos, Clasic Learning továbbképzési programok
- Internetes, E- Learning rendszerű továbbképzési programok
- Blended Learning rendszerű továbbképzési programok

Szakmai képzési/továbbképzési programokat egy-egy intézmény kérésére, annak intézményi és alkalmazotti igényeinek megfelelően is nyújt. A továbbképzési programokat egyetemeken tanító, vagy szakcégeknél dolgozó, szakosodott előadók is tarthatják, ha igazolni tudják a szolgáltatásaik SR EN ISO 9001:2008 tanúsítvány szerinti minőségbiztosítási megfelelését és az illető témában törvényileg elismert tanúsítvánnyal rendelkező oktatókat alkalmaznak. A köztisztviselők által igénybe vett képzési programok akkreditált programok kell legyenek és az elismert továbbképzési programok listáján kell szerepelniük. [391]

A továbbképzésekre pályázat útján lehet jelentkezni. Elbíráláskor figyelembe veszik az a jelentkező munkáját és a továbbképzéseken való részvételt.

[390] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 53.cikk
[391]Köztisztviselők Országos Hatóságának képzési ajánlata http://www.anfp.gov.ro/continut/Oferta_cursuri_2015

A továbbképzések helyszíne legtöbbször tengerparti város vagy a hegyekben lévő városok, ahol a képzést követően minden nap pihenni is lehet.

Adott összeg áll rendelkezésre, képzéstől függően, melyből ki kell fizetni a képzés összegét, a szállás és az ellátást. Nagyon érdekes, hogy megengedett a családtagnak való részvétele is, sőt egyes költségeik is kifizethetők, ha ez belefér a keretben.

2.6 Karrier-építés és lehetőség

Karrierje során a köztisztviselő törvényes keretek között előléptethető a köztisztségekben és előre léphet a bérezési kategóriákban is. A köztisztségek osztályában, szakmai rangjában és bérezési kategóriákban való előrelépésnek nem feltétele egy betöltetlen hely létezése.[392]

Az előléptetés a karrier fejlődésének egy formája, egy magasabb rangú köztisztség elfoglalása. Az addig elfoglalt rangnál közvetlenül magasabb rangba való előrelépés versenyvizsga formájában történik. Ezeket a vizsgákat évente szervezik és sikeres vizsga esetén az illető köztisztviselő pozícióját átalakítják. ilyenkor a munkaköri leírását is kibővítik új feladatokkal és felelősségekkel.[393]

A magasabb rangú köztisztségbe való előléptetés versenyvizsgáját a munkáltató közintézmény szervezi a Köztisztviselők Országos Hatóságának jóváhagyásával, a betölthető magasabb szakmai rangú köztisztségek számának és az ezzel járó költségvetési bérvonzatoknak a figyelembevételével. Az addig elfoglalt rangnál közvetlenül magasabb rangba való előrelépés versenyvizsgáján való részvételhez a köztisztviselő esetében teljesülnie kell a következő feltételeknek: legalább 4 éve kell betöltse az aktuális szakmai rangot; legalább két évet kell abban a bérezési kategóriában töltsön, amelyből a vizsgával továbblép. Továbbá legalább „jó” értékelést kellett elérjen az éves egyéni teljesítmény-értékeléseknél a továbblépés előtti két évben, közigazgatási bizonyítványa nem tartalmazhat fegyelmi vétségeket, vagy azokat később a törvény adta lehetőségek révén törölték.

Azok a köztisztviselők, akinek az esetében nem teljesülnek a leírt munkatapasztalati évek számával kapcsolatos feltételek, az eggyel magasabb szakmai rangba való előléptetésnél, a gyorsabb szakmai előmenetel érdekében a meghatározott köztisztviselői jogállásról szóló törvény szerinti feltételekkel szintén részt vehetnek a versenyvizsgán.[394]

Egy vezetői köztisztség elfoglalását célzó versenyvizsgán egy köztisztviselő akkor vehet részt, ha esetében teljesülnek a következő feltételek: mesteri (MSc) vagy posztgraduális képzést

[392] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 63.cikk
[393] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 64.cikk
[394] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 65.cikk

végzett közigazgatási vagy management tematikában, vagy az illető munkahely betöltéséhez szükséges területen. Emellett I. szakmai osztályú köztisztséget kell betöltsön; tegyen eleget a munkaköri leírásban szereplő speciális követelményeknek; tegyen eleget a köztisztviselők jogállásáról szóló 188/1999 sz. törvény 57. cikk (6) bekezdésben foglalt feltételeknek; közigazgatási bizonyítványa nem tartalmazhat fegyelmi vétségeket, vagy azokat később a törvény adta lehetőségek révén törölték.

A törvényes szabályozás és a közigazgatási gyakorlat sem köti az előrelépési versenyvizsgákon való részvételt külön képzési programok elvégzéséhez.[395]

3. Vezetés a közigazgatásban

A köztisztviselői vezetői beosztás betöltéséhez versenyvizsgán kell részt venni a 611/2008-as törvény rendelkezései szerint. A végrehajtói munkahelyek betöltésére szervezett versenyvizsgához képesti különbség a vizsgabizottság tagjainak száma és rangja. A vezetői beosztású köztisztségek betöltésére szervezett versenyvizsgák vizsgabizottságai és fellebbezés elbíráló bizottságai 5 személyből állnak. 3 tag abból a közintézményből származó köztisztviselő, amelynek a szervezeti felépítésében található a megpályázható munkahely, illetve a hierarchiában felette álló intézményből, amennyiben van ilyen. 2 tag a Köztisztviselők Országos Hatóságát képviseli.[396]

A vezető köztisztségek betöltésének egy alternatív módját a megújított 188/1999-es törvény szabályozza. Eszerint egy vezetői köztisztség időszakos betöltése lehetséges egy köztisztviselő előléptetésével is, amennyiben ez teljesíti az illető beosztás betöltéséhez szükséges feltételeket, és a közigazgatási bizonyítványa nem tartalmaz fegyelmi vétségeket, vagy azokat később a törvény adta lehetőségek révén törölték.

Amennyiben a köztisztség betöltetlen, a kinevezésre jogosult személy élhet az előzőekben bemutatott lehetőséggel egy naptári éven belül legfeljebb 6 hónapos időszakra. Az államigazgatási (központi) intézmények és hatóságok esetében ehhez a kinevezéshez szükséges a Köztisztviselők Országos Hatóságának jóváhagyása. A területi közigazgatási intézmények esetében a Köztisztviselők Országos Hatóságának legalább 10 nappal korábbi értesítése szükséges. Amennyiben a Köztisztviselők Országos Hatósága úgy ítéli meg, hogy a vezető köztisztségbe való időszakos kinevezés törvényes feltételei nem teljesülnek, a kinevezést nem hagyja jóvá vagy hatálytalanítja. Az említett 6 hónapos időszak kivételes esetekben további legfeljebb 3 hónappal meghosszabbítható a Köztisztviselők Országos Hatóságának engedélyével,

[395] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 66.cikk
[396] 611/2008 sz. Kormányhatározat a köztisztviselők életpálya-fejlesztési és –szervezési normáinak elfogadásáról

amennyiben a közintézmény törvényesen megszervezte az illető tisztség betöltésére szolgáló versenyvizsgát, de az sikertelen volt.

Az átmenetileg betöltetlen vezetői köztisztségek esetén a kinevezésre jogosult személy a fentebb bemutatott keretek közt átmenetileg kinevezhet rá ideiglenes vezetőt arra az időszakra is, míg az illető vezető köztisztviselő köztisztségből való felfüggesztése vagy áthelyezési ideje lejár, illetve arra a periódusra, amíg törvényes módon törlik a közigazgatási bizonyítványában található fegyelmi vétségeket. Az időszakosan kinevezett vezető köztisztviselő jogosult az időszakos tisztségével járó magasabb bérezésre is.[397]

A magyarországi helyzettel ellentétben, Romániában a vizsgált cégek többségénél minden fontos HR-döntés a vonalbeli vezető hatáskörébe tartozik. Ő dönt a HR-tervezés, a toborzás és kiválasztás, a teljesítményértékelés, a képzés és fejlesztés, valamint a javadalmazás kérdéseiben is.[398]

4. Munkaviszony megszűnése

A köztisztviselők munkaviszonyának megszűnéséről az őket kinevezni jogosult személy dönt írásban. A munkaviszony megszűnhet jogi alapon, a felek közös, írásba foglalt megállapodásával, a közhivatalból való felmentés vagy elbocsátás következtében, illetve felmondás esetén[399].

A közhivatalból való elbocsátás a köztisztviselőt kinevezni jogosult személy írásos döntése alapján, fegyelmi eljárás révén történik, az illető köztisztviselő által elkövetett fegyelmi vétség esetén. Ilyen esetnek minősül, ha a közalkalmazott ismételten vét a fegyelmi szabályok ellen, vagy egy különösen súlyos következményeket okozó vétséget követ el. Ugyanígy indok a felmentésre, ha törvényes összeférhetetlenségi helyzetbe kerül és a köztisztviselő nem tesz semmit ez ellen az összeférhetetlenségi helyzet kialakulásától számolt 10 naptári napon belül.[400]

5. Nyugdíjazás

Nem létezik különbség a közszféra és a magánszféra nyugdíjazási korhatárában. A férfiak esetében az általános nyugdíjkorhatár a 65. év, míg a nők esetében különbség van a születési év függvényében. A tendencia a nemek közötti fokozatos kiegyenlítődés.

1.1. Létszámtöbblet a közigazgatásban

[397] 188/1999 sz. Törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 92.cikk
[398] Poór József – Karoliny Zsuzsa – Szabó Katalin – Kerekes Kinga – Monica Zaharie – Renáta Machova – Szlávicz Ágnes: Az emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál, Tudás Menedzsment, XIV. évfolyam, 1. különszám, 2013, 183-184., A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, ISSN 1586-0698.: i. m., 178 -188.
[399] 188/1999 sz. törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 97.cikk
[400] 188/1999 sz. törvény a köztisztviselők jogállásáról (2016. augusztus 12-étől hatályos változat), 101.cikk

Bár nem nevezhető elterjedt jelenségnek Romániában, mégis megállapítható **a közigazgatási rendszerben megjelenő létszámtöbblet néhány kiváltó oka**:

- Ilyen a műszaki innováció, mely az emberi munkaerő igény csökkenéséhez vezet bizonyos folyamatok esetében (a közintézmény bevezethet különböző számítástechnikai megoldásokat bizonyos iratok kibocsátására, melyeket addig az intézmény alkalmazottai állítottak ki és ellenőriztek kézzel).
- A közintézmény feladatköréből különböző okok miatt kikerülhetnek bizonyos szolgáltatások, melyeket egy vagy több alkalmazott látott el.
- A közintézmény észszerűsítheti belső szerkezetét és bizonyos szolgáltatások vagy belső eljárások lebonyolítását kiszerződi (például az épület őrzését egy szakcégre bízza és lemond a saját őrző alkalmazottairól).
- Bizonyos szolgáltatások vagy belső eljárások lebonyolításának helye megváltozhat (például egy ügynökség területi irodákat nyit, hogy az állampolgárokhoz közelebb nyújthasson szolgáltatásokat, ezáltal a központ alkalmazottainak, akik addig a többi területet is kiszolgálták, csökken a tevékenységi köre).
- Bizonyos alkalmazottak nem rendelkeznek azzal a tudással, azokkal a képességekkel, melyek újabb, összetettebb feladatokhoz szükségesek (például egy bonyolultabb szoftver használatára van szükség a saját alkalmazottak pedig csak alap szinten kezelik a számítógépet. Vagy például folyékony idegennyelv-tudásra van szükség, mikor a hivatal megnyitja szolgáltatásait külföldiek számára is).
- Költségvetési korlátok jelenhetnek meg, melyek nem teszik lehetővé az addigi alkalmazotti létszám fenntartását. Ezek lehetnek saját költségvetési megszorítások, vagy a kormányzat által a teljes közigazgatási rendszerre kirótt megszorítások, melyek a köztisztviselők bizonyos részéről való lemondást eredményezik.[401]

6. Átjárhatóság a magán és közszféra között

A közszférából a magánszféra felé való átvándorlás ritka, ami leginkább a közszféra munkahelyeinek stabilitásával magyarázható. Ezen felül Romániában a közszférában alkalmazottak átlagosan 19%-kal jobban keresnek, mint a magánszféra munkavállalói. Ez az arány más országokban éppen ellentétes, ahogy a statisztikai adatokból ez kivehető. A 153/2017-es számú, a költségvetési forrásból fizetett dolgozók bérezéséről szóló törvény életbe lépése után

[401] Kézikönyv a köztisztviselők alkalmazásához Letöltés ideje: 2017.07.17. http://www.anfp.gov.ro/bnr/file/Ghid_Angajator_vs_14_FINAL.pdf,

a közigazgatásban tapasztalt bérnövekedés valószínűleg fokozott átáramlást fog gerjeszteni a magánszférából a közszférába[402]

7. Összegzés, Összehasonlítás a magyar és román közigazgatás között

A pályáztatás és a vezetők kinevezése versenyvizsga alapján történik Romániában, ami szigorúbb kiválasztási rendszer és sokkal jobban biztosítja a szakmaiságot. Már a vizsga előfeltétele a megfelelő szintű szakmai végzettség. A vizsgán pedig törvények ismeretének bizonyítása alapfeltétel.

A magasabb rangú köztisztségbe való előléptetés szintén versenyvizsga féltétele, melynek alapján szakmailag és vezetői alkalmassági szempontok szerint történik a szóbeli és írásbeli vizsgáztatás.

A köztisztviselők közül sokkal kevesebben rendelkeznek közigazgatási végzettséggel, mint Magyarországon, viszont több a közgazdász (közel 1/3) és a műszaki végzettségűek (több mint 1/3), jóval kevesebb a (23%), jogász.

A pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszaka hosszú, de a nem gyakornokok miután megnyerték a pályázatot nem kell próbaidőt letöltsenek és van gyakornoki programjuk is. Magyarországon nincs gyakornoki próbaidő ezzel szemben.

A fejlesztés és a továbbképzések hasonlóak a magyar közigazgatásban lévőkhöz, kötelezőek és ingyenesek. A különbség abban van, hogy nem hetenként történik, hanem egy blokkban és kijelölt helyszínen, általában a tengerparton vagy a hegyekben és több hétig is eltarthat. Ezekre a blokkosított továbbképzésekre szintén pályázni kell. A tandíjat, a szálloda, étkezés és vizsgadíjakat a pályázat biztosítja. A lakóhelytől távol eső és napi 8 órát tartó képzéseket, vizsgákkal azért szervezik kiemelt helyszíneken és távol a munkahelytől, mert így a továbbképzéseken résztvevők jobban tudnak koncentrálni, nem zavarja őket senki és a tanulás utáni pihenés is biztosított. Ez a módszer sokkal hatékonyabb ismeretátadást jelent.

Természetesen, ha nincsenek jelen vagy nem sikerül a vizsga, a költségeket vissza kell fizetni.

A munkaviszony megszűnése szigorúbb szabályozása miatt biztonságot nyújt a román közigazgatásban, ezért a fluktuáció is sokkal kisebb, mint a magyar közigazgatásban.

A nyugdíj-korhatár azonos, nincs különbség.

[402] http://www.zf.ro/eveniment/semnal-de-alarma-dat-de-patronate-legea-salarizarii-va-determina-o-migratie-a-fortei-de-munca-din-sectorul-privat-in-sectorul-public-16392813), Letöltés ideje: 2017.07.17.

VI. Fejezet
Összegzés

Hipotézisek bizonyítása, új tudományos eredmények és gyakorlati felhasználhatóságuk

A hipotéziseim ok-okozati összefüggését vagy együtt járását, korrelációit is vizsgáltam.

Az értekezésben megfogalmazott hipotézisekkel összevetve folytatott a kérdőíves kutatás eredményeinek feldolgozása és kiértékelése után a következő összefoglaló jellegű válaszok adhatók:

1. Az I. rész összegzése

A vezetők bármennyire is akarják képzettségüknek és tudásuknak megfelelően végezni feladatukat, a kedvező környezeti hatások, a kontingencia-elmélet figyelembevétele nélkül ez nem valósítható meg teljesen hatékonyan. Az eredményességhez több kritériumnak kell teljesülnie, amire még a felsővezetésnek sincs teljes mértékben hatása.

A HR, azaz „a tudatos humánpolitikai, vagy, ahogy mondják, személyzeti politikai munka általánosságban nem volt jelen.”[403], ez ügyben a szakmaiság hiányosnak mondható. Másrészt az elemzésből az is kiderült, hogy a szakmaiság, azaz a közigazgatás kompetenciája többségben sem volt jelen, kevés lehetőség volt a fejlesztésre, ennek elsajátítására több időre lett volna szükség.

A disszertációm I. részében levezetett vizsgálatok és interjúk eredményei részben bebizonyították, hogy Egy nagy volumenű változás menedzselésére a megfelelő felsővezető kiválasztása, a vezető elkötelezettsége, szakmaisága, veleszületett vezetői kompetenciája, műveltsége szükséges. Azaz a H1/A hipotézisem részben igaz.

Az Antall-korszakban az egyhurkos tanulásról a kéthurkos tanulásra váltott át több szervezet, anélkül, hogy ez tudatosodott volna, mert nemcsak a magatartásban, hanem a gondolkodásban, a viselkedésben és a szervezetet vezérlőkben is történt változás.

A kéthurkos tanulás nem csupán magatartásváltozást jelentett, hanem a magatartást vezérlő értékek, normák megkérdőjelezését és változtatási szándékát is. A kéthurkos tanulás eredményeként a szervezet nemcsak az adott problémát oldotta meg – ha nem is teljes eredményességgel, hanem alapjaiban változva alkalmazkodott a környezeti kihívásokhoz. Kádár

[403] Interjú: Prof. Dr. Maronovich Endre, Budapest, 2017. 10. 27.

Béla szavait idézve: „a teljesítmény rengeteg kreatív energiát kívánt meg, és elkötelezettséget, meg egy olyan generációt, amelyik az országot újra akarta teremteni. Én ezt a lelkesedést, áldozatvállalást, elkötelezettséget hiányoltam végig a rendszerváltás kezdete óta. Nagyon nehéz egy gyenge küzdőszellemű csapattal nagy sikereket elérni."[404]

A szervezeti összetartás, a közös cél, az egymás és az ügy iránti tisztelet és a bizalom motivációt ad a változás menedzseléséhez és hatékony véghezviteléhez a megfelelően képzett, megfelelő kompetenciával rendelkező, motivált felső vezető segítségével. Azaz *a történelemből tanulni kell és az eredményességet bizonyító folyamatokat adaptálni szükséges*, vagyis a személyügy, vezetés tekintetében **H1/B hipotézisem beigazolódott, azaz IGAZ.**

Összességében elmondható, hogy *a történelem is szolgál jó példával a személyügy és a vezetés szemszögéből is*. Következtetésképpen konstatálható, hogy a **H1 hipotézisem** helytálló. **IGAZ**, mert bár változnak az értékrendek, a törvények, a politikai, gazdasági összefüggések és a hálózati kapcsolatok, fontos, hogy a múlt jó példával szolgál. A jó példát, a folyamatot pedig csak akkor lehet adaptálni, ha minden összefüggést figyelembe veszünk, és a kornak, kihívásoknak és szükségleteknek megfelelően alkalmazzuk. Ez a megállapítás a vezetésre, a közigazgatás jellegében történő változtatásokra, kisebb módosításokra, a célnak megfelelő átdolgozásra vagy átalakításra is érvényes – amennyiben a külföldi példák és kutatások eredményeinek hazai viszonyokra történő adaptációját is jelenti.

A HR-stratégia alternatív, az eredményessége a fontos. Ezt bizonyítja az Antall-kormány személyzeti politikája is, ahol a munkaerő megtartása, motiválása, a munkatársakkal való foglalkozás minősége fontos volt – ami ma is így maradt.

2. Az II. rész összegzése

Amennyiben a vezetők képesek kilépni a megszokott, hierarchikus döntések bűvköréből, és közös döntéseket hozni; és a HR, a szakmai vezetés és a felsővezetés elindul egy közös, racionalizáltabb úton, amelyben a HR nem csak adminisztratív feladatot lát el, hanem– különösen, személyeket, személyi fejlesztéseket érintő – stratégiai döntésekben is részt vesz, akkor a döntéshozatal is hatékonyabb és eredményesebb lehet. Ehhez együttműködés és egy összehangolt stratégia is szükséges.

A hatékony együttműködés növeli a kommunikáció eredményét is; a külső, belső, horizontális vagy vertikális kommunikációt. Ennek következtében nemcsak a személyügyi kérdésekben lesz eredményesebb a működés, hanem a szervezetfejlesztésben és a működtetésben is. Ehhez hatékonyan járul hozzá a vezetők HR-ismeretének ön- vagy továbbképzéseken történő

[404] Interjú: Prof. Dr. Kádár Béla, Budapest, 2017.

fejlesztése, bővítése. A HR-ismeretekkel rendelkező vezető munkája és döntése eredményesebb lesz. **H2/A hipotézisem**, vagyis az a megállapítás, hogy *a vezetők hatékony és eredményes munkája és a vezetői HR-ismeretek között határozott összefüggés van beigazolódott*, **IGAZ.**

A fizetésemelés egy idő után elveszíti motiváló hatását, de egy hatékony fejlesztési folyamat, az egyén és a szervezete számára fontos belső vagy külső továbbképzés, segíti az átjárhatóságot és a karriert, csökkenti a munkanélküliséget, és minden kétséget kizáróan eredményes lesz. A H2/B hipotézisem arról, hogy a vezetők HR-ismeretei és a munkavállalók képzése, fejlesztése között is jelentős kapcsolat mutatható ki, továbbá az, hogy a megfelelő humánerőforrás-képzettségű vezetők a változásmenedzsmentet is hatékonyan tudják levezényelni **helytálló, IGAZ**-nak bizonyult. A megfelelő humánerőforrás-képzettségű vezetők jobban odafigyelnek és hatékonyabb képzési lehetőségeket biztosítanak a munkavállalók számára a vezetés minden szintjén, és a változásmenedzsmentet is célravezetőbben tudják vezényelni.

Ma már megdőlt az a régi nézet, hogy a vezetés művészet és a jó vezetőnek születni kell, ezt kutatásom eredménye is bizonyítja, mert a XXI. század vezetőjének szakmai hozzáértésre és vezetői képességre egyaránt szükségese van. Megjelenik a minőségi, szakmailag felkészült, emberekkel jól bánó, fejlődni akaró vezetés iránti szükséglet.

Ma egy sikeres vezetőnek fel kell készülnie a gyors változásokra és az ezekre való reagálás. Ezt kiválthatja gazdasági probléma, kevés bevétel, sok kiadás, szakképzett munkaerőhiány, melynek következtében nem lesz eredményes a termelés vagy szolgáltatás.

Kutatásom és számos tanulmány is bizonyítja, hogy a menedzseri, vezetési készségek fejleszthetők különböző képzésekkel, továbbképzésekkel. Ezen készségek, kompetenciák közzé tartozik a HR ismeretek, mint ahogy ez helyet kapott kutatásom során. Előtérbe került és egyre erőteljesebb lesz a színvonalas és hatékony erőforrás menedzsment iránti igény.

A HR ismeretek hiányában, legyen az közvetlen, közép- vagy felsővezető nem tud megfelelő szakmai és egyéb szükséges kompetenciával rendelkező munkatársat kiválasztani, fejleszteni és motiváltságát fenntartani és a magasan megtartani.

Elbocsájtások, a juttatások csökkenése időszakában egyre bonyolultabb megteremteni a megfelelő, hiteles motivációt. A humán erőforrások menedzselésére egyre nagyobb kihívás! A dolgozók (kompetencia)fejlesztésének szükségessége ma már egyértelmű kell legyen. Ez más mentalitást, stratégiát és kompetenciát igényel.

A vezető önmaga fejlesztése, ezen példamutatása alkalmazottait is arra készteti, hogy önmagukat tovább képezzék, fejlesszék. A tudásmegosztás, a tudás aktualizálása szükségessége elengedhetetlen. Ki kell alakítani a változásmenedzsment napi készsége mellett az áttöréses fejlesztésekre való pozitívan reagálni tudó vezetőt.

A munkaerő okozta válságban a szervezet belső működését is erősíteni kell, ami komoly feladat ebben a sokszínű értékrendű világban. A generációs és kulturális különbözőségek kezelése is nélkülözhetetlen.

HR ismeret birtokában a vezető stratégiai gondolkodása is fejlődik és eredményesebb lesz.

A disszertációban kifejtett **H2/C hipotézis,** vagyis az a megállapítás, hogy eredményes vezető az, aki folyamatosan fejleszti magát, és vezetési ismereteit, szintén helytálló, **IGAZ**. Ezt erősíti meg a kérdőívben feltett kérdésekre adott válaszok közel 100%-a. A folyamatosan képzett vezető nélkül nincs szervezetfejlesztés és eredményes munka sem.

A HR-ismeretek, különösen a modern HR-folyamatok ismerete több lehetőséget ad a vezetők szemléletváltásához. Ez a szemléletváltás növeli az alternatív munkalehetőségek (táv-, otthoni-részmunka stb.) biztosítását, az alkalmas munkatárs eredményesebb kiválasztását, fejlesztését és megtartását. A vezetők HR-ismerete a hatékonyabb együttműködést, önmaguk és mások rejtett kompetenciáinak felismerését, fejlesztését és tudatosítását eredményezi. Ezáltal könnyebbé válik a munkatársak bizalmának megnyerése, és így a munkavégzés is eredményes lesz. Ezenfelül a HR-ismeret nagyobb felelősségérzetet, racionálisabb döntéshozatalt, adott esetben megfelelő válság- és változásmenedzselést eredményez a vezetők részéről, a közös munka által. Ma már nagyon nehéz a megfelelő munkaerő megtalálása, és a kulcsemberek megtartása. A vezető számára ma az egyik legnagyobb kihívás a humán erőforrások menedzselésére. Változik a szervezeti kultúra, mert az Y és Z generáció már más működési jellemzőkkel, mentalitással, értékrenddel rendelkezik, ami új feladatokat ró a szervezetre és a vezetőkre, ezért különösen fontos és kiemelten kell kezelni a vezetőképzéseken a HR ismeretek oktatását. Azaz HR ismeretek nélkül nagyon nehéz a generációmenedzsment.

A HR oktatásának bevezetése olyan kompetenciák birtokába juttatja a vezetést, amelyek alapján a tervezés, a szervezés és a döntés az embert állítja középpontba, és ezáltal hatékonyabb és eredményesebb munkához vezet. A HR-ismeretek oktatásának alapjait be kell vezetni a középfokú aktatásba, mert itt meg lehetne alapozni ezt a szakmai kompetenciát. A felsőoktatásba és felnőttképzésbe pedig kötelezően választhatóvá kell tenni a további fejlődés érdekében. Emellett a vezetői kinevezés feltételévé kell válnia ezen az alapismereteknek az elsajátítása.

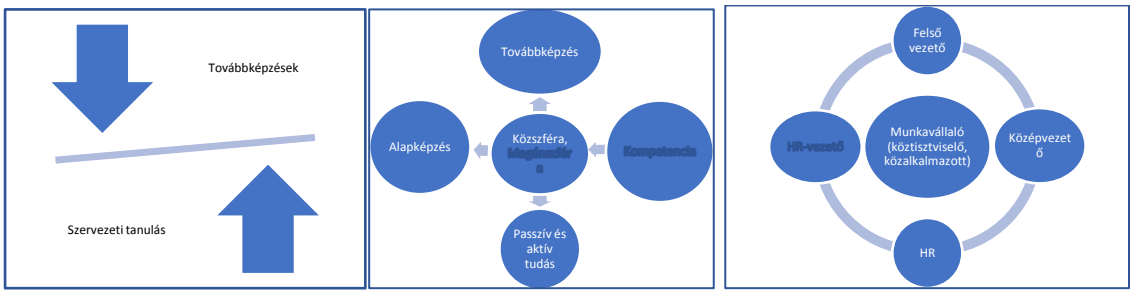
Kutatásom egyik gyakorlati jelentősége, hogy a vizsgálat igazolta a H2 hipotézist, amely szerint a HR-ismeretek oktatása a szak- és felnőttképzés minden területén hasznos lenne, hatékonyabb és eredményesebb vezetést eredményezne. **A HR-ismeretek fontosságának hangsúlyozása tekintetében szükségszerű és kulcsfontosságú egy új dimenzió létrehozása a közép- és hosszú távú gondolkodásmódban és annak eredményesebbé tételében, a közszférában és a magánszférában egyaránt.** Az interjúim és a kérdőíves kutatásaim is azt

bizonyítják, hogy az ember jelentősége mindig is fontos volt és a jövőben még jelentősebb lesz. A megfelelő kompetenciájú munkavállaló szerepe kiemelten fontos, a változás- és válságmenedzselés eredményességét pedig a kulcsemberek megléte vagy hiánya határozza meg.

A munkatársakra való odafigyelés, a számukra megfelelő feladat kijelölése, a „kormenedzsment" és ezen belül jó képességű munkatársak megtartása, a fluktuáció megfékezése hatékonyabb szolgáltatást és termelést is nyújt.

A folyamatos tanulásra nyitott fiatal tehetségek erőt, rugalmasságot és alkalmazkodó képességet biztosítanak a szervezetnek. Az Y és a Z generáció egy új világot, egy új szervezeti kultúrát fog teremteni és formálni, ami az ő igényeikhez, szokásaikhoz, viselkedésükhöz, értékeikhez és munkastílusukhoz igazodik.

A XXI. században az ember szerepe felértékelődött, ezért a vezetés újabb irányzatainak megjelenése azt a tendenciát igazolja, hogy szükség van a vezetők és az alkalmazottak HR-ismeretére. A magasan kvalifikált munkaerő alkalmazása nem könnyű. A többlépcsős oktatás, a folyamatos szervezeti tanulás és a rendszeres továbbképzés a törvényi változások – hazai és EU-s egyaránt –, a fejlődő technológia, a digitális világ rohamos fejlődése és a változó oktatási igények miatt megkerülhetetlen.



155. ábra. ***A többlépcsős oktatás, a folyamatos szervezeti tanulás és a rendszeres továbbképzés*** *és a HR szerepe, Forrás: saját szerkesztés*

HR-ismeretek nélkül a megfelelő humánerőforrás megszerzése, megtartása, fejlesztése, képzése és megfelelő felhasználása **nem hoz eredményt, sem szervezeti, sem országos szinten.**

A stratégiai és a HR-vezetésnek egyensúlyban kell lennie, és céljainak megfelelően kell reagálnia minden változásra. Az ember és az emberismeret jelentősége – a megfelelő helyen alkalmazva – a mai válságos időkben stratégiai szintre emelkedett, és a megfelelő ismeretek birtokában megmutatkozik a humánmenedzsment sokoldalúságának lehetősége is.

H2 hipotézisem miszerint *a HR ismeretek oktatása hasznos lenne a szak- és felnőttképzés minden területén, hatékonyabb és eredményesebb vezetési gyakorlatot hozna létre*, szintén igazoltnak tekinthető, IGAZ-nak bizonyult.

3. Az III. rész összegzése

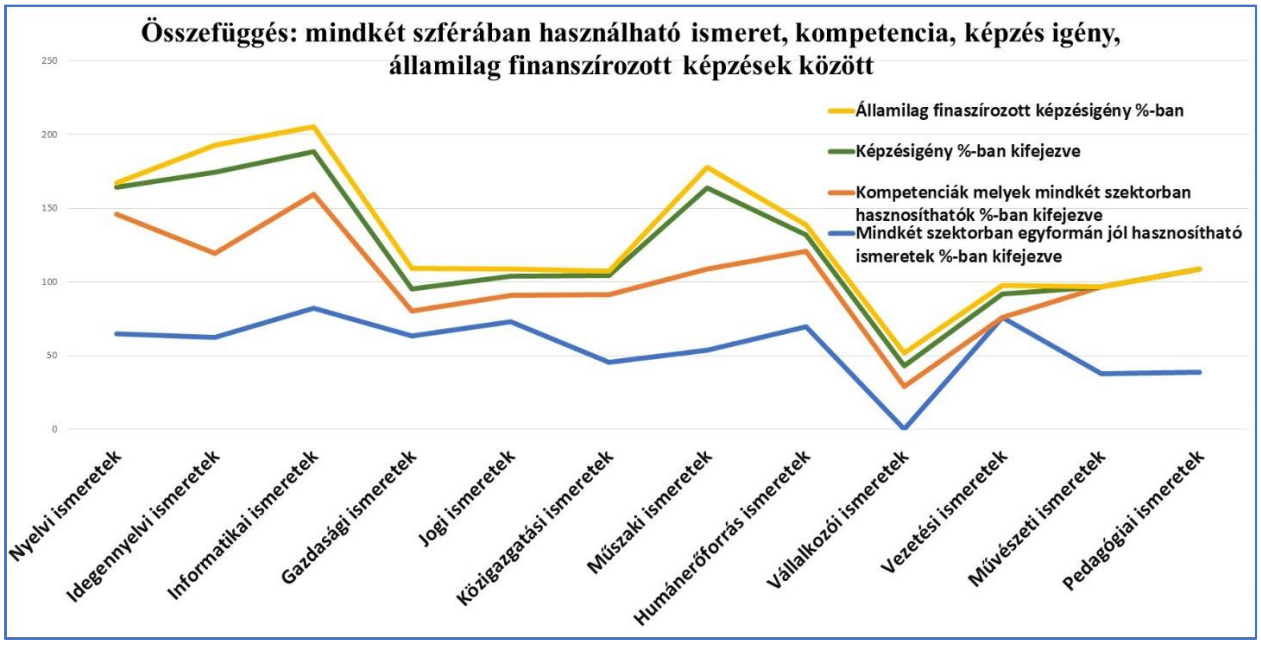
Azt gondolom, hogy nem elég felfejteni egy probléma hátterét, mert sokszor nem az egyes elemek adják meg a válaszokat a kérdésekre, hanem a közöttük lévő összefüggéseket kerestem és megpróbáltam új összefüggéseket létrehozni.

A képzések célszerű átalakítása, együtt megalkotása az egyén, a társadalom számára és az állam számára is az egyik legfontosabb tényező. A képzések megfelelő tematikája, milyenség növelik az eredményességet és csökkenti, hatékonyabbá teszi a közpénzek felhasználását.

Meg kell tanulni, milyen összefüggések kötik szorosan egybe az embert, a munkaközösségeket, a vezetőt, a munkát, a kultúrát és a társadalmat, az államot. Ott kell megalapozni és fejleszteni a tudást.

Az összesítő táblázatban bemutatott továbbképzések, az itt megszerzett ismeretek, a dolgozatomban kiemelt vezetői és HR ismeretek hozzájárulnak a közigazgatás eredményes vezetéséhez, hatékonyságához, az egyén karrierjéhez, a jó állam működéséhez.

Az összesítőben kiemelten szereplő ismeretekre, kompetenciákra és képzésekre minden területen szükség van ebben a változó és egyre bonyolultabb világban.



167. ábra. ***Összefüggés az átjárhatóság, a kompetencia és a képzések között****, Forrás: saját szerkesztés*

A képzés és továbbképzés, az egyéni fejlesztés, a hatékony munka mindig összefüggésben és kapcsolatban állt egymással. Az embernek az egzisztenciális és a mentális biztonságérzet, jólét növelése érdekében és karrier szempontból is fontos és javítja a társas kapcsolatokat, a szociális kompetenciát és növelik a szervezetek, cégek tudás-dimenzióit is.

A múlt századi növekedéselmélet empirikusan is igazolta, hogy a gazdasági növekedés része a technológiai fejlődés mellett a munkaviszonyok változása, ez pedig egyenes arányban hatékony a képzettséggel és a folyamatos fejlődéssel.

A szervezet belső folyamatainak megfelelő kezelését is HR ismeretek igényel, mert ide tartozik a munkaerő-szükséglet kezelése, amely növekszik vagy csökken; a leépítés vagy a felvétel, mert változik az igényelt képességek minősége, struktúrája; és az, hogy mind ehhez milyen képzést, tréninget igényel a szervezet.

A felnőttképzés a tudást, a szakmai- és egyéb kompetenciákat (ismeretek, képességek, attitűdök) folyamatosan fejleszti, ezáltal javítja a munkához való hozzáállást és jobb karrierlehetőséget, jobb megélhetési körülményeket, a munkahelyváltás lehetőségét teremti meg. A kérdőíves kutatásban a megkérdezettek többségének válasza is ezt erősíti meg. Azaz a **H3/A hipotézisem** arról, hogy a felnőttképzés a közszféra-magánszféra közötti karrierválasztási és mobilitási lehetőséget növeli bizonyított**, tehát IGAZ**.

A mobilitás lehetősége, a magasabb szintű és sokszínű tudás több lehetőséget biztosít a munkavállalónak az eredményesebb és hatékonyabb munkára. Ez munka- és élettapasztalat, az egyéni fejlődés igénye összhangba hozható a többlépcsős tanulással, azaz felnőttképzéssel**,** a tudás megszerzés igényével, az alap és szakmai kompetenciák folyamatos bővítésével. 75%-os kimagasló válasz. Azaz a munkahelyváltás tudásbővítést és tudásigényt is jelent egyszerre – melynek értelmében az át- és továbbképzés legtöbb esetben elkerülhetetlen és elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez.

A munka hatékonysága növeli az intézmények és vállalkozások eredményességét, amely hozzájárul az ország fejlődéséhez és a GDP növeléséhez is**.** Tehát, a disszertációban vizsgált **H3/B feltevésem** arról, hogy a felnőttképzés által növelt közszféra-magánszféra közti mobilitás gazdasági, társadalmi és egyéni célokat egyaránt szolgál, szintén igazoltnak tekinthető, **IGAZ.**

A közszférából a magánszférába és fordítva történő átmenet okai között szerepelt kérdés, miszerint mennyire befolyásolja az egyént váltás esetén a tanult szakmában és a képzettségi szintnek megfelelő elhelyezkedés igen nagy arányban szerepel átlagosan. 35 %-ban. Ettől magasabb válaszarány csak a „magasabb fizetés” ok esetében van. Ez szintén arra utal, hogy a tudásnak értéke van és a fejlesztés ma már minden generáció számára a legtöbb esetben egyértelmű vagy folyamatos igényt jelent.

Kutatási eredményeim, empirikus elemzéseim alátámasztották az előfeltevésemet arról, hogy összefüggés van az alkalmazott emberi erőforrás képzése, fejlesztése, valamint a vezetés és átjárhatóság között. A képzett, de önmagukat folyamatosan fejlesztő, azaz mindig megfelelő

képzettséggel rendelkező munkavállalók és a hatékony átjárhatóság között egyenesen arányos kapcsolat van – **H3/C hipotézisem is igazolást nyert, IGAZ**.

Már számos kutatás bebizonyította, hogy a munkanélküliség a munkavállalók fejlesztésével csökken, de az átjárhatóságot biztosító képzésekkel történő fejlesztéssel a munkanélküliek száma tovább csökkenthető. Vizsgálatom eredményeként bebizonyosodott, hogy a képzett, de önmagukat folyamatosan fejlesztő, azaz mindig megfelelő képzettséggel rendelkező munkavállalók és a munkanélküliség között fordítottan arányos kapcsolat van. Azaz a felnőttképzés által növelt közszféra-magánszféra közti mobilitás csökkenti a munkanélküliséget, tehát **H3/D hipotézisem IGAZ-nak bizonyult**.

A szolgáltatás vagy a termelés – vezetői vagy bármely szinten – hozzáadott emberi érték nélkül nem valósulhat meg. Az emberi érték hozzáadása pedig HR-ismeretek, pszichológiai, szakmai, valamint vezetési ismeretek nélkül nem valósítható meg. A HR-alapismeretek oktatása a szak- és felnőttképzésben, valamint a vezetői továbbképzések több lehetőséget teremtenének a munkavállalónak a köz- és a magánszféra közötti átjárhatóság esetében, vagyis a **H3 IGAZ, bizonyítást nyert.**

4. A IV. rész összegzése

Magyarországon a közalkalmazottak és köztisztviselők létszáma 2017. szeptemberben kb. 845,2 ezer fő, a lakosság 9 797 561 fő. Románia lakossága 19 644 350,[405] a közalkalmazottak és köztisztviselők létszáma 1 183 608 fő[406]. Összehasonlítva a két ország közigazgatásban dolgozók létszámát: Magyarországon lakosság 8,63% dolgozik közigazgatásban, ezzel szemben Romániában a lakosság 6 % dolgozik csak a közigazgatásban.

Alig van átjárhatóság, mert a fizetés az országos átlaghoz képes magas. Ez jó példának bizonyulna Magyarország számára is abban, hogy béremelésre lenne szükség közigazgatásban.

A külföldi HR gyakorlat megerősítést ad (H4) vagy változtatásra való késztetést feltételezésem IGAZ, mert a legtöbb esetben a HR gyakorlat hasonlít (bérezés, nyugdíj, karrier, HR tevékenység) Ami jó példa tőlünk, az egy központi egyetem, jelen esetben a NKE példája, mely kiemelkedő példa lehet a román közigazgatás számára. Számunkra pedig a kiválasztás szakmaisága és a továbbképzés és fejlesztés módszerének egy része.

Magyarországot és Romániát – ahol szintén magas a közigazgatásban dolgozók száma – összehasonlítva kiderült, hogy országunkban 2,63%-kal többen dolgoznak a közigazgatásban, ami átgondolásra ad okot. Romániában a vezetői pályáztatás sokkal szigorúbb, a köztisztviselői

[405] https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tps00001.html, Letöltve: 2017.12.20.
[406] 525/2016-os Kormányhatározat előterjesztési anyaga http://gov.ro/ro/guvernul/procesul-legislativ/note-de-fundamentare/nota-de-fundamentare-hg-nr-525-27-07-2016&page=99, Letöltve: 2017.12.20.

vezetői beosztás betöltéséhez versenyvizsgán kell részt venni, ami nehéz, és egy központi vizsgarendszer keretében zajlik, központi vizsgabizottsággal. Ugyanez vonatkozik a köztisztviselői és közalkalmazotti állások betöltésére is, ami szintén minőségi és hatékonyabb kiválasztást jelent, és példaértékű lehet a magyar közigazgatás számára. **H4 hipotézisem** arról, hogy a külföldi HR-gyakorlat megerősítést ad a közös HR-tevékenységben és a közigazgatási felsőoktatásban, és változtatásra való késztetést a kiválasztás és a továbbképzések területén, szintén **IGAZ**- oltnak tekinthető.

5. A jó állam – HR ismeret

Egyre több szervezet, intézet és vállalkozás próbál versenyelőnyt szerezni az emberi erőforrásából. Ez a versenyelőny csak a megfelelő alapképzéssel rendelkező munkavállaló továbbképzésével, egyéni vagy szervezeti fejlesztéssel valósítható meg. Mind kvantitatív eredményeim, mind interjútapasztalataim megerősítik a HR-ismeretek vezetésben és a munkaerőpiacon való elhelyezkedési esélyre gyakorolt hatásának fontosságát. A munkaerőforrás tudatos fejlesztése előfeltétele lehet a biztos munkalehetőségnek és a jó állam létrehozásának.

Az emberi erőforrás tudatos és hosszú távú, megtervezett fejlesztése, ezen belül a HR ismeretek bevezetése a szak- és felnőttképzésbe és a vezetőképzésekbe hatékonyabb közszolgálatot biztosít, amely alapfeltétele a jó államnak. A hatékonyságot csak megfelelő szakemberekkel és vezetéssel lehet megteremteni, mert a humánerőforrás folyamatos, naprakész fejlesztése tudja csak létrehozni a korunk gyorsan változó kihívásaira reagálni tudó munkavállalókat és vezetőket. A képzett és folyamatosan fejlődő köztisztviselőkből és közalkalmazottakból álló szervezetek és intézetek ezáltal olyan működési képzettséggel rendelkeznek, amelyek a nemzeti, regionális és globális érdekek versenyében hatékonyan működnek a nemzeti érdeket érvényesítve. A disszertációban vizsgált **H5 hipotézis,** amely szerint a humánerőforrás-ismeretek szerepének növekedése és a jó állam között jelentős korreláció mutatható ki, **IGAZ**.

Kutatásom, amelyet 2016-2017 ban végeztem, igazolta hipotéziseimet és a doktori értekezés új eredményeket hozott.

A disszertációban összefoglaltak eredményekért megállapíthatjuk, hogy jelenlegi kutatásaink alapján az elmúlt időszakban a vezetők szerepe megváltozott. A felmérések eredményei azt mutatják, hogy kutatásaink a szakirodalomban ismertetetteken túlmutatnak, új elemekre, tényekre világítanak rá. Mindezek alapján az alábbiakban foglalom össze a dolgozat új eredményeit:

Kimutattam, hogy a vezetőképző elfogadott, de eredményessebbé csak akkor tehető, ha a vezető HR ismeretekkel is rendelkezik és együttműködik HR-rel és a többi vezetővel, egyaránt a HR folyamatok kialakításában és hatékony működtetésében.

A disszertációban bemutatott kutatások eredményei igazolták feltételezéseimet és megmutatták, hogy a humán erőforrások fejlesztése hosszabb távon eredményességet biztosít a munkavállalóknak a munkaerőpiacon, akik képesek alkalmazkodni a technológiai és munkaszervezési változásokhoz, ehhez kellőképpen motiváltak, és megfelelő tanulási és alapkészségekkel bírnak. Ez a fejlesztés pedig a közszférában és a magánszférában egyaránt hatékony és eredményes termelést és szolgáltatást biztosít, miközben a szervezeti kultúra is fejlődik, ami a szervezeteknek és intézeteknek hosszú távú megmaradást biztosít és megteremti a jó állam alapjait is.

Hipotéziseim bebizonyítása alapként szolgál a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 tervben megfogalmazott céloknak is, mert a közszolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése, a közszférában dolgozók továbbképzése és kompetenciafejlesztése által – főként, ha a HR-ismeretek bevezetésével is kibővül –, a közszférában dolgozóknak hatékonyabb lesz a tudása, és hathatósabb lesz a szolgáltató és eredményorientált szemléletének érvényesítése is.

A megváltozott gazdasági és társadalmi viszonyok miatt a rendszerváltás óta megnőtt a HR szerepe, a felnőttképzés és a felnőttoktatás szerepe is, de az ehhez szükséges hatékonyság eléréséhez együttműködésre van szükség, mert ez növelné a szervezetek eredményességét és az egyén érdekét, karrierjének kialakítását, valamint csökkentené, racionalizálná a közpénzek felhasználását és átcsoportosítását.

Az egész életen át tartó tanulás (LLL) keretstratégiájában megfogalmazott specifikus célterületek a HR-ismeretek oktatásának bevezetésével segíti a célok elérését, vagyis a szakképzés és a gazdaság, a munka világa közötti kapcsolatok erősítését az átjárhatóság megkönnyítésével, a megfelelő, hatékony szakképzések előtérbe való helyezésével. **A HR-ismeretek oktatásának szükségessége további motivációt ad a vezetőknek, döntéshozóknak** abban, hogy felismerjék, mennyire fontos a pedagógusok, szakoktatók és képzők felkészítése, a munkavállalók folyamatos szakmai fejlesztése, önfejlesztő képességének növelése és a felnőttképzés hatékonyságának javítása.

Konkretizálni kell a köznevelés intézményeiben megoldandó feladatokat az alapkompetenciákkal kapcsolatban és csak olyan képzéseket kell indítani az államilag finanszírozott szak- és felnőttképzésben, melyek hosszútávon hasznosak az egyén és a társadalom számára is.

Kiemelt jelentőséget kell adni minden információnak, ami a közszféra (oktatás, közigazgatás) és magánszféra területéről érkezik és nagyobb hangsúlyt kell adni a közérdeknek.

Megállapítottam, hogy az együttműködés nem helyettesíthető, a közigazgatásban történő változásokhoz a döntések szakaszában elengedhetetlen az köz- és magánszféra, valamint az állam együttműködése, nélkülözhetetlen a területen működő szereplők közös gondolkodása.

Összességében kijelenthető, hogy a megfelelő tudást és kompetenciát megfelelő fejlesztéssel lehet csak elérni, ami által a hatékonyság is sokkal nagyobb lesz. A közigazgatás fejlődése eredményesebb, amely megbízhatóságot, minőséget, rugalmasságot és gyorsaságot hoz a közigazgatás által nyújtott szolgáltatásokba. Mindezek alapja a területen tevékenykedő szakemberek együttműködése, közös szakmai vita-, majd háttéranyag kidolgozása, a meglévők racionizálása.

Az általam bizonyított hipotézisek abban jelentenek újat ebben az összefüggésben, hogy a képzések tematikája, a HR ismeretek bevezetése a szak és felnőttképzésbe, a vezetőképzésekbe, és a képzések rendszerezése, állami finanszírozása célorientáltabb legyen, mert ez hatékonyan segíti az egyén fejlődését, karrierépítését, a vezetés eredményességét a közigazgatás minden szintjén, ezáltal növelve a változásmenedzsment eredményességét, a köz- és magánszféra közötti átjárhatóságot. Mindez pedig egyenes arányban növelné a közszolgálat hatékonyságát, a magyar közigazgatás eredményességét, mert az emberi erőforrás, ennek jóléte makrogazdasági és makrotársadalmi kontextusban nézve is eredmény.

Azt gondolom, hogy jelen kutatás eredményei adekvát alapját és hozzáadott értéket jelenthetik továbbképzési rendszer reformjában.

A társadalom fejlődése és a jövő fiataljainak érdekében ezért egy olyan közösségi felelősségvállalás indokolt, amelyben a szak- és felnőttképzés, az egész életen át tartó tanulás tevékenység minden szereplője olyan támogató rendszert alakít ki, mely komplex szemléletű.

Kutatásom során vizsgált két fő témában – HR-ismeretek szak- és felnőttképzésbe történő bevezetésében, és az átjárhatóság hatékonyabbá tételében – Magyarországon még nem születtek javaslatok, de integráló elméleti összefoglalások sem. Vizsgálatom eredményeiben többségében igazolódtak az előzetes feltevések, de nem várt adatok is felszínre kerültek, amelyek további kérdéseket vetnek fel, ezért **további kutatások elvégzését szükségesnek ítélem meg.**

A HR oktatása elengedhetetlen a gyorsuló, egyre inkább emberközpontú XXI. században!

Az összkép, az összefüggések ismeretének hiánya vagy negligálása beláthatatlan károkat okoz a közszférának, a közigazgatásnak, ahogyan a közigazgatáson belül az oktatás - jelen esetben a szak- és felnőttképzés - tökéletlensége az országnak, a jó államnak.

Az állam és azon belül a közigazgatási rendszer fejlesztésének érdekében elengedhetetlen a humánerőforrás-fejlesztés statikájának és dinamikájának ismerete.

A rendszer akkor lehet statikus, ha az erőhatások alatt is megmarad az egyensúly, ezért elengedhetetlen egyensúlyának feltételeivel foglalkozni! Ezért a közigazgatás és annak szervezetei is csak akkor lehetnek hatékonyak és eredményesek, ha minden összefüggő dolog egyensúlyban van. Minőségi pedig akkor, ha van terv, koncepció, továbbá megfelelő vezetés, HR és kiművelt emberfő a munka elvégzésére az eredményes végrehajtáshoz.

A dinamika feladata a mozgást létrehozó erők leírása, a (mozgás)állapot megváltoztatása ugyanis erő hatására történik. Ezt az erőt szerettem volna bemutatni dolgozatomban. A vezető és a munkavállaló tudását is a rájuk ható erők, ismeretek határozzák meg. Az államban, a közigazgatásban, a HR fejlesztésben ismerni kell a mozgás okait, azt a pozitív erőt, amely a jó irányba történő mozgást létrehozza. Jelen esetben ezt az erőt a humánerőforrás tudásának fejlesztése jelenti, ezen belül pedig még hatékonyabb erő lenne a HR stratégia oktatásának bevezetése a szak- és felnőttképzésbe. Így a megfelelően képzett vezető és munkavállaló is a fejlesztett, átképzett jó irányba mozdulna el.

Disszertációm hipotézisei olyan változtatásokhoz adnak irányt, melynek ok-okozati összefüggései vannak és determinálják a megfelelő pozitív erőt. Ez a pozitív erő lenne az a tudáshalmaz, amely közigazgatási, jogi, gazdasági, informatikai és vezetési ismeretekből áll és új elemként a HR képzéssel egészül ki.

6. Új tudományos eredmények

Az **Antall korszak** elemzése kapcsán a személyügy tekintetében új eredményem, hogy a HR szemszögéből, a humán folyamatok és meghatározott humán funkciók szerint elemeztem és szerkesztettem össze az interjúk szövegeit. Kiemelten vizsgáltam az Antall-kormány felsővezetés kiválasztását, emberi erőforrásának személyi kompetenciáit a felsővezetés sikerét és problémáit.

- **A HR ismeretek oktatása a szak- és felnőttképzésben** fejezetben kimutattam a HR oktatás kiterjesztésének igényét a szak- és felnőttképzésben, a közép- és felsőoktatásban. Bebizonyítottam, hogy a vezetők HR ismerete és bevezetése a vezetőképzőn, hatékonyabb vezetést hozna létre. A vezetők együttműködve a HR ismeretek birtokában eredményesebb döntést hozhatnak a HR menedzsmentben, ezen belül pedig kiemelten a HR fejlesztésében. A HR ismeretek, folyamatok és funkciók ismerete hatékonyabb közigazgatást hozna létre, mely a Jó Állam egyik alapja.
- **Átjárhatóság a magán- és közszféra között**; új tudományos eredménye, hogy vizsgálatommal sikerült feltárni azokat a kompetenciákat, a mobilitásra ható konkrét

tényezőket, amelyeket eddig nem kutattak, vagy nem ilyen teljességgel vizsgáltak. Ezek az eredmények támpontot adhatnak a közigazgatáson belüli munkaerő tervezéshez, munkaerő gazdálkodáshoz attól függően, hogy leépítésről vagy fejlesztésről van-e szó, külső vagy belső (rendszeren belüli) átmozgásokat igényel-e ez a szféra. Vizsgáltam az átjárhatóság motivációját mindkét irányból. Az átjárhatóság szempontjából pedig információt adtam a szak- és felnőttképzés igényről az egész életen át tartó tanulás tervezéséhezRománia közigazgatásának rövid bemutatása a HR tükrében.

7. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága

- **A közigazgatás területén**
    - A közigazgatás átalakításában, változásmenedzsment tervezésében,
    - A közigazgatás hosszútávú képzési programja tervezésében,
    - A közalkalmazottak fejlesztési tervének meghatározásakor,
    - Az oktatás finanszírozás, közpénzekkel való hatékony gazdálkodás során.
- **Oktatás területén**
    - A szakképzés közép- és hosszútávú tervezésében; az állami- és magánszféra képzési terv kialakításánál, a közép és felsőfokú szinten, a szakképzés átalakításánál, a tovább- és átképzések tervezésénél a tananyagfejlesztésnél, a vizsgakövetelmények felállításánál, és a vizsgarendszerek kialakításánál,
    - A felnőttképzés és felnőttoktatásban; az iskolarendszeren belüli oktatás fejlesztésénél, az iskolarendszeren kívüli oktatás fejlesztésénél.
- **A kamarai oktatási rendszer átalakításánál**;
- **Közigazgatási intézetek, szervezetek és cégek HR menedzsment folyamataiban**; a munkavállalók fejlesztésénél, a képzési programok kialakításában a vezetők kiválasztási, fejlesztési és továbbképzési folyamatában a vezetők közötti hatékonyabb együttműködés elősegítésében és az egyéni fejlesztések és karrier út kialakításánál;

További kutatásokat igényel a HR-stratégia bevezetése a szak- és felnőttképzésbe; annak kapcsán, hogy a közép- vagy a felsőfokú oktatásban lenne-e hatékonyabb, milyen szintet igényel bevezetése – pl. alapismeretek és készségfejlesztések a középiskolában, középfokú ismeretek a felsőoktatásban. Továbbá azt is fontos még megvizsgálni, hogy az átjárhatósághoz szükséges továbbképzéseket állami finanszírozásból szervezzék-e, és ezek centralizálva legyenek-e vagy sem. Szükséges még mindezek mellett a túl- és az alulképzettség közötti egyre mélyülő távolság vizsgálata, és a probléma hatékony megoldásának keresése is.

8. A kutatás továbbgondolása, javaslatok

A jelenlegi eredmények figyelembevételével a kutatás folytatását a későbbiekben az alábbi szempontok mentén látom indokoltnak.

A téma későbbi vizsgálatának elsődleges szempontja, hogy az érvényességi kört ki kell terjeszteni, tekintettel arra, hogy a relatív nagy adatmennyiség ellenére, jelen kutatásom nem reprezentatív, esettanulmány jellegű. Az érvényességi kör kiterjesztése több esettanulmány lefolytatásával lehetne megoldható; a gazdasági-társadalmi vonatkozásban hátrányosabb helyzetben lévők, valamint a közszféra más területén – honvédség, rendőrség – és még több vállalkozói szférában dolgozó megkérdezésével. Továbbá a régiók vonatkozásában is bontva is lehetne a nagyobb általánosíthatóság irányába bővíteni a kutatást, mert a közép- és nyugat, valamint a kelet-magyarországi területek között is kimutatható lehet az eltérés, különös tekintettel az átjárhatóság területén – Nyugat-Magyarországon például eredményesebb a magánszféra, de kevesebben dolgoznak a közszférában, mint például a középrégióban.

A kutatással kapcsolatos, a továbbgondolást megalapozó második szempont tematikai vonatkozású, amennyiben a jelen kutatásban használt populáció szegmentálását érinti. Ez annyiban jelentene tematikai módosulást egy további kutatásban, hogy a fókusz nem általános lenne, hanem a populáció bizonyos rétegeire helyeződne. Például, ha a szegmentálási szempont csak a közszférában dolgozók vagy egy korcsoport lenne, akkor érdemes lehet a Z generációra vagy az idősekre fókuszálni. De a szegmentálás a szellemi vagy adminisztratív munkát végzett munkanélküliek szegmensének függvényében is elvégezhető.

A tovább gondolás további szempontjai a 30. MELLÉKLET-ben.

Kutatott témáim; a HR-ismeretek bevezetése és az olyan továbbképzések finanszírozása, amelyek lehetővé tennék a köz- és magánszféra közötti átjárhatóságot, hatékony, eredményes, felhasználható tudást biztosítana. Ezáltal a memorandum hat célkitűzéséből megvalósulnának a befektetésre, a tanulás értékelésére, valamint a tudás társadalmában való fenntartható részvételhez szükséges ismeretek és készségek megszerzésére és megújítására és az IKT-alapú tanulásra irányuló célkitűzések is.

Disszertációm zárásaként fontos arra is kitérni, hogy a HR-stratégia szak- és felnőttképzésbe történő bevezetése komoly és folyamatos egyeztetést igényel az oktatás, a munka világa, valamint a döntéshozók között, és ennek kulcseleme az oktatás egyes alrendszereinek – a szakképzésnek, az alap- és a középfokú, valamint a felsőoktatás és a felnőttképzés – összekapcsolása.

A kutatásaim alátámasztják, hogy a HR-stratégia megfelelő szintre emelésének egyik alapfeltétele a HR és vezetési ismeretek minél szélesebb körű oktatása, mert az általa megszerezhető kompetenciák és ismeretek, valamint az előzetes szakmai gyakorlat és a

tapasztalati úton szerzett ismeretek és készségek a képzés akkreditációja után széleskörűen alkalmazhatóak lennének a szakma minden területén, a közigazgatásban és a magánszférában egyaránt.

VII. Egyéb

1. **Forrásjelölés**
2. **Mellékletek**

Budapest, 2019. február 12.

Megyesi Csilla
PhD jelölt