DOI azonosító: ……../NKE.2019.02.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Államtudományi és Közigazgatási Kar
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

TÉZISFÜZET

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

Közszféra, közigazgatás- és közszolgáltatás vezetése

HR – Vezetés – szakképzés

Átjárhatóság – szakképzés

Készítette:

Megyesi Csilla, doktorjelölt

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Témavezető:

Dr. Szakács Gábor, docens

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Budapest, 2019.

Tartalomjegyzék

1. Az értekezés gondolati íve ... 3
1.1. Tudományos probléma megfogalmazása ... 3
2. Hipotézisek és kutatási módszerek ... 4
2.1. A kutatás hipotézisei ... 4
2.2. A kutatás módszerei ... 5
3. Az elvégzett vizsgálatok bemutatása fejezetenként ... 6
3.1. A közigazgatási képzések rendszere a magyar közigazgatás történetében ... 6
3.2. A rendszerváltozás utáni változások, az Antall-korszak ... 7
3.3. HR oktatás. Vezetés – HR ... 8
3.4. Átjárhatóság - A köz- és a magánszféra közötti átjárhatóság a felnőttképzés tükrében ... 16
3.5. Külföldi kitekintés egy EU-s országba. Románia közigazgatása személyügy, HR vonatkozásban ... 23
4. Összegzés - Hipotézisek bizonyítása, új tudományos eredmények és gyakorlati felhasználhatóságuk ... 23
5. Új tudományos eredmények ... 28
6. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága ... 29
7. A kutatás továbbgondolása, javaslatok ... 29

Fő célkitűzésem, hogy kutatásaim segítségével bebizonyítsam: a humánerőforrás és vezetési ismeretek oktatása és megerősítése nagyban hozzájárulhat a magyar gazdaság sikereihez és versenyképességének növeléséhez, a köz- és magánszféra közötti átjárhatóság megvalósításához és megkönnyítéséhez.

Az elvégzett kutatásom célja a szak- és felnőttképzésben átadandó ismeretek változásának kimutatása. A felmérések eredményei részei lehetnek egy teljes körű 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.

1. Az értekezés gondolati íve

Az elmúlt évtizedekben a gazdasági-társadalmi viszonyok gyökeres változása új korszakot nyitott, paradigmaváltást idézett elő, amelyekre a felnőttoktatás szűkebb szakmai köreinek is reagálnia kellett. 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 *dezindusztrializáció,* a *globalizáció* és *a nemzetközi munkamegosztás*.

A tanuló felnőttek száma nagyon változó attól függően, hogy milyen szakmát képviselnek, hogy milyen az adott szakmának a presztízse, a javadalmazása, valamint, hogy az adott szakmában igény van-e a munkavállaló folyamatos fejlesztésére.

Az egész életen át tartó tanulás, azaz a *lifelong learning paradigmája*, amely az EU és Magyarország hosszú távú stratégiájában is régóta szerepel, megvalósulni látszik. Kutatásom éppen ehhez, vagyis a HR folyamatok fejlesztési oldalához, a XXI. század hazai felnőttképzési stratégiájához szolgáltat adalékokat. 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". 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.

1.1. Tudományos probléma megfogalmazása

<u>A HR-ismeretek szükségessége:</u> Az emberierőforrás-menedzsment, emberierőforrás-gazdálkodás, elsősorban a felső vezetés feladata, ennek kezelési szintjét azonban még nem nevezhetjük kielégítőnek, különösen a közszférában, közigazgatásban és a kkv-kban.

A XXI. század vezetőinek a szakmai munkairányítás mellett fontos a személyüggyel kapcsolatos változásmenedzsment, generáció-menedzsment hatékony megoldása, a megfelelő munkaerő kiválasztás, megtartása, fejlesztése és az utánpótlás kiépítése is.

A köz- és magánszféra közötti átjárhatóság megkönnyítése a szak- és felnőttképzés segítségével: A munkavállalók köz- és magánszféra közötti átlépésének okait, motivációját és akadályait feltárva ennek dinamikus elősegítése érdekében a jó állam szerepének e téren is változni kell a hatékonyság érdekében.

2. Hipotézisek és kutatási módszerek

Fenti problémák megfogalmazása az UNESCO 1996-ban megjelent oktatáspolitikai koncepciójának, az Európai Bizottság által az életen át tartó tanulásról elfogadott Memorandumnak, a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 céljainak megfelelően.

2.1. A kutatás hipotézisei

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. Ez a karrierépítés egyik kulcsa. A megfelelő humánerőforrás-képzettségű vezetők a változásmenedzsmentet is hatékonyan tudják levezényelni.

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 egyértelmű kapcsolat van. Az átjárhatóság hatékonyságát a HR képzések is növelik.

H3/D. A képzett, de önmagukat folyamatosan fejlesztő, azaz mindig megfelelő képzettséggel – ezek között a HR ismeretekkel is – rendelkező munkavállalók és a munkanélküliség között fordított arányosság áll fenn, tehát a felnőttképzés által növelt közszféra-magánszféra közti mobilitás csökkenti a munkanélküliséget.

H4. A külföldi HR gyakorlat megerősítést ad vagy változtatásra késztet.

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

2.2. A kutatás módszerei

Kutatásomat mélyinterjúk készítésére és általános survey jellegű felmérésre építettem. 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.

A kérdőívben feltett kérdések többsége zárt kérdés volt, egyválaszos és többválaszos kérdések, rangsorolásban is közvetett vagy közvetlen irányultságú válaszlehetőséggel vagy lehetőségekkel. A kérdőív szóban, email formájában jutott el a válaszadókhoz. A válaszadók köre igen széles skálán mozog. A kérdőívek kitöltése névtelenül és önkéntesen történt. A következő főbb 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 vezetőképzés lenne hasznosabb? Mennyire szükséges a HR ismeretek bevezetése a vezetőképzésekbe?

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, a HR-t, valamint ezek összefüggését helyeztem fókuszba. 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, ami azonban csak akkor valósulhat meg, ha a leendő munkavállalók és vezetők megfelelő HR ismerettel rendelkeznek.

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 képzés közép- és hosszútávú befektetésnek tekinthető, ezért folyamatában igyekeztem a kérdést áttekinteni. Dolgozatomban helyet kapott egy történelmi kitekintés is, 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 a humánerőforrás kérdésének szerepe a közigazgatási reformok változása mentén, kiemelt figyelmet szánva a rendszerváltás idején végbement változásoknak.

Ezen téma kutatásakor mélyinterjút készítettem az Antall-kormány vezetőivel (Boross Péter, Prof. Dr. Kádár Béla, Dr. Schamschula György, Kajdi József, Marinovics Endre, Surján László) a kor közigazgatásáról, különös tekintettel a személyügy, a felsővezetők rátermettsége és a változások menedzselése tükrében.

Az új adatforrás feltárása tudatos volt, ez a HR stratégiák és képzések bevezetése a szak- és felnőttképzésben 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.

3. Az elvégzett vizsgálatok bemutatása fejezetenként

3.1. A közigazgatási képzések rendszere a magyar közigazgatás történetében

Ahhoz, hogy a magyar közigazgatás rendszerében az át- és továbbképzések elhelyezhetők legyenek, ismerni kell azt is, hogy a történelem folyamán (praktikusan: az Újkortól kezdve) hogyan alakultak annak hagyományai. A közigazgatás egyidős magával az állammal, ez mégsem jelentette azt, hogy mindig is hivatásos közszolgák irányították volna az állam ügyeit, éppen ellenkezőleg.

3.2. A rendszerváltozás utáni változások, az Antall-korszak

Dolgozatomban azért foglalkoztam kiemelten a rendszerváltozás utáni időszakkal, mert a mai viszonyok alakításában kiemelt szereppel bír. Az akkor kialakult helyzetet változásvezetési aspektusából vizsgálom és elemzem, elsősorban a felsővezetők kiválasztására, a humánerőforrás fejlesztésére irányítom a figyelmet. Ezen téma kutatásakor interjúk készítésére vállalkoztam különös tekintettel a személyügy, a felsővezetők rátermettsége és a változások menedzselése tükrében. Megállapítható, hogy az Antall- és Boross-kormány idején még nem tudatosult, hogy egy paradigmaváltás esetében stratégiai szintre kell emelni a vezetők kiválasztását és képzését.

A rendszerváltoztatáskor az emberek túlnyomó többsége a demokratikus átrendeződés mellett magától értetődőnek tekintette az életszínvonal emelkedését is, még a politikusok közül is kevesen voltak azzal tisztában, hogy az országot a gazdasági összeomlás fenyegeti.

Az alkalmazott zárt rendszerű emberi erőforrás-gazdálkodás nem, vagy csak részben tartalmazta a szükséges változások megvalósítási módozatait és módszereit, melyek a szervezeti versenyelőny megszerzését biztosították volna. 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 drasztikusan 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, melyek mind gyökeres változáson mentek át. Hozzáadódtak ehhez a belső környezet megváltozott motivációs és kommunikációs lehetőségei és a megörökölt személyi állomány problémái.

A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás stratégiai kulcskérdés volt. Az új politikai vezetés, mely többségében új emberekből állt, hatékony munkát tudott folytatni a régi munkatársakkal. Szinte minden minisztériumban megtartották a jó szakembereket.

A vezetők kiválasztásának elsődleges kritériuma a szakmaiság volt. Központosított fejlesztés, továbbképzések és vizsgarendszer nem volt. Jellemzően hiányoztak a külső továbbképzések, gyakori volt az önfejlesztés. A nem képzés jellegű módszerek sorába tartozott az akciótanulás és a mentorálás, ami kiemelkedő volt az egyénre szabott támogatás szempontjából is. Az emberi erőforrás fejlesztésének rendszerszintű hiánya mégsem gátolta meg az egyéni és szervezeti sikerességet.

A szervezeten belüli tudásmegosztás és a tudástranszfer spontán módon zajlott a kapcsolati rendszereken belül, amelyhez a belső továbbképzések is hozzájárultak.

Az Antall-kormány – Schamschula György szerint – közigazgatás és felső vezetés szempontjából nem felkészült emberekből állt. Antall József kifejezését idézve: kamikaze-kormány volt. Egyik miniszter sem volt addig a kormányzásnak még csak a közelében sem, ezért Antall-kormány minisztereinek képezniük kellett magukat. Marinovich szerint a vezetői készség részben adottság, részben fejleszthető, és ehhez mindenképpen szükséges, de nem elégséges az alapműveltség az illető szakterületén is. A vezetői tehetség elengedhetetlen, de a vezető szakértelmét tovább kell fejleszteni. Kádár Béla a szociális piacgazdaság keretei között kívánta volna elkerülni a liberális modell társadalmi polarizációját, ami a Nyugat-Európai országokban lejátszódott, Ehhez a mindenkori kormány és a közigazgatásban dolgozók magas szintű szakmai alkalmasságára lett volna szükség.

Az interjúkból kikövetkeztethető, hogy a rendszerváltás után a HR – akkor még személyügy – független volt a felső vezetéstől és csak egy funkcionális, adminisztratív szereppel bírt. A HR folyamatok a mai értelemben nem voltak ismeretesek, a felsővezetők mégis gyakorolták. Pl. a kiválasztás folyamata mely minden interjúalanyom számára kiemelkedően fontos volt. A legtöbb esetben nem volt, de nem is lehetett a kiválasztott személyeknek közigazgatási, államirányítási tapasztalata, a fő szempont egy demokratikus ország létrehozása melletti elkötelezettség 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.

Kádár Béla szemlélete szerint az emberi tehetséggel, szakmaisággal, amelyre szüksége van a szervezetnek, nem lehet spórolni, a külügyi és gazdasági tapasztalatot nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni.

A szervezeti kultúra fokozatosan alakult ki és spontán módon fejlődött, az viszont elmondható, hogy jelen volt a megfontolt, előremutató, hosszú távú gondolkodás is.

3.3. HR oktatás. Vezetés – HR

Ebben a fejezetben a HR ismeretek és a vezetés hatékonyságának összefüggését kutattam a „jó állam” kialakításának szolgálatában. Az ehhez szükséges modern közigazgatás kialakításában a rendszer megújításának fontos részét képezi a vezetői képességek, valamint a közszolgálati menedzsment fejlesztése. Mivel a képzési igények szükségességének felmérése a HR-osztály és a vezetők feladata, ezért a vezetőknél nélkülözhetetlen a HR-kompetencia. Így a

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

Mind a magánszektor, mind a közszféra számára egyre komolyabb problémát jelent a képzetlen munkaerő, mely problémát a továbbiakban árnyaltam és statisztikai adatokkal számszerűsítettem a megértés és kezelés érdekében:

- Egyre kevesebb a diák a szak- és felnőttképzésben. Ennek oka a népességdinamika, de az önfejlesztés iránti érdektelenség is.
- Arányaiban csökken a sikeres vizsgát tevők száma.
- Csökken a felsőfokú szakképzésben tanuló diákok száma (a Nemzeti Közszolgálati Egyetem kivétel).
- A felvételi eredmények alapján hazánk felnőtt lakosságának mindössze 9%-a vett részt a felvételt megelőző egy évben oktatásban és képzésben. Ezzel Magyarország utolsó az unió tagállamai között, ahol ugyanez az arány átlagosan 36% volt.

A fenti problémák egyik oka feltételezhetően az lehetett, hogy a jelenlegi szabályozások értelmében csak laza összefüggés van a továbbképzésen való részvétel és az előmenetel között. A képzések számát azonban növelik, a közigazgatási fejlesztések és átalakulások miatti átképzések.

A továbbiakban az emberi erőforrás menedzsmentjének stratégiai jellegére mutatok rá. Mivel társadalmi-gazdasági közeg egyre gyorsabban változik körülöttünk, a tanulás időszaka is egyre inkább áttevődik a felnőttkorra. A sikerességhez szükséges ennek a folyamatnak a tudatos irányítása. A HR folyamatok, ezen belül az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik megjelenési formája az, ha a vezetés együtt dolgozik a szakmai és HR-vezetéssel. Ennek bizonyítására empirikus kutatást végeztem 2017-ben.

A válaszadók sokaságát több szempontot figyelembe véve mutatom be (kortérkép, életkor, nem, munkatapasztalat, munkahely típusa).

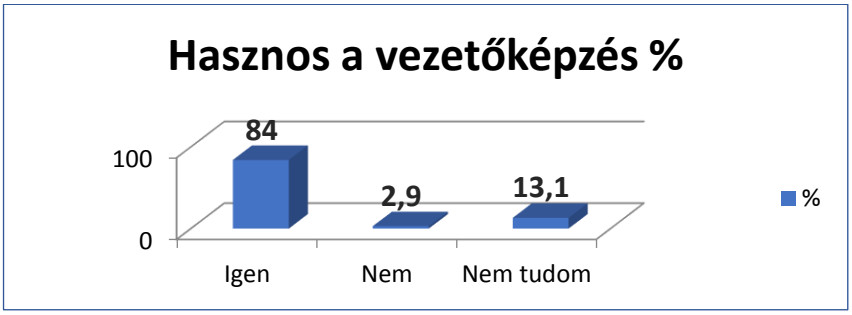
A szervezet által nyújtott képzési programoknak illeszkedniük kell a munkakörökből fakadó képzési igényekhez. A képzésekkel kapcsolatos szakterületekről is megkérdeztem válaszadóimat, túlnyomó többségük, 66% azon a véleményen van, hogy a továbbképzések, fejlesztések minden területen fontosak.

A szervezetek stratégiai céljaikat, 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. Ennek ellenére a magyar vállalkozások – különösen a kkv-k – nem igazán képzik

munkatársaikat. Ezzel szemben a közigazgatásban dolgozók számára államilag előírt alap- és szakvizsga letételét több kötelező vagy választható továbbképzés előzi meg.

A következőkben az eredményes munka egyik alapfeltételét, a jó vezető jellemzőit mutatom be. Egy jó vezetőnek legfőbb értéke a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség Fontos az is, hogy egy jó vezető lépést tudjon tartani a feladatok és a várakozások növekedésével. Az előzőekben bemutatott megfontolások alapján (eredményekhez megfelelő munkatársak szükségesek) **a felsővezető ma már „elsőszámú HR vezető is" kell legyen.** A vezetői képességekkel kapcsolatban a kutatásomban a kérdőívet kitöltők közel 80%-a a vezetést adottságnak és fejleszthető készségnek tartja, bár a képességek mellett a sokrétű tudás is fontos. A felmérések és interjúk legfontosabb konklúziója, hogy a jó vezetőnek sokféle kompetenciával, tudással és vezetői készségekkel kell rendelkeznie.

A **továbbképzés**ek a közigazgatási vezetők körében kötelezőek, a programok, módszertanok kifejlesztésében fő prioritás az új, kompetenciaalapú képzési kínálat kialakítása.



1. ábra: Hasznosnak tartja a vezetőknek tartott képzéseket? *Forrás: saját szerkesztés*

A vezetéselmélettel foglalkozó kutatók és oktatók, valamint a válaszadók többsége (85%) szerint továbbra is szükség van vezetőképzésre, egy megújult vezetőképzésre.

Válaszadóim 78%-a szívesen végezne vezetői továbbképzést.

A vezetőképzés ma már elvált a különböző szakképzésektől és rövid időn belül önálló szakmává fejlődött Magyarországon. Egyetemek és főiskolák, vagy más professzionális képzőintézmények, oktatási központok és cégek is kínálnak már a magánszféra, és főként a nagyvállalatok igényeihez igazodó vezetőképzési programokat.

A közigazgatásban kiemelkedőek a Nemzeti Közszolgálati Egyetem vezetőképzései és más egyetemek közoktatásvezető képzései.

A vezetőképzés a magánszférában is igen fontos, becslések szerint a vállalati problémák 98%-a emberi problémákra vezethető vissza - a cégek leggyengébb pontja a személyzetfelvétel és a munkaköri betanítás területe.

A válaszadók közel 48%-a úgy gondolja, 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.

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

Vezetői tapasztalat hiányában olyan továbbképzést kell választani, ami elsősorban az intézmény vezetését és operatív irányítását, a változások stratégiai vezetését és operatív irányítását fejleszti. 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 továbbgondolását, az új lehetőségek feltérképezését, aktivitást, magabiztosságot, igyekezetet és dinamizmust.

Jelzés értékű, hogy bár a válaszadók 49%-a rendelkezik vezetői tapasztalattal, 81%-ban nem végeztek vezetői továbbképzést, ami azt mutatja, hogy a vezetői pozíciók betöltésében nem kritérium a vezetőképzés elvégzése.

A vezetői képzések egy másik fontos vetülete a tudásgazdálkodás, a tudás és a folyamatos tanulás ad csak eredményes vezetői módszereket.

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

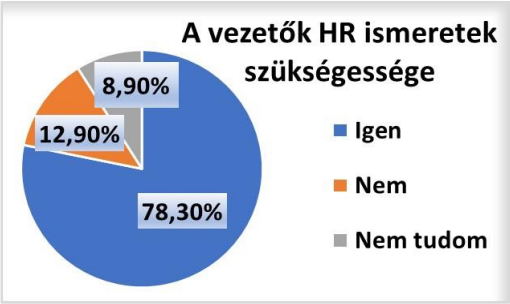
Az „Igen” válaszok száma közel 100%-os, ami azt támasztja alá, hogy szükség van színvonalas vezetőképzésekre. A válaszadók szerint még rendkívül fontos a vezetőképzések tematikája is: változásmenedzsment – generációmenedzsment, a fejlesztés és továbbképzések

lehetőségei, konfliktuskezelés – pszichológia, a digitális tudás kínálta lehetőségek, kommunikáció, karriertervezés, tehetségmenedzsment, utódlástervezés és kiemelkedő helyen a HR ismeretek.

Ahogy Steve Jobs mondta **„***az 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.”*

A vezetőképzéseknek illeszkedniük kell a kor piaci és közigazgatási viszonyaihoz, amit a többlépcsős oktatás tud biztosítani.

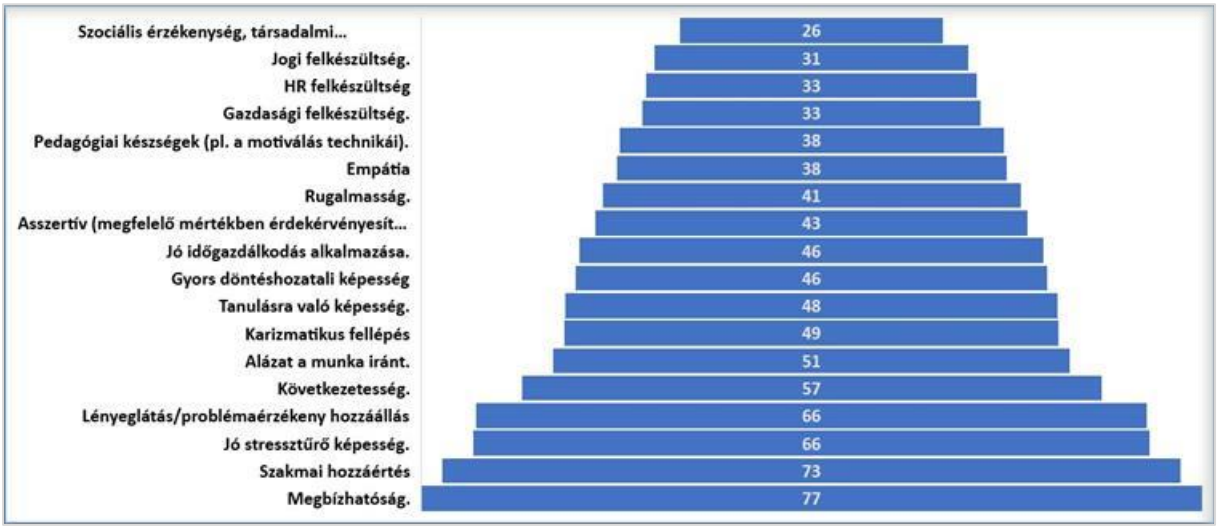
A vezetés és a HR ismeretek kapcsolata a kutatásom kiemelt területe. A hatékony vezetés egyik pillére a humánerőforrás eredményes „felhasználása”, fejlesztése, és a HR-gazdálkodás. A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban megfogalmazottakkal összhangban a közszolgálati életpályák kialakításának és sikeres működtetésének kiemelt feltétele, hogy az emberi erőforrás-menedzsment, illetve az egész közszolgálat jelentős figyelmet fordítson az emberi erőforrás megtartására, irányítására, fejlesztésére, motiválására, elkötelezetté tételére és megbecsülésére. A vezetők HR ismeretével kapcsolatos egyre nagyobb igény bizonyságot is nyert kutatásomban, mert a válaszadók 80%-ának az a véleménye, hogy a vezetőknek HR-ismeretekkel is rendelkezniük kell.



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

A HR-ismeretek segítenek a vezető programjában megjelenő alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. A HR-ismeret tudatosítja, hogy az egyik legfontosabb stratégiai cél a munkavállalók kulcskompetenciáinak fejlesztése és az eredmények javítása. A HR ismeretek birtokában tehát a feladatok delegálása is hatékonyabban működik.

Fontos eleme volt a kutatásomnak az alapkompetenciák és a képzéssel megszerezhető vezetői kompetenciák vizsgálata. Mivel sok tényezőtől függ, hogy milyen a jó vezető, a kérdésre adott válaszok is sokrétűek.

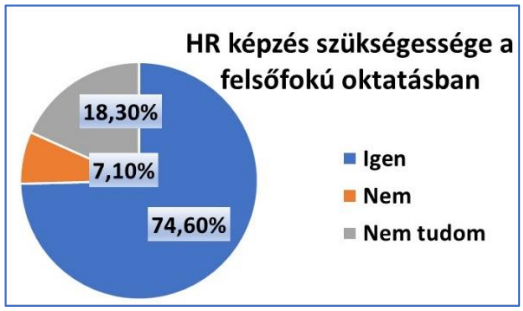


5. ábra: A jó vezető tulajdonságai, Forrás: saját szerkesztés

Többen vélik úgy, hogy a megbízhatóság a legfontosabb, ezt követi a szakmai hozzáértés. 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. Nyolcadik helyre került a HR-felkészültség, a szociális érzékenység, társadalmi felelősségvállalás. A válaszadók 35%-a gondolja úgy, hogy a jó vezetőnek rendelkeznie kell azokkal a kompetenciákkal, melyek segítik az emberekkel való foglalkozást.

A fenti kutatási eredményekből arra a következtethetünk, hogy nincs olyan tulajdonság-kombináció, amely megtestesítené az ideális vezetőt, de annak megfelelő HR-ismeretekkel is rendelkeznie kell.

A válaszadók túlnyomó többségének (75%) véleménye alapján fontos lenne a HR-ismeretek oktatása a felsőfokú intézményekben.



6. ábra A HR-képzés bevezetése hasznos lenne a felsőfokú képzésben tanulók számára? Forrás: saját szerkesztés

A HR napjainkban egy rendkívül komplex szakmát takar. 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.

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

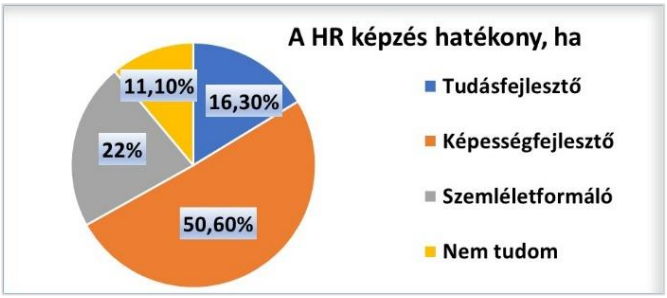
A válaszadók összesen 82%-ban mindkét szférában ugyanannyira fontosnak tartják a HR-képzés bevezetését a vezetőknél.

A HR-képzés formáját illetően több kérdést vizsgáltam. 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 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. Az előző kérdésre adott válaszokat alátámasztva, a válaszadók 34%-a HR-képzés felsőfokú intézményben történő oktatását kötelezően választható formában tartja ideálisnak. Összességében megállapítható, hogy a HR-képzések bevezetését többféle módon is meg lehetne oldani az igényeknek megfelelően, de a bevezetése minden esetben fontos, valamint, hogy a HR- és a vezetési ismeretek oktatása gyakorlati oktatás nélkül nem lesz hatékony sem a közszférában, sem a magánszférában - a válaszadók 54%-a a gyakorlati oktatást is fontosnak tarja.

A HR folyamatok ismerete terén visszatükrözik a HR szerepének alul értékelése. A válaszadók 57%-a szabadságkérelmezés tevékenységet ismeri a legjobban, így ez első helyre került, mert a munkavállalók szerint ez a legfontosabb HR-feladat. A HR-szakmában az egyik nagy probléma jelenleg az, hogy hangzatos nyilatkozatok ellenére a cégek döntő többsége nem kezeli helyén a teljesítményértékelést. Kevés vállalkozásban, inkább csak a multinacionális

cégeknél ismerik a munkavállalók a HR-folyamatokat, a közszférában pedig csak az utóbbi években vált ismertebbé, de ezen belül is csak bizonyos folyamatok.

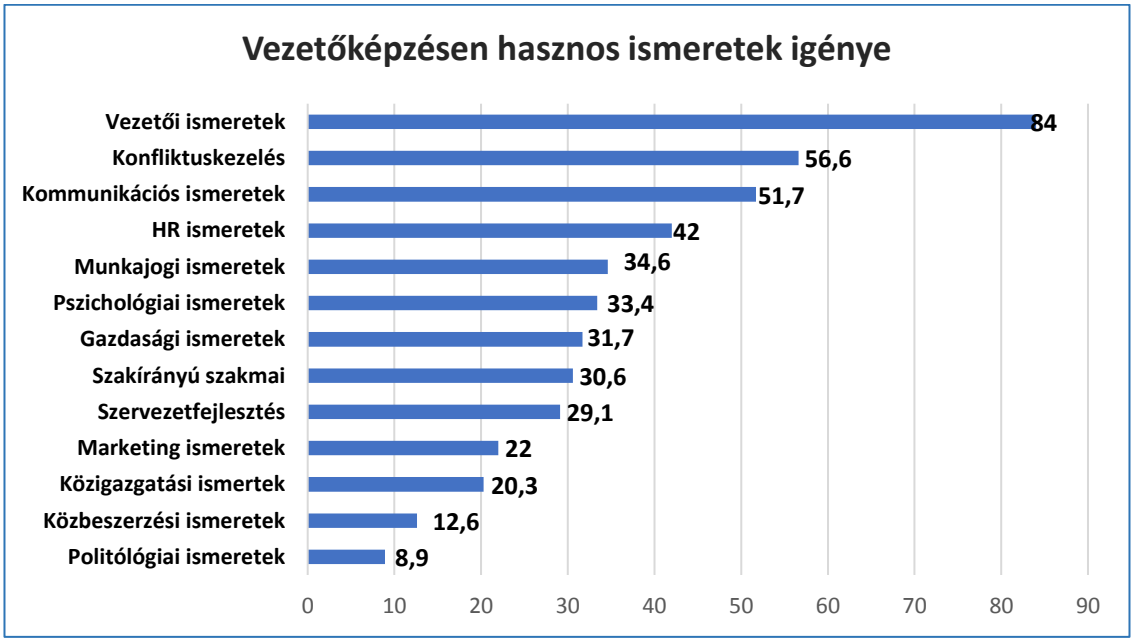
A HR-ismeretek hatékonyságára is rákérdeztem és összegzésképpen elmondható, hogy – akár szemléletformáló, tudásfejlesztő vagy képességfejlesztő – szükség van a HR-ismeretekre, mert a vezető és a munkavállaló is ember.



8. ábra A különböző HR képzések közül melyiket találná a leghatékonyabbnak? *Forrás: saját szerkesztés*

Az előző kérdésre adott válaszok után, pozitív és meglepő eredménynek mondható, hogy a válaszadók 85%-a szükségesnek tartja a HR-ismeretek oktatását a vezetőképzőkön.

A HR szakirányú továbbképzések előkelő helyen szerepelnek.



9. ábra Mely tárgyak oktatása lenne a leghasznosabb egy vezetői továbbképzés keretében? Forrás: saját szerkesztés

Külön alfejezetben tárgyaltam a **vezetés és** a **HR közötti együttműködés** kérdését. A hosszú távú célként a magán- és közszférában is ki kell tűzni a minőségi munkaerő-szükséglet felmérését és képzését. A vezetők felelőssége a rossz kiválasztást követő fluktuáció. A menedzsment mindig többszereplős, akármilyen szervezetről beszélünk. 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 fontos. Az eredményeim azt mutatják, hogy a HR-reformokat követően továbbra is igen csekély mértékben vonják be a HR-szakembereket a szervezet személyi állományát érintő döntésekbe, azok előkészítésébe, nem érvényesül a Capelli által összefoglalt négy alapelvben: a tehetségek fejlesztése, a képzések hatékonyságának ellenőrizhetősége, a költségek megtérülése és a befektetés megőrzése a munkavállaló és a munkáltató érdekeinek összehangolásával. A HR-essel és a szakmai vezetővel konzultálva meghozott vezetői döntés kapcsán adott válaszokban megjelenő magas, 64%-os arány azt jelzi, hogy a döntés akkor tekinthető a leghatékonyabbnak, ha a szakmai vezetők, a HR-esek és a legfelső vezető együtt döntenek.

Összegzésképpen megállapítom, hogy a szak- és felnőttképzés fejlesztéséhez a tárgyi, intézményi feltételek adottak. A versenyszférában dolgozók fejlesztési megoldásainak átvételére irányuló reformokat át kell gondolni. Kiemelendő probléma a szak- és felnőttképzésben oktatott tananyagok, témakörök összeállítása, mert a kerettantervek, szakmai és vizsgakövetelmények összeállításáért felelős vezetők nem minden esetben a szakterület ismerői, nem rendelkeznek szakirányú végzettséggel és nem figyelnek kellőképpen a piaci és közigazgatási igényekre. A legnagyobb probléma viszont az, hogy mindezek mellet – különösen a középiskolai oktatásban – nem megfelelőek a pedagógia és didaktikai módszerek, és nem minden esetben szakirányú végzettséggel rendelkező tanárok tanítanak, Sok esetben a megfelelő végzettséggel rendelkező szakembereknek sem korszerű a tudása és a módszertana.

A fejezetben 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.

Összegezve kijelenthető, hogy hatékony közszolgálathoz HR ismeretekkel rendelkező vezetőre és munkavállalóra (közalkalmazottra és köztisztviselőre) van szükség.

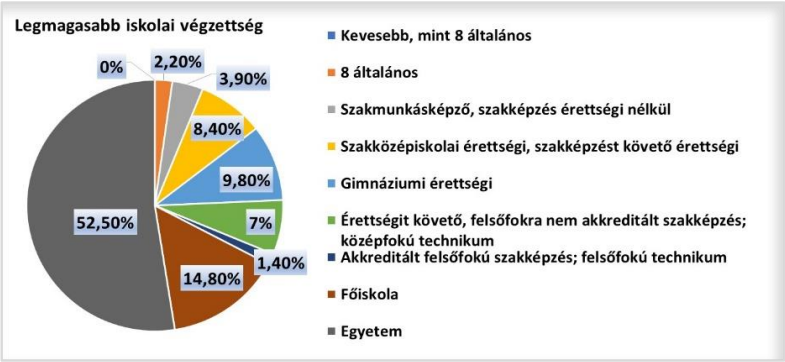
3.4. Átjárhatóság - A köz- és a magánszféra közötti átjárhatóság a felnőttképzés tükrében

A 2016-os évben a Kormány több mint 70 állami, országos háttérintézmény, költségvetési szerv átszervezését, illetve megszüntetését tervezi, a számok a ciklus végéig 100–150 ezer elbocsátott közszolgáról szólnak.

Disszertációm fő gondolata és célkitűzése miatt 2016-ban készítettem 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 fejezet a kérdőíves kutatás tapasztalatait is felhasználva állít fel összefüggésrendszert, és a képzésekkel kapcsolatos hatások, beavatkozások lehetséges irányait vázolja.

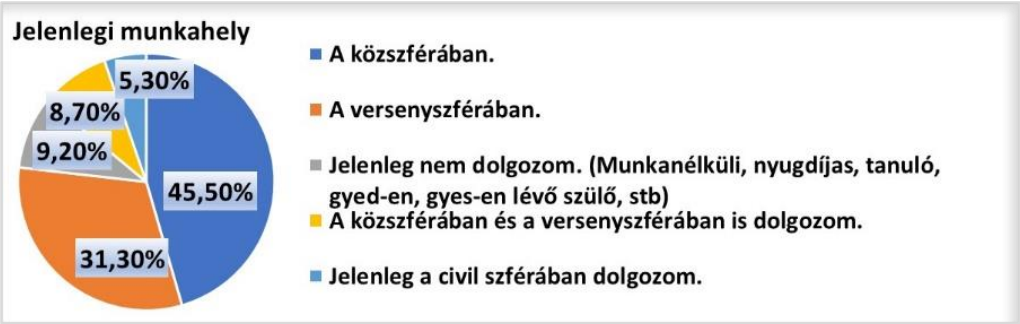
10. ábra Előfordult, hogy munkahelyet változtatott: a közszférából a versenyszférába vagy fordítva, a versenyszférából a közszférába váltott? *Forrás: saját szerkesztés*

A közel 360 válaszadónak életkori megoszlás és a munkaviszony időtartama kiegyensúlyozott. A megkérdezettek 87%-a több éves munkatapasztalattal rendelkezik. A válaszadók több mint fele egyetemet végzett, 15 %-a főiskolát, azaz a válaszok többségét magasan képzettek adták.



11. ábra: A válaszadók iskolai végzettségének végzettsége, *Forrás: saját szerkesztés*

A következő ábra azt mutatja, hogy a válaszok többségét a közszférában dolgozók adták, de igen jelentős a versenyszférában dolgozók száma is.



12. ábra: Hol dolgozik? *Forrás: saját szerkesztés*

A közigazgatás hatékonyságának növelésére vonatkozó kormányzati igény munkaerőpiaci átrendeződést von maga után. Magyarországon a versenyszférában és a közszférában foglalkoztatottak aránya nem megfelelő, négymillió foglalkoztatottból kb. egymillió az államtól kapja a fizetését, a kormány 10–15 éves távlatban 10%-ra szeretné szorítani a közfoglalkoztatottak arányát. Ez az átalakítás csak a tudástőke fejlesztésével, az át- és továbbképzések jól kidolgozott rendszerével képzelhető el.

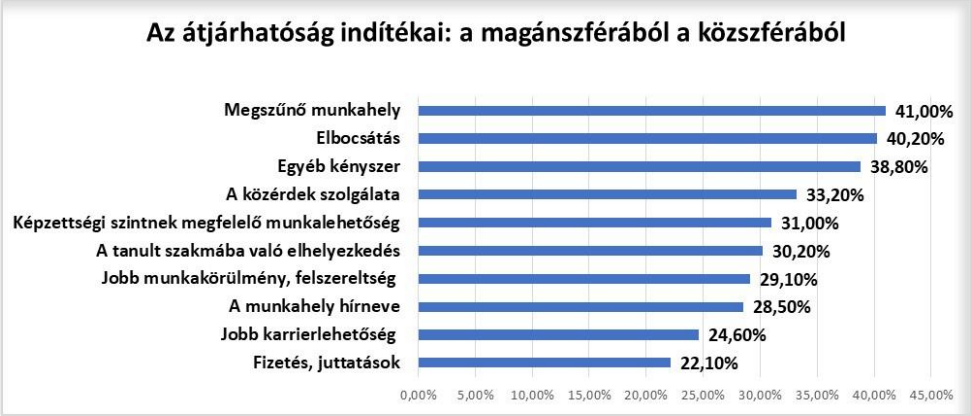
A szakirodalom és a különböző uniós és hazai stratégiák tanúsága szerint a tudás a 21. század legfontosabb megújuló erőforrása lesz, ennek tükrében magát a tudást is vizsgálat tárgyává kell tenni. A tudás, és különösen a *tacit tudás* gyarapítása és megújítása egy életen át tartó program, ezért az EU 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. A tanulásra való hajlandóság azonban korántsem általános, mert akik egy bizonyos tudásszinten megrekedtek, ők a legkevésbé fogékonyak a képzések iránt.

A menedzsment alapú elemekkel is tarkított közszféra és a versenyszféra gyakorlata között többek szerint ma már nincs áthidalhatatlan különbség. **Kutatásomban a megkérdezettek fele úgy vélte, hogy a két szektor gyakorlatában tapasztalható különbségek a megfelelő képzésekkel, kompetenciákkal, áthidalhatók.**

A magyar közszféra – és azon belül is a közigazgatás – létszáma a rendszerváltás után megnőtt, ennek kapcsán vizsgáltam a korábbi tapasztalatokat a köz- és a magánszféra közötti átjárhatóságról. Kutatási tapasztalataim a (meglehetősen kevés) szakirodalmi adattal nagymértékben egybevág.

Korábban a közszféra fokozott stabilitása volt jellemző a versenyszférával szemben, és az általam megkérdezettek nagy része (40%) is a közszférában érzi nagyobb biztonságban magát.

13. ábra:Átjárhatósági indítékok összesítése, *Forrás: saját szerkesztés*



14. ábra:Átjárhatósági indítékok összesítése, *Forrás: saját szerkesztés*

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.

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. 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 válaszadók többsége szerint a továbbképzés, a felnőttképzésben elsajátított tudás az átjárhatóság eredményessége szempontjából mindkét szférában fontos. Az átjárhatóság hatékonyságának növelése érdekében át- és továbbképzések van szükség elsősorban a felsőoktatásban, de szükség van a középfokú képzésekre iskola rendszeren belül és kívül is.

Az oktatási módszerek közül az átjárhatóság eredményessége szempontjából a Blended Learning tartják eredményesnek a képzéseken, akár a közszférában, akár a versenyszférában történő képzés esetében, mert mindkét helyen fontos a továbbképzés.

A válaszadók nagy többsége végezne államilag finanszírozott továbbképzést az átjárhatóság és a munkanélküliség csökkenése érdekében.

Az átjárhatóság eredményessége érdekében úgy a HR, mint a vezetőképzést hatékonynak tartja válaszadóim többsége. Ezen képzések több lehetőséget teremtenének karrier szempontból is.

Összefüggés a felnőttképzés igénye és átjárhatósági tudást adó képzések között

Figyelemre méltó az az összesítés, amelyet a felnőttképzésekről végeztem a piac vagy a modern közigazgatás elvárásainak 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 az ilyen államilag finanszírozott képzést.

A válaszok részletesebb elemzése, az adatok tisztítása, tartalmi összevonása után néhány fontosabb csoportba vontam össze a felnőttképzéssel kapcsolatos következtetéseimet.

Az összehasonlítás eredménye A „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 informatikai és a gazdasági képzés. Az eredmény várható volt, 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. 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. 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.

15. ábra: Felnőttképzési igény és finanszírozott képzési lehetősége összehasonlítása, Forrás: saját szerkesztés

A szakmai és egészségügyi képzéseknél ez egyértelmű, hiszen ezek mindkét szférában szükségesek lehetnek. 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, az állam által fenntartott közintézményekben, minisztériumokban, önkormányzatoknál és háttérintézményekben egyre fontosabb az üzemeltetés, hiszen ennek gazdasági vonzata van. 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 sokan választják már ezeket a szakképzéseket felsőfokú tanulmányaik alapjául.

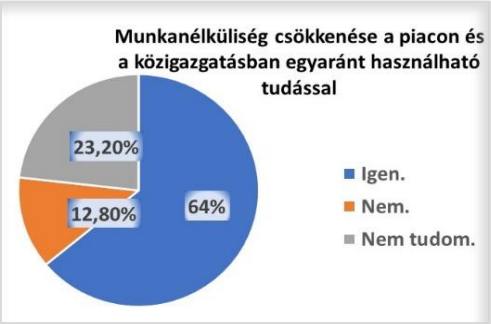
A vállalkozási és közigazgatási képzéseket körülbelül egyenlő arányban választották, ami azt jelenti, hogy aki közszférában, közigazgatásban dolgozik, bizonyos esetekben szívesen elvégezne egy vállalkozási továbbképzést, és fordítva. Erre az állam által finanszírozott KKV képzések sikeressége a bizonyíték. Bár ezen képzések nemcsak vállalkozási ismereteket tartalmaznak, hanem túlnyomóan gazdasági, vezetési, informatikai, **HR** és nyelvi **ismereteket**

is. Válaszadóim többsége a közigazgatási ismereteket is megjelölte, 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.

Különösen gyakori említést kaptak a következő „sikertényezők": felnőttképzés, tudás, vezetés, HR, informatika, gazdaságtan és nyelvtudás.

Az említések gyakoriságát összevetve szükség van tudásra, képzésre, felnőttképzésre, egy egész életen át tartó tanulásra, a saját, egyéni és közös, állami támogatással működő kompetenciafejlesztésre.

Munkanélküliség csökkentése az átjárhatósághoz szükséges továbbképzésekkel - A megfelelő továbbképzésekkel, melyek az átjárhatóságot segítik és megkönnyítik, a munkanélküliség csökkenése is előrelátható. Ezt a felvetésemet a válaszadók többsége is megerősíti.



16. 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 64%-a egyet ért azzal, hogy azok a képzések, amelyek mindkét szférában használható, modern tudást adnak, csökkentenék a munkanélküliséget.

A munkanélküliség csökkentése, mely mindenki számára eredményes lehetne, egy jól megtervezett szak- és felnőttképzéssel hatékonyabb lenne. A jól megtervezett képzések fontos része a megfelelő képzési tanterv, a megfelelő tárgyi, anyagi és személyi (megfelelő szakmai és szociális kompetenciával) feltételekkel és a megfelelő kompetenciával, HR ismeretekkel rendelkező vezető.

A tárgyi feltételek az iskolákban és az egyetemeken, a magán oktatási intézményekben nagyjából megfelelőek. Ami egyre problémásabb, az a személyi feltételek biztosítása. Kulcsfontosságú lenne a korszerű tudással rendelkező tanárok és oktatók biztosítása, különös tekintettel a középiskolákban, ahol igen fontos lenne a HR és közigazgatási ismeretek bevezetése.

3.5. Külföldi kitekintés egy EU-s országba. Románia közigazgatása személyügy, HR vonatkozásban

A pályáztatás és a vezetők kinevezése versenyvizsga alapján történik Romániában, ami szigorúbb kiválasztási rendszer és jobban biztosítja a szakmaiságot. A vizsga előfeltétele a megfelelő szintű szakmai végzettség. A vizsgán a jogszabályok ismeretének bizonyítása alapfeltétel.

A magasabb rangú köztisztségbe való előléptetés féltétele szintén versenyvizsga, mely szakmai és vezetői alkalmassági szempontok szerint történik. A köztisztviselők közül sokkal kevesebben rendelkeznek közigazgatási végzettséggel, mint Magyarországon, viszont több a közgazdász (közel 1/3) és a műszaki végzettségű (több mint 1/3), jóval kevesebb (23%) a jogász.

A pályakezdő köztisztviselők gyakornoki időszaka hosszú, de ezután nincs próbaidő és van gyakornoki programjuk is. Magyarországon ezzel szemben nincs gyakornoki próbaidő.

A fejlesztés és a továbbképzések hasonlóak a magyar közigazgatásban meglévőkhöz, 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 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 megszűnésének szigorúbb szabályozása biztonságot nyújt a román közigazgatásban, ezért a fluktuáció is sokkal kisebb, mint a magyar közigazgatásban.

4. 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 kérdőíves kutatási eredmények feldolgozása és kiértékelése után a következő összefoglaló jellegű válaszok adhatók.

Az 1. rész összegzése

A disszertációm 1. részében bizonyítottam, hogy egy nagy volumenű változás menedzselésére a megfelelő felsővezető kiválasztása, a vezető elkötelezettsége, szakmaisága, veleszületett vezetői kompetenciája, műveltsége szükséges. A H1/A hipotézisem részben igaz.

Az Antall-korszakban az egyhurkos tanulásról a kéthurkos tanulásra váltott át több szervezet, anélkül, hogy ez tudatosodott volna. 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 2. rész összegzése

Amennyiben a vezetők képesek kilépni a megszokott, hierarchikus döntések bűvköréből, és közös döntéseket hozni, melynek következtében a HR, a szakmai vezetés és a felső vezetés elindul egy közös, racionalizáltabb úton, amelyben a HR stratégiai döntésekben is részt vesz, akkor a döntéshozatal is hatékonyabb és eredményesebb lehet. 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 szervezet 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.

Megdőlt az a nézet, hogy a vezetés művészet és a jó vezetőnek születni kell, ezt kutatásom eredménye is bizonyítja. Ma egy sikeres vezetőnek fel kell készülnie a gyors változásokra és az ezekre való reagálásra. Kutatásom és számos tanulmány is bizonyítja, hogy a menedzseri, vezetési készségek fejleszthetőek különböző képzésekkel, továbbképzésekkel. Ezen készségek, kompetenciák közzé tartoznak a HR ismeretek. A munkaerő okozta válságban

a szervezet belső működését is erősíteni kell. 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.

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 fontosabb lesz. A megfelelő kompetenciájú munkavállaló szerepe kiemelten fontos, a változás- és válságmenedzselés eredményességét pedig a kulcsemberek megléte vagy hiánya határozza meg.

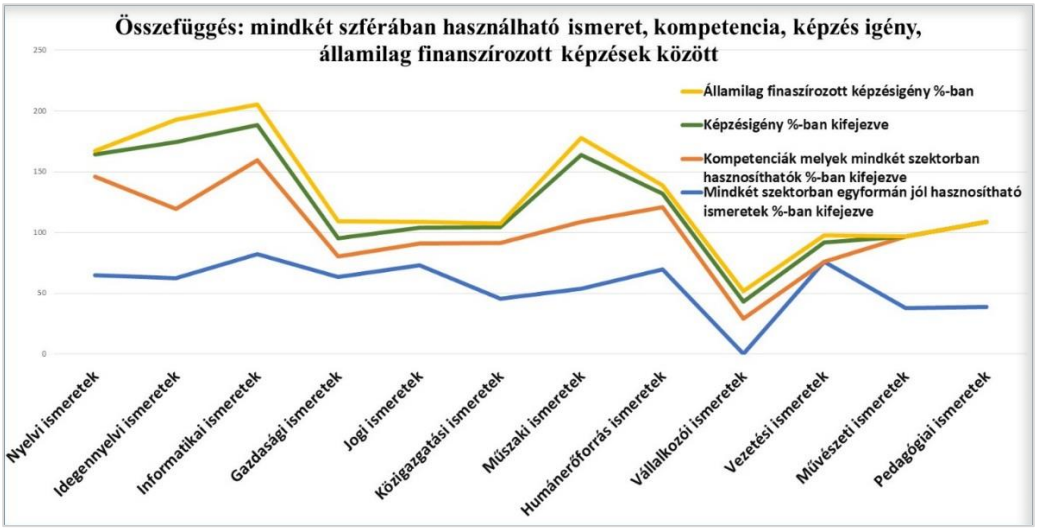
A XXI. században az ember szerepe felértékelődött, ezért a vezetés újabb irányzatainak megjelenése azt a tendenciát igazolja, hogy szükség van a vezetők és az alkalmazottak HR-ismeretére. A többlépcsős oktatás, a folyamatos szervezeti tanulás és a rendszeres továbbképzés a digitális világ rohamos fejlődése és a változó oktatási igények miatt megkerülhetetlen.

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.

A 3. rész összegzése

Sok esetben nem az egyes elemek adják meg a válaszokat a kérdésekre, a közöttük lévő összefüggéseket kerestem és megpróbáltam új összefüggéseket létrehozni. Az összesítő táblázatban bemutatott továbbképzések, a dolgozatomban kiemelt vezetői és HR ismeretek hozzájárulnak a közigazgatás eredményes vezetéséhez, hatékonyságához, az egyén karrierjéhez, a jó állam működéséhez.



17. ábra: Összefüggés az átjárhatóság, a kompetencia és a képzések között, *Forrás: saját szerkesztés*

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 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. A **H3/A hipotézisem** arról, hogy a felnőttképzés a közszféra-magánszféra közötti karrierválasztási és mobilitási lehetőséget növeli bizonyított, **tehát IGAZ**.

A munka- és élettapasztalat, az egyéni fejlődés igénye összhangba hozható a többlépcsős tanulással, azaz felnőttképzéssel, a tudás megszerzésének igényével, az alap és szakmai kompetenciák folyamatos bővítésével. Tehát 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**.** 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.**

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. 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.**

A 4. rész összegzése

Összehasonlítva a két ország közigazgatásban dolgozók létszámát: Magyarországon lakosság 8,63% dolgozik közigazgatásban, míg Romániában csak 6 %. 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 (H4) vagy változtatásra való késztetést ad 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.

Romániában a vezetői pályáztatás sokkal szigorúbb, a köztisztviselői 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.

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 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**.

Kimutattam, hogy a vezetőképző elfogadott, de eredményessebbé csak akkor tehető, ha a vezető HR ismeretekkel is rendelkezik, együttműködik HR-rel és a többi vezetővel egyaránt a HR folyamatok kialakításában és hatékony működtetésében.

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 racionalizálása.

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.

5. Új tudományos eredmények

Kutatásom, amelyet 2016-2017 ban végeztem, igazolta hipotéziseimet és a doktori értekezés új eredményeket hozott.

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 felső vezetés kiválasztását, emberi erőforrásának személyi kompetenciáit a felső vezetés sikerét és problémáit.

A HR ismeretek oktatása a szak- és felnőttképzésben 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 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. Az átjárhatóság szempontjából információt adtam a szak- és felnőttképzés igényről az egész életen át tartó tanulás tervezéséhez.

6. 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.

Az oktatás területén

- A szakképzés közép- és hosszútávú tervezésében; az állami- és magánszféra képzési terv kialakításánál, tananyagfejlesztésnél, a vizsgakövetelmények felállításánál,
- A felnőttképzésben, felnőttoktatásban, az iskolarendszer 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.

7. 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, a közép- és nyugat, valamint a kelet-magyarországi területek között is kimutatható lehet az eltérés.

A második szempont tematikai vonatkozású, amennyiben a jelen kutatásban használt populáció szegmentálását érinti, a szegmentálás a szellemi vagy adminisztratív munkát végzett munkanélküliek szegmensének függvényében is elvégezhető.

8. Szöveges életrajz

Megyesi Csilla

1984-ban a temesvári Traian Vuia Műszaki Egyetem Építőmérnöki Karán építőmérnök diplomát kapott, a Temesvári Tudományegyetemen, Természet és Társadalomtudomány Karán pedig mérnöktanár oklevelet. Mindkét oklevelét a Budapesti Műszaki Egyetem honosították 1993-ban. 1998-ben a budapesti Soter-Line Oktatási Központban oktatási informatikus szakképzettséget szerzett, majd 2006-ban Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán közoktatási vezetői és szakpedagógus oklevelet kapott. 2015-ben mesterpedagógus fokozatot szerzett.

Posztgraduális képzései: Kandó Kálmán Műszaki Főiskola Tanárképző Tanszékén „Vállalkozási ismeretek oktatása a szakképzésben" képesítést kapott, 2010-ben vezető auditor szakképesítést szerzett. 2003-ban menedzsment és vezetési ismeretek képzésen vett részt Svájcban, a berni Tanárképző Főiskolán.

Román nyelvből felsőfokú, orosz és német nyelvekből középfokú nyelvismerete van, de beszél angolul és passzív ismerettel rendelkezik olasz és spanyol nyelvekből is.

Tervezőmérnökként kezdete pályafutását a szatmárnémeti UNIO Gépgyártó Vállalatnál, majd Budapesten matematikát és fizikát tanított a Mező Ferenc Általános Iskolában.

Mérnöktanár és szakmai informatika tanár volt Schulek Frigyes Kéttannyelvű Építőipari Műszaki Szakgimnáziumban és az Ybl Miklós Építőipari Szakgimnáziumban, ahol építész technikusokat tanított, majd az Építőipari TISZK igazgatóhelyettese volt.

29 éve foglalkozik szak- és felnőttképzéssel kutatási, szervezetfejlesztési, közoktatási és pedagógia témakörökben, különböző feladatellátásokban.

2006-tól az építészet, építőipar szakterületen szaktanácsadói feladatot lát el Fővárosi Pedagógiai és Pályaválasztási Tanácsadó Intézetben és látott el az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézetben.

Rendszeresen vizsgaelnök emeltszintű érettségin és szakmai (építész és pedagógia) vizsgákon valamint szakmai szakértő építész szakmacsoportban a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (NGM és ITM) és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara felkérésére. Pedagógiai értékelést, intézményértékelést, valamint tanügy-igazgatási és gyakorlati képzőhelyen ellenőrzést és szakmai szakértést végzett és folyamatosan végez az Oktatási Hivatal (EMMI), a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet,(NGM és ITM) és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara megbízásából.

Projektvezető, projektmenedzser volt európai uniós szakmai projekteknél több éven át (TÁMOP és KMOP), szervezetfejlesztés, pedagógusok módszertani és szakmai fejlesztése, tananyagfejlesztés, a szakképzés és felnőttképzés infrastruktúrájának fejlesztése, tanműhely építése és a képzéshez szükséges eszközök beszerzése, a szakképzés minőségének és tartalmának fejlesztése témakörökben. Szakmai csoportokat vezetett, és szakmai könyveket lektorált a módszertani útmutató a szakközépiskolai és szakiskola kerettantervek közös szakmai tartalmának alkalmazásában, és módszertani és oktatási segédletek, szakkönyvek kiadásában.

Pedagógiai tevékenysége mellett párhuzamosan a kultúra területén is vállalt munkát. Tapasztalatokat szerzett a magyar nemzettel és a történelemmel foglalkozó intézetekben végzett munkája során. Főtitkárként dolgozott a Magyarok Világszövetségében, irodavezető volt a Közép- és Kelet-Európai Történelem és Társadalom Kutatásáért Közalapítványnál, külügyi referens a XX. Század Intézetben és pénzügyi referens a Nemzeti Kegyeleti Bizottságnál. Tudományos titkári feladatokat látott el a Nemzeti Közszolgálati Egyetem tudományos rektorhelyettese mellett.

Ezen munkahelyeken megismerte és fejlesztette a közigazgatási és HR tevékenységeket.

Jelenleg főosztályvezető-titkárságvezető a VERITAS Történetkutató Intézetben és mester-kutató tanár a Budapesti Komplex Szakképzési Centrumban.

Kutatási területei a vezetési ismeretek, HR ismeretek, szak- és felnőttképzés. Ezen területeken több publikációja jelent meg és számos tudományos előadást tartott szakmai konferenciákon. Témakörei: HR menedzsment, vezetés, szak- és felnőttképzés, oktatáshoz kapcsolódó fejlesztések, oktatási igazgatás, munkaerő-piaci felnőttképzéshez kapcsolódó szakmai képzések, foglalkoztatást elősegítő képzések és problémák feltárása, a szak- és felnőttképzési tevékenység. megújítása. Kutatja és ellenőrzi a szakmai és vizsgakövetelményeket, a szakképzési kerettanterv teljesülését, a pályaorientációs rendszereket és a komplex szakmai vizsgát. Rendszeresen végzett szakmai és módszertani fejlesztést, látott el továbbá felnőttképzési, ezekkel összefüggő fejlesztési, valamint kapcsolatos elemzési és értékelési feladatokat.

1993-tól foglalkozik szak- és felnőttképzéssel, 2006-tól pedig emberierőforrás-menedzsmenttel és vezetési ismeretekkel gyakorlati szakembereként is mindennapi munkája során.

2013-ben kezdte el a doktori képzést a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolában.

Kutatási területe a stratégiai emberierőforrás-menedzsment bevezetésének lehetőségei a szak- és felnőttképzés rendszerébe.

9. Az értekezés témakörében megjelent magyar és idegen nyelvű publikációk

Megyesi Csilla: Továbbképzések a közigazgatásban, pp.100-117, Dunaújváros Főiskola tudományos kiadvány, DUF PRESS 2015, Dunakavics Könyvek 7, 223. old. Nyomtatott és elektronikus kiadványa, tudományos lektorált cikk, ISB N 978 963 9915 60 2

Megyesi Csilla: The Interoperability between the Public and Private Sectors in Light of Adult Education Supplements to the Planned Downsizing in the Public Sector, pp.121-159 Acta Universitatis Sapientiae, European and Regional Studies, Vol. 10 (2016), 174.old. Nyomtatott és elektronikus kiadványa, tudományos lektorált cikk Kolozsvár (Cluj Napoca) Románia, 2016.

Megyesi Csilla: Economic, Entrepreneurial and HR Insights in Professional Training and Adult Education, pp. 161-179, tudományos lektorált cikk, Limes-2016, Берегово-Ужгород, Науковий вісник Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці, A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola tudományos évkönyve 320 old., II Scholarly Annual of Ferenc Rákóczi II. Transcarpathian Hungarian Institute, ISSN 2411 4081, Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia tudományos kiadványa, Beregszász (Ukrajna) 2016.

Megyesi Csilla: Zusammenarbeit, Innovation, Fortbildung und Förderung des Talents, die Zukunft von HR (Humanressours), Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolája 2013/2014-es tanévének Kutatói Fórum tanulmánykötet 132 oldal, Budapest, 2014. 95-100 old.,ISBN száma:978-615-5305-52-8

Megyesi Csilla: Die Aufgabe und die Verantwoertung der Leiter im Öffentlichen Dienst bei der Entwicklung des Personalwesens, 135-145 old. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolája 2013/2014-es tanévének Kutatói Fórum tanulmánykötet, 317 oldal ISBN 978-615-5057-53-3 Budapest, 2015.

Megyesi Csilla: Die Rolle des Personalmanagements (Human Resources; HR) in der Mobilität zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor, 133-147 old. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolája 2015/2016-os tanévének Kutatói Fórum tanulmánykötet, 381 oldal Budapest, 2016. ISBN száma: 978-615-5305-52-8

Megyesi Csilla: Közszolgálati HR-menedzsment című könyv: III. A vezetők differenciált szerepe a közszolgálati emberi erőforrás –gazdálkodás irányításában , 3. pp. 71-74. A vezetők szerepe az emberi erőforrás fejlesztésében; VIII. Szervezeti tanulás, tanulószervezet, tudásmenedzsment: A szervezeti tanulás lényege, A tudásról, A szervezeti tanulás folyamatáról, A szervezeti tanulás szintjei és A tanulás tanulása, lektorált könyvfejezetek, pp. 225-236., NKE Szolgáltató Kft. Budapest, 2015. 340 p., ISBN 978-615-5527-32-6

Megyesi Csilla: Közszolgálati Stratégia Emberi erőforrás-menedzsment című könyv, IV. Az emberi erőforrás-áramlás és fejlesztés (Közszolgálati életpálya-menedzsment) Humán folyamat és funkciói: 7.2. A fejlesztés alanyai, irányultsága és 7.3. A munkavégzésen kívüli képzéseket összefogó közszolgálati továbbképzési rendszerek struktúrája, jellemzői, alkalmazott folyamatai, környezetük (lektorált könyvfejezetek). pp.155-170., NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2016. 323 p. ISBN 978-615-5527-96-8

Megyesi Csilla: **Gazdasági, vállalkozási és humánerőforrás ismeretek oktatása a szak- és felnőttképzésben**
Gazdasági fejlődés kihívásai és lehetőségei a nemzetközi együttműködések és európai tapasztalatok összefüggésében" című Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia Kiadvány, (Beregszász, /Ukrajna/, 2016. május 6-7.

Megyesi Csilla: **A magyar közigazgatásban dolgozók a Dualizmus-korában**
Közigazgatási Konferencia I. Közigazgatás a Dualizmus-korában VERITAS Történetkutató Intézet, Digitális konferencia füzet, Budapest, 2016. március 4.

Megyesi Csilla: **Közigazgatásban dolgozók szakképesítése és képzése Magyarországon 1919-1945 között**
Közigazgatási Konferencia II. Közigazgatás 1919–1945 között, mai párhuzamokkal VERITAS Történetkutató Intézet, Digitális konferencia füzet, Budapest, 2016.április 1.

Megyesi Csilla: **A közigazgatásban dolgozók szakképesítése 1945 – 1989, A szocialista időszak káderei**
Közigazgatási Konferencia III., A közigazgatásban dolgozók szakképesítése 1945 - 1989 A szocialista időszak káderei , Digitális konferencia füzet, VERITAS Történetkutató Intézet, Budapest, 2016. június 17.

Megyesi Csilla: **Az Antall kormány közigazgatása – humánerőforrás fejlesztés**
Közigazgatási Konferencia IV. Közigazgatás a Rendszerváltozás követően az Antall – korszakban, VERITAST Történetkutató Intézet, Digitális konferencia füzet Budapest, 2016. július 17.