LÓCZY PÉTER, SZAKÁCS ÉDUA

A SZERVEZETI ÉS SZEMÉLYI HATÉKONYSÁG FEJLESZTÉSE

KÖZIGAZGATÁSI TANULMÁNYOK

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Vezető- és Továbbképzési Központ

Szerzők:
© Lóczy Péter, Szakács Édua 2016.

A hatályosítást 2019-ben végezte:
Lóczy Péter

A hatályosított kézirat lezárásának dátuma:
2019. április 9.

Olvasószerkesztő:
Vöröss Ferenc

Kiadja:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2019

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
dékán

* * *

A hatályosított kiadvány a
KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001
„A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése”
című projekt keretében készült el és jelent meg.

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOM

1. EGYÉNEK A KÖZSZOLGÁLATBAN ... 4
1.1 Az egyén és a közszolgálat, a közszolgálatra vonatkozó elvek, a piaci modell alkalmazhatóságának korlátai a kormányzati szektorban ... 4
1.2 Közszolgálati személyzeti rendszerek típusai és jellemzői ... 6
1.3 A kormánytisztviselők és köztisztviselők fogalmi kategóriái ... 8
2. EGYÉNEK A SZERVEZETBEN ... 11
2.1 Szervezeti kultúra ... 11
2.2 A szervezeti kultúra elemei a közigazgatásban ... 13
2.3 A szervezeti kultúra típusai a Quinn-modell szerint ... 14
2.4 Kompetenciamenedzsment ... 16
2.5 Generációmenedzsment ... 18
3. TUDÁS A SZERVEZETBEN ... 23
3.1 Képzések és továbbképzések ... 23
3.2 Szervezeti tanulás ... 28
4. KARRIER A SZERVEZETBEN ... 32
4.1 Karriertámogatási rendszerek ... 32
4.2 Karrierutak a közigazgatásban ... 37
5. TELJESÍTMÉNY A SZERVEZETBEN ... 42
5.1 Teljesítménytényezők ... 42
5.2 Motiválás és motiváció ... 42
5.3 Egyéni teljesítményértékelés ... 46

1. EGYÉNEK A KÖZSZOLGÁLATBAN

1.1 AZ EGYÉN ÉS A KÖZSZOLGÁLAT, A KÖZSZOLGÁLATRA VONATKOZÓ ELVEK, A PIACI MODELL ALKALMAZHATÓSÁGÁNAK KORLÁTAI A KORMÁNYZATI SZEKTORBAN

Amikor a köznapi beszédben a közszolgálat fogalmáról hallunk, akkor többnyire a szabályozott hivatali rendben foglalkoztatott, bürokratikus eljárási keretek között tevékenykedő alkalmazottakra gondolunk. A közszolgálat kifejezés, a történeti szempontú értelmezésre is utalva, a **társadalom olyan elkülönült csoportjára utal, akik a társadalom, a közösség és a közjó érvényesítése érdekében látnak el különböző feladatokat**, s akik az államnál, vagy annak szélesebb értelemben felfogott szervezeteinél (önkormányzatoknál, költségvetési intézményeknél, stb.) állnak alkalmazásban[1].

Magyary Zoltán szavaival élve a hivatásos közszolgálat az a **klasszikus szolgálat, amely a köznek, azaz mindenkinek válogatás nélküli szolgálatát jelenti, az alkalmazottnak nem csak a munkaerejét, hanem az egyéniségét lefoglalja, tőle teljes odaadást kíván**[2].

A nemzetközi gyakorlat alapján *nem adható egységes köztisztviselő-fogalom*. Az egyes EU- és OECD-tagországok más és más személyi kört ruháznak fel köztisztviselői léttel és minőséggel, és sok esetben nehezen mutatható ki a különbségtétel elvi alapja, inkább történelmi hagyományok, tudományos tézisek vagy pillanatnyi érdekviszonyok alapján dől el, hogy kit tekintenek köztisztviselőnek. A társadalom közösségi szükségleteinek kielégítése rendkívül széles területen történik (pl. oktatás és egészségügy, szociális igazgatás, rendvédelem, honvédelem, környezetvédelem). A szolgáltatásokat nyújtó „munkavállalók" jogállása országonként változhat. Vannak olyan országok, ahol a tanárok is köztisztviselők, de vannak olyan államok, ahol a helyi önkormányzatok alkalmazottai (pl. óvodai vagy szociális feladatokat ellátók) sem tartoznak ebbe a körbe. Arra is van példa, hogy egyes állami tulajdonú gazdasági társaságok (pl. közműcégek) dolgozóit is köztisztviselőnek tekintik. A sokszínű jogi szabályozás megnehezíti az egységes fogalmi keretek meghatározását. Ehhez a szakirodalom háromféle megközelítést alkalmaz. A *szervezeti szempontú* definíció alapján köztisztviselő az, aki közigazgatási (közhatalmat gyakorló) szervnél áll alkalmazásban, függetlenül az ellátott feladatok jellegétől. A *funkcionális* megközelítés értelmében a közfeladat ellátója tekinthető köztisztviselőnek,

1 Közszolgálati életpályák, Nemzeti Közszolgálati Egyetem egyetemi tankönyv 2013. (szerkesztette György István – Hazafi Zoltán)

2 Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942. 131.

függetlenül a munkáltató szervezet jogállásától, míg a *normatív* alapú megközelítés azokat ismeri el köztisztviselőnek, akiket a jogszabályok köztisztviselői jogállással ruháznak fel.

A közszolgálatra vonatkozó alapelveket elsősorban a közszféra működésére vonatkozó sajátosságokból lehet meghatározni. A köztisztviselők közfeladatot látnak el, díjazásuk (illetményük és juttatásaik) a központi állami költségvetésből történik, tevékenységük jellemzően az állami kényszeren, az ún. közhatalom gyakorlásán alapul, a szervezeti rendszeren belüli helyzetükre a hierarchia-, az alá-fölérendeltség a jellemző, emellett a munkáltató, a foglalkoztatás egyik alanya minden egyén esetében az állam[3].

A köztisztviselők jogai és kötelezettségei, valamint a jogállásuk törvényi szinten és részletesen szabályozott. A tevékenységükre vonatkozó sajátos alapelvek a következők[4]:

- a *lojalitás*, mely a demokratikus módon megválasztott politikai hatalom elfogadását, a törvényes és a szakma szabályainak megfelelő döntések végrehajtását jelenti;
- a *politikasemlegesség*, mely a politikai szereplőktől való szigorú távolságtartást jelenti, úgy, hogy az Alaptörvényben minden állampolgár számára biztosított politikai alapjogaikat gyakorolni tudják (pl. választásokon való részvétel);
- a *törvényesség* elve, mely alapelv szerint a közszolgálati alkalmazott a törvények betartása mellett a törvények betartatására, a törvényesség biztosítására is kötelezett;
- a *karrier* elve, mely az adott pályán történő előrejutás, a különböző státuszokban, elismerésben és díjazásban való emelkedést, egyben a pozitív értelmű érvényesülést jelenti;
- a *professzionalizmus* elve, mely szerint a közszolgálat hivatás, az egész életre, az ún. életpályára történő elkötelezettséget, s egyben szilárd morális értékrendet jelent;
- az *alávetettség* elve, mely a demokratikus intézményeknek és képviseleti szerveknek való alávetettséget jelenti, emellett a hierarchikus viszonyokból adódóan az felettes személyek döntéseinek végrehajtását is magában foglalja;
- a *fokozott felelősség* elve, mely szerint az állami közhatalom gyakorlásával járó többletjogok mellett tevékenységük minden eleme számon kérhető és személyük felelősségre vonható.

3 Közszolgálati életpályák, Nemzeti Közszolgálati Egyetem egyetemi tankönyv 2013. (szerkesztette György István – Hazafi Zoltán) 23. oldal

4 Közszolgálati életpályák, Nemzeti Közszolgálati Egyetem egyetemi tankönyv 2013. (szerkesztette György István – Hazafi Zoltán) 36. oldal

1.2 KÖZSZOLGÁLATI SZEMÉLYZETI RENDSZEREK TÍPUSAI ÉS JELLEMZŐI

A személyzeti rendszereknek alapvetően két modelljét különböztetjük meg. A *karrieralapút*, illetve az *állás típusút*, amelyeket gyakran *zárt és nyitott* rendszereknek is szoktak nevezni.

A karrieralapú rendszer történelmileg az abszolutizmus viszonyai között fejlődött ki, mivel a személyes kormányzást gyakorló uralkodók (pl. Nagy Frigyes, II. József) a társadalmi és a gazdasági viszonyok bonyolultabbá válásával már a szakmai hozzáértést is előtérbe helyezték a rendi előjogokon alapuló kiválasztással szemben. A társadalmi viszonyok bonyolultabbá válása már igényelte az ún. professzionális közszolgálat kialakulását, amelynek lényege, hogy a köztisztviselők hivatásként, szakértelemmel, fizetés ellenében végzik feladatukat.

A *karrieralapú rendszerek általános jellemzői:* a versenyszféra általános munkajogi szabályaitól való megkülönböztetés, a különleges szabályok önálló törvényekbe történő foglalása, az élethosszig tartó foglalkoztatás, illetve – a munkajogi jogállástól élesen elkülönítve – az érdemeken és a szolgálati időmúláson alapuló, ezáltal kiszámítható, egységesen szabályozott, törvény által garantált előmenetel, másképpen karrierpálya jellemzi.[5]

A **karrierelvű közszolgálat** lényege, hogy a köztisztviselők foglalkoztatására irányuló jogviszony kinevezéssel létesül, mely kinevezést az érintett egyoldalú aktussal az államtól kapja. A közhatalom gyakorlása, és a társadalmi közösségi szolgáltatások biztosítása magas szakmai tudást és színvonalat igényel, ezért az állam a jogviszony létesítését szigorú képesítési előírások meglétéhez és különböző kiválasztási módszerek (pályázat, versenyvizsga) útján csak a legrátermettebbek számára biztosítja. A karrieralapú rendszer zártságát az adja, hogy a köztisztviselő teljes szakmai életútját a közszolgálatban futja be, amely alatt nem jellemző az átjárás a magán- és a közszféra között, s még az egyes területek (civil közigazgatás, honvédelem, önkormányzati szféra, rendvédelem, oktatás, stb.) között is nehéz mozogni. Ugyancsak a zárt közszolgálati modellre jellemző, hogy az általánostól elkülönült, speciális jogi szabályozás erősen centralizálttá teszi a rendszert, amelyben a munkáltatónak csak igen korlátozottan nyílik mozgástere az önállóságra, a mérlegelés alapján hozott intézkedésekre. A jogilag erősen kötött rendszer azonban garanciális jogvédelmet is biztosít az esetlegesen túlzott munkáltatói szubjektivizmussal szemben. Legfőbb erényében rejlik azonban a legnagyobb gyengesége is, nevezetesen az, hogy túlzottan merev, a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni nem képes, s nem utolsó sorban rendkívül költséges.

Az **állás típusú rendszermodellben** a közszolgálati alkalmazottat rendkívül rugalmasan, jellemzően meghatározott munkakörre, alkalmazzák. A munkakör megszűnésével a foglalkoztatás is megszűnik, ezért nincs hagyományos értelemben vett karrier, nincs előmenetel és kötött bértábla. Az illetményt – kollektív vagy egyéni béralku eredményeként – munkakör-értékelés

5 Lőrincz L., *A közigazgatás alapintézményei*, HVG-ORAC 2005. 274–276. old.

alapján állapítják meg. A konkrét munkakör áll az emberierőforrás-gazdálkodás középpontjában. Mindezek alapján nem garantált az élethosszig tartó foglalkoztatás. A munkáltatói döntések a szervezet szintjén születnek, ezért az állás típusú rendszerek decentralizáltak. A rendszer jellemzője, hogy speciális foglalkoztatási szabályokat általában nem alkotnak, a versenyszféra foglalkoztatási viszonyai a meghatározóak, bár előfordul az is, hogy egyes jogintézményeket (pl. felmentéssel összefüggő járandóság) az általános szabályokhoz képest kedvezőbben szabályoznak. A rendszer előnye, hogy a szervezet gyorsan és rugalmasan képes alkalmazkodni a változásokhoz, az egyéni kompetenciákat a munkaköri sajátosságokhoz igazítottan lehet fejleszteni. Hátránya, hogy hiányzik a foglalkoztatási stabilitás, gyakori a személyi állomány cserélődése, s e miatt jelentős a személyi állomány kiszolgáltatottsága.[6] Az erős decentralizáció gyengíti az egységes állami és kormányzati személyzetpolitikát, a szervezetrendszer egységes működtetését.

Az állás típusú személyzetpolitikai rendszerek legtipikusabb formái a XIX. században az Amerikai Egyesült Államokban, a XX. században pedig a szovjet-típusú fejlődést követő államokban alakultak ki.

Tiszta formájában egyik személyzetirendszer-típus sem tudott megerősödni, napjainkra pedig a két rendszer közötti különbségek fokozatosan csökkennek. Egyfajta rendszerharmonizációról beszélhetünk, amelynek lényege, hogy a kétféle rendszertípus fejlődését inkább jellemzi az egymás felé közeledés, amelynek során kölcsönösen merítenek a másik előnyeiből, mint az elkülönülés és a széttartás. A karrieralapú rendszerben is egyre gyakrabban fordulnak elő szerződéses, magánjogi szabályozási megoldások, míg az állás típusú rendszerek számos karrierelemet vesznek át, különösen a közigazgatás legfelsőbb szintjén.

Az EU-tagállamok többsége a kötött, jogszabályi előírásokra épülő karrierrendszert követi enyhébb vagy szigorúbb formában. Csaknem valamennyi tagállamban elkülöníthető a közszféra alkalmazottainak egy jól meghatározható csoportja, akik köztisztviselőként jogosultságot szereznek a kiszámítható, érdemeken alapuló karrierre, illetve a versenyszféra általános munkajogi szabályozásához képest fokozottabb foglalkoztatási védelemre. Szembetűnő azonban, hogy ennek az alkalmazotti körnek a nagysága országonként jelentősen eltérő. A jellemzően karrierrendszerű államokban az életre szóló kinevezéssel rendelkező köztisztviselők képezik a közszektor alkalmazottainak többségét. Ugyanakkor néhány tagállamban a köztisztviselői jogállással nem rendelkező alkalmazottak létszáma, jelentősége sem elhanyagolható.

A *magyar közszolgálatot* hagyományosan a zárt rendszer jellemzi. Az 1992-ben elfogadott korábbi köztisztviselői törvény – mint rendszertani alapmodell – az érdemeken alapul karrierelvű szabályozást honosította meg. Az elmúlt két évtizedben azonban egyre több rugalmasabb elem (pl. alapilletmény-eltérítés, címadományozás feltételeinek enyhítése, egyes juttatások munkáltatói mérlegelésbe utalása, stb.) került a szabályozásba. Ezek az elemek megtalálhatók a 2011-ben elfogadott új, a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvényben is,

6 Lőrincz L., i. m. 275–276. old.

valamint a közszolgálat további foglalkoztatotti csoportjainak (rendvédelem, közalkalmazottak, honvédelem, igazságügyi szféra, stb.) jogállási törvényeiben.

Új elemként jelent meg a hazai szabályozási rendszerben a kormányzati igazgatásról szóló törvény (továbbiakban: Kit.) 2019. januári hatályba lépése. A szemléletében is új jogállási törvény bevezette a Kormány mint közvetlen munkáltató fogalmát, a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodást, az alaplétszámot és a központosított álláshelyállományt, az álláshely és az álláshely-gazdálkodás fogalmát, emellett az alkalmazott bérrendszer tekintetében is újszerű, korábban az állami tisztviselőknél bevezetett sávos bérmegállapítás lehetőségét. Fentiek mellett a szolgálati idő jelentősége e karrierrendszerben háttérbe szorult, rugalmasabbá téve a jogalkalmazást.

A létszámgazdálkodás új rendszere összhangban van a nemzetközi trendekkel, amelyek között meghatározott jelentőségű a létszám hosszú távú tervezése is.

1.3 A KORMÁNYTISZTVISELŐK ÉS KÖZTISZTVISELŐK FOGALMI KATEGÓRIÁI

Az 1989-90-et megelőző társadalmi rendben mind a magánszféra, mind a közszféra munkavállalóinak foglalkoztatása tekintetében az általános munkajogi szabályok érvényesültek. A rendszerváltoztatást követően az alkotmányos-közjogi reformok között a foglalkoztatási rendszerek átalakítása is napirendre került.

Az állam által alkalmazottak foglalkoztatási rendszere élesen elkülönült a versenyszféra magánmunkáltatói által alkalmazottak rendszerétől, és ez az elkülönülés az önálló munkajogi szabályozás és a közszolgálati jogviszonyok szabályozási rendszerében is megmutatkozott. A munkaviszonyra vonatkozó szabályokat *a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.)* tartalmazza, míg a közszolgálati jogviszonyok rendszere – egy sajátos magyar jogfejlődés eredményeként – összetett szerkezetű, több önálló törvényi szintű szabály alkotja. A közszolgálati jogviszonyok közös rendszerjellemzője, hogy a jogviszony minden esetben költségvetési szervvel létesül, a munkavégzés közérdeket szolgál és a jogi szabályozás az egyes költségvetési szervtípusoktól függően differenciálódik, az egyes közszolgálati jogviszonyokat önálló foglalkoztatási törvények szabályozzák. A közszolgálati jogviszonyok az alábbiak szerint csoportosíthatóak:

- közigazgatási közszolgálati jogviszonyok;
- közalkalmazotti jogviszonyok;
- hivatásos és katonai szolgálati jogviszonyok;
- igazságügyi szolgálati jogviszonyok.

A **közigazgatási közszolgálati jogviszonyok** között megkülönböztetjük a kormányzati szolgálati jogviszonyt (kormánytisztviselők), a közszolgálati jogviszonyt (köztisztviselők), a politikai és a biztosi szolgálati jogviszonyt (a miniszterelnök, a miniszterek és az államtitkárok, kormánybiztosok stb.), illetve a polgármesteri foglalkoztatási jogviszonyt. A közigazgatási közszolgálati jogviszonyok közös jellemzője, hogy a jogviszony a Kormánnyal és a közigazgatási szervvel jön létre (kivéve a foglalkoztatási jogviszonyban álló polgármester esetében, akinek a helyi önkormányzat a munkáltatója). E jogviszonyok közhatalmi feladat, végrehajtó-rendelkező tevékenység ellátására irányulnak. A közös tartalmi jegyek a jogi szabályozásban is kifejeződnek. A polgármesteri foglalkoztatási jogviszonyra, vagy az alkotmányos szervek, szabályozó hatóságok alkalmazottaira vonatkozó előírások a saját speciális rendelkezéseik mellett – háttérjogszabályként – a Kttv. egyes szabályait is alkalmazni rendelik. A Kttv. az önkormányzati szféra mellett e speciális jogviszonyok szabályozási alapját is képezi. A Kit. alapján kormánytisztviselők döntően minisztériumokban, kormányzati főhivatalokban és központi hivatalokban, illetve egyes területi államigazgatási szerveknél, illetve a megyei és járási kormányhivatalokban, a köztisztviselők az önkormányzatoknál állnak alkalmazásban.

A **közalkalmazotti jogviszonyok** közös eleme a közszolgáltatás nyújtása. A közalkalmazotti jogviszony állami és helyi önkormányzati költségvetési szerveknél (döntően közintézményeknél), illetve a helyi önkormányzat feladatkörébe tartozó közszolgáltatások ellátására létesíthető. A közalkalmazotti jogviszonyok közös szabálya a közalkalmazottak jogállására vonatkozó 1992. évi XXXIII. tv. (Kjt.), de egyes ágazati specialitásokat külön törvények állapítanak meg. E törvények különösen a közoktatásra, a felsőoktatásra, az egészségügyi és szociális szférára, a közgyűjteményi területre vonatkoznak.

A **hivatásos szolgálati jogviszonyok** közös jellemzője a szigorú alá-fölérendeltség, az alapjogok szélesebb körű korlátozása. Esetükben a közös szabályozási alapot a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény biztosítja. Hatálya alá tartozik a rendőrség, a hivatásos katasztrófavédelmi szerv, a büntetés-végrehajtási szervezet, az Országgyűlési Őrség, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal, valamint a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok hivatásos állományú tagjainak szolgálati jogviszonya. A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak katonai szolgálati jogviszonyát a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (Hjt.) szabályozza. Speciális jogállást jelentenek a rendvédelmi alkalmazotti, valamint a honvédelmi alkalmazotti jogviszonyok, melyek rendszertani besorolásuk szerint a hivatásos szolgálati és a közalkalmazotti jogviszony között állnak. A jogviszonyok közös jellemzője, hogy a hivatásos jogviszonyokra vonatkozó többletkötelezettségek (pl. egyes alapjogok korlátozása) jelentős részének egyidejű alkalmazása mellett az alkalmazottak bérpozíciójának jelentős javítására is sor került.

Az igazságszolgáltatás függetlenségének elve alapozza meg az **igazságügyi szolgálati jogviszonyok** önálló törvényi szabályozását. Ide tartozik a bírósági szolgálati jogviszony (2011. évi CLXII. törvény), az ügyészségi szolgálati jogviszony (2011. évi CLXIV. törvény) és az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonya (1997. évi LXVIII. törvény).

A közszféra személyi állományára vonatkozó átalakítások egy tudatos kormányzati személyzetpolitika keretében, az ún. közszolgálati életpályaprogramok keretében történik. Az új Alaptörvény biztosította azokat az alkotmányos közjogi kereteket, melyekben az állam által alkalmazottak legszélesebb körére vonatkozó átalakítások sikeressé tehetők. Az állami alkalmazottakra vonatkozó életpályaprogramok megvalósítása az egyes – fent említett – jogállási törvények mentén, az adott foglalkoztatási csoportra vonatkozó sajátosságok figyelembe vételével történik. Az életpályaprogramok közös ismérve, hogy az erős és szolgáltató állam elvét szolgálják, stabil közjogi alapokon állnak, elősegítik a hivatásrendek kialakulását és a szilárd erkölcsi/morális értékrendet, szolgálják a teljesítményelvűséget, mindezek mellett biztosítják az alkalmazottak egyéni karrierlehetőségeit is. Az életpályaprogramok bevezetése mellett jelentős szempont a közszolgálat általános bérpozícióinak javítása.

Az összehangolt életpályamodellek kialakítása nemcsak elveiben és tartalmában haladta meg a korábbi évtizedek programjait, hanem abban is, hogy immáron nem egymás mellett, elszigetelten futnak a különböző karrier- és életutak (civil közigazgatás, rendvédelem, honvédelem), hanem – a közös kapcsolódási pontoknak köszönhetően – megteremtődtek az egyes életpályák közötti átjárás feltételei is. Ezzel egyrészt jelentősen bővült az egyén előtt álló karrier-perspektíva, másrészt javítható az államszervezet és a közigazgatás stabilitása és hatékonysága.

A távlati cél egy integrált, stratégiai alapú emberierőforrás-gazdálkodási rendszer[7] megteremtése a közigazgatásban, melyben a HR-folyamatok, így a stratégiai tervezés, a korszerű munkavégzési rendszerek, az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés, a teljesítménymenedzsment- és az ösztönzésmenedzsment-rendszerek elősegítik a közszolgálati rendszerünk korszerűsítését.

7 Közszolgálati Életpálya és Emberi Erőforrás Gazdálkodás (Bokodi–Hazafi–Kun–Petrovics–Szakács) ÁROP 2.2.17. Új közszolgálati életpálya kutatás 2014. 68. old., illetve Szakács Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. „Közszolgálati Humán Tükör” 2013. 11. oldal

2. EGYÉNEK A SZERVEZETBEN

Tananyagunk második részében a szervezet és a benne dolgozó egyének kapcsolatával ismerkedhetnek meg. A kettő folyamatos kölcsönhatásban áll egymással. Egyrészt a szervezetek nyilvánvalóan az egyes emberekből állnak, így ezek gondolkodásmódja alapvetően meghatározza, hogy milyen lesz az egész rendszer, ugyanakkor a szervezet visszahat ez egyén viselkedésére, és befolyásolja azt. Nem véletlen, hogy a szervezeteket gyakran hasonlítják az élő organizmusokhoz, rámutatva arra, hogy az élőlényekhez hasonlóan a szervezetek is különböző, önálló funkcióval rendelkező egységekből épülnek fel, melyek bonyolult, sokszor nehezen feltérképezhető kapcsolatban állnak egymással, és az egyes részek tevékenysége, teljesítménye, működési hibái hatnak mind a többi részre, mind a teljes rendszerre.[8] Ugyanakkor ez a párhuzam felhívja a figyelmünket arra is, hogy miként egy ember is több, mint puszta fizikai sejtjeinek összessége, úgy egy szervezet sem azonos csupán az őt alkotó tagok tulajdonságainak matematikai összegével. Vagyis a szervezeteknek is van egyfajta önálló „személyisége", mely egyrészt hat a benne dolgozókra, másrészt meghatározza, hogy egyáltalán milyen emberek csatlakoznak szívesen az adott szervezethez. Ezt a „személyiséget", ezt a nehezen megfogható, de a szervezetben dolgozók számára egyértelműen tapintható „többletet" nevezzük **szervezeti kultúrának**[9].

2.1 SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúrát tehát valójában csak a belső munkatársak ismerik, ám bizonyos jegyekből a külső szemlélők – például a hivatalhoz forduló ügyfelek – is következtethetnek rá. Olyan ez, mint amikor egy jéghegy látható részéből akarjuk kitalálni, hogy mekkora és milyen a víz alatti, láthatatlan rész[10]. A szervezeti kultúra esetében ilyen „víz feletti" elem például:

- a munkatársak nyelvhasználata, viselkedése és öltözködése;
- a munkahely berendezése, felszereltsége;
- a szervezet közismert alakjai, „hősei";
- vagy a szervezeti ünnepek, ceremóniák.

A szervezeti kultúra mélyebb – víz alatti – elemeinek minőségét csak azok ismerik meg, akik hosszabb ideje tagjai a szervezetnek. Ilyen elemek a következők:

8 Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft. Budapest, 2001. 392. old.
9 Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985. 9. old.
10 Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 1996. 230. old.

- a **hiedelmek**, melyek a valóságról kialakított szubjektív ítéletek. A hiedelmeket nem racionális tények, csupán felszíni benyomások alakítják ki, igazságtartalmukban mégsem kételkedünk, mert ezek segítségével könnyebben és egyszersmind leegyszerűsítve értelmezhetjük a minket körülvevő világ vagy éppen szervezetünk működését. Ilyen alapvető emberi hiedelem például a világ biztonságába vetett hit. Számos háború, terrorcselekmény vagy növekedő bűnözés ellenére az emberek többsége úgy gondolja, hogy a világ biztonságos hely. Ez a hit nem feltétlenül igaz, de segít abban, hogy megőrizzük biztonságérzetünket és ezzel együtt cselekvési képességünket. A szervezetek esetében ilyen hiedelem lehet például a szervezeti változás megítélése. Ha a tagokban az a hit él, hogy képesek a változtatásra, akkor a szervezet valóban innovatívabb lesz, míg ha a szervezet dolgozói úgy látják, hogy náluk soha semmi sem változik, akkor az újító kezdeményezések jó eséllyel elbukhatnak. Előbbi esetben jellemző, hogy a tagok egy konkrét probléma megoldása során a lehetőségeket keresik, utóbbi esetben pedig inkább az akadályokat fogják azonosítani. A végeredmény nyilvánvalóan más lesz, holott elképzelhető, hogy mindkét szervezet hasonló adottságokkal rendelkezik, és elvben mindkettő képes lenne a pozitív változásra. A hiedelmek tehát meghatározzák gondolkodásunkat és cselekvésünket is, anélkül, hogy tudatosítanánk őket.
- az **érzések** a szervezeti klímát határozzák meg, vagyis azt, hogy a szervezet dolgozói hogyan érzik magukat az adott közösségben. Az érzésekre a munka világában gyakran kevés figyelmet fordítunk, holott ezek alapvetően hozzájárulnak a munkatársak motivációjához és ezzel együtt a szervezet teljesítményéhez is. Leegyszerűsítve azt is mondhatjuk, hogy jó hangulatban könnyebb dolgozni és jó eredményt elérni. Ráadásul a klíma hat a szervezettel való azonosulás mértékére is. A pozitív klímájú szervezetek tagjaiban hamarabb alakul ki a szervezethez tartozás érzése.
- az **értékek** olyan alapvető meggyőződések, melyek meghatározzák választásainkat, cselekedeteinket, magatartásunkat. Ha például egy közösség alapvető értéke a bajtársiasság, akkor a tagok előnyben fogják részesíteni a csoportérdeket az egyéni érdekekkel szemben. A szervezeti kultúrát az értékek határozzák meg leginkább, ezért ezek részletesebb tárgyalására a rendvédelem szervezeti kultúrájának értékei című részben visszatérünk.
- az **attitűd** értékelő viszonyulást jelent, mely három komponensből – érzés, gondolat és cselekvés – lépül fel. A szervezeti kultúra szempontjából fontos lehet a beosztottak és a vezetők egymás iránti attitűdjeinek minősége. Ha például a vezetők nem bíznak beosztottjaik képességeiben (érzés), akkor könnyen arra a következtetésre juthatnak (gondolat), hogy a legcélszerűbb szoros ellenőrzés alatt tartani munkatársaikat, mindez pedig a döntési szabadság és az önálló munkavégzés korlátozásához vezet (cselekvés). Ilyen körülmények mellett a szervezeti kultúrát a belső függés és az erős

pozíciós hatalomgyakorlás jellemzi majd. A másik oldalról szemlélve ugyanilyen kultúrához vezet az, ha a beosztottak vezetőik iránti alapvető érzése a feltétlen engedelmesség. Ez esetben a munkatársak úgy gondolják, hogy nem feladatuk az önálló gondolkodás, ezért még akkor sem fognak innovatív ötletekkel, pozitív kezdeményezésekkel előállni, ha erre egyébként képesek lennének.

2.2 A SZERVEZETI KULTÚRA ELEMEI A KÖZIGAZGATÁSBAN

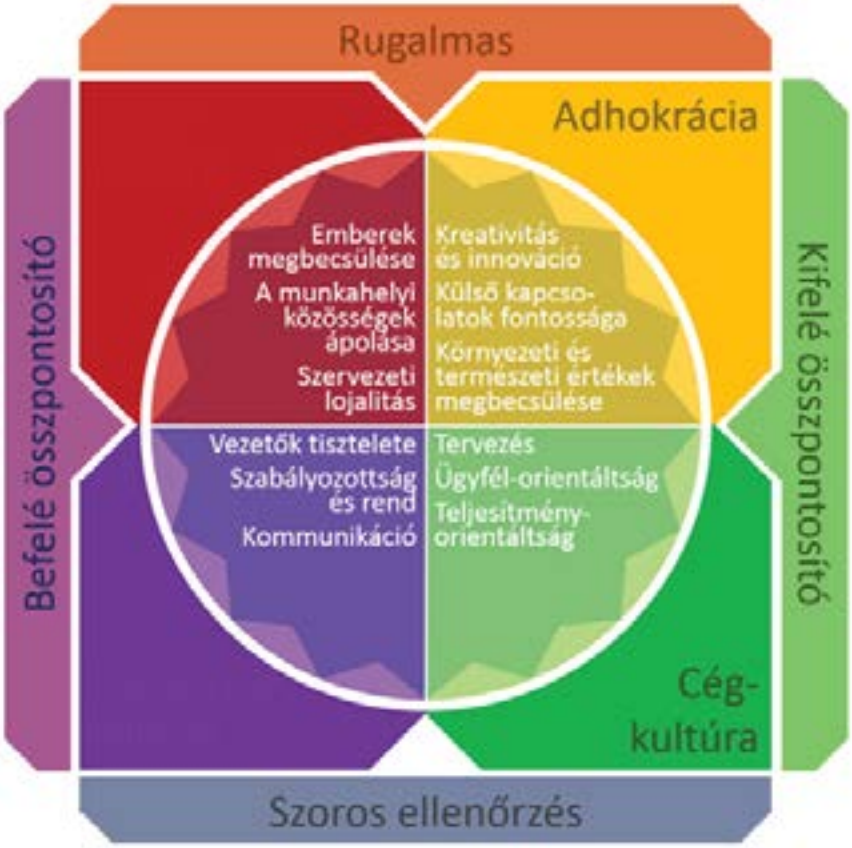
Egy 2013-ban elvégzett országos reprezentatív kutatás eredményei szerint leginkább az alábbi tényezőkkel lehet jellemezni a közigazgatás szervezeti kultúráját[11].

- Az emberek szoros kontroll alatt dolgoznak, vagyis viszonylag kicsi az önálló döntési lehetőségük. A vezetők vállalják a felelősség nagy részét, kevés dolgot delegálnak a munkatársaknak, így a megfelelő munkaminőséget csak a folyamatos ellenőrzéssel tudják biztosítani. Mindez arra is utalhat, hogy a szervezetekben nem elég magas a munkatársak iránti bizalom szintje.
- A szervezetek inkább centralizáltak. A megkérdezettek úgy látják tehát, hogy erős a központosítás a szervezetekben, ennek megfelelően leginkább a „felülről" jövő, egyirányú kommunikáció érvényesül. A lokális szintek jellemzően csak a végrehajtásban vesznek részt, a stratégiai jellegű döntésekbe nincs beleszólásuk.
- A munkavégzés hatályos jogi környezete megfelelő a válaszadók számára, tehát többségük nem módosítana ezen.
- A munkahelyi légkört jónak, bizalommal telinek ítélték, ami arra utal, hogy a szervezeti kultúrában a klíma megfelelő, az emberek alapvetően jó érzésekkel mennek dolgozni. Ez pozitívan hathat motivációs szintjükre is.
- A szervezeti kommunikáció zárt, vagyis az interakciók nagy része befelé és nem kifelé irányul. Mindez nagyban akadályozhatja a szolgáltatáscentrikus és ügyfélorientált szervezeti gondolkodás kialakulását.
- A felső vezető hatáskörét inkább kiterjedtnek míg a középvezetőkét inkább szűknek tarják. Ez összefügg a centralizált működéssel és tovább erősíti azt a hipotézist, miszerint nincs kellő bizalom a szervezetekben a munkatársak iránt.
- A szabályozás az eljárásra irányul, vagyis leginkább a „hogyannal" és nem a „mivel" foglalkoznak a szervezetek. Ez hosszú távon komoly működési problémákkal járhat.

11 Bokodi Márta – Szakács Gábor: *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás*. Közszolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07_HR_EletpalyaModell_AROP2217.pdf letöltés ideje: 2015. január 28.

2.3 A SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSAI A QUINN-MODELL SZERINT

A víz alatti, láthatatlan elemek közül az értékek határozzák meg leginkább azt, hogy milyen is lesz egy adott szervezet működése. Ezek alapján a szervezeti kultúra eltérő típusait különböztethetjük meg. Számos szervezetikultúra-tipológia közül ezen a ponton kiemeljük a Quinn és munkatársai nevéhez köthető „versengő" értékek modelljét, mely a szervezeti kultúra egyes formáihoz hozzárendeli a „megfelelő" vezetési stílusokat is[12]. Így képet kaphatunk arról, hogy milyen vezetői kompetenciákkal lehet hatékonyan érvényesülni egy adott szervezeti kultúrában. Quinn és munkatársai elképzelése abból az alapvető felismerésből indul ki, hogy a vezetőknek munkájuk során egymásnak ellentmondó céloknak és elvárásoknak kell megfelelniük. Ezeket az ellentéteket két tengely mentén vizsgálták. Az egyik a rugalmasság – szoros ellenőrzés, a másik pedig a befelé összpontosítás – kifelé összpontosítás dimenziója. Ezek mentén négy-négy szervezeti kultúra típust különítettek el, melyek mindegyike két-két vezetői stílust támogat.



12 Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J.: *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science, 1983. 363–377. old.

A **Team-kultúra** a versengő értékek modelljében a szervezeti kultúra egyik típusa. Három jellemző értéke az emberek megbecsülése, a munkahelyi közösségek ápolása, a céggel szembeni lojalitás. Ehhez kapcsolódik a mentor és a facilitátor mint vezetői szerep, melyek jellemzői:

- mentor: másokat és önmagát megértő, hatékonyan kommunikál, fejleszti munkatársait;
- facilitátor: csapatépítő, döntéseibe hatékonyan von be másokat, jól kezeli a konfliktusokat.

A következő szervezetikultúra-típus az **Adhokrácia.** Három fő értéke az innováció és kreativitás, a környezettel való kapcsolat, a környezeti és természeti értékek megbecsülése. Az adhokráciákoz kötődő vezetői stílusok az újító és a tárgyaló. Ezeket a következő kompetenciákkal írhatjuk le:

- újító: észleli a változásokat, kreatívan dolgozik, változást tud véghezvinni;
- tárgyaló: képes a befolyását érvényesíteni, megegyezésre tud jutni tárgyalás útján, képes az ügyeket képviselni.

A harmadik kultúratípus a **Cégkultúra**, melyet az előre tervezés, a gazdálkodás az erőforrásokkal és a teljesítményorientáció jellemez. A cégkultúrát a termelésvezető és a célkijelölő vezetői stílusokkal társíthatjuk, melyek az alábbi kompetenciákban erősek:

- termelésvezető: hatékonyan dolgozik, termelékeny munkakörnyezetet alakít ki, jól gazdálkodik az idővel;
- célkijelölő: képes tervezni és jövőképet alkotni, átlátja és működteti a szervezeti folyamatokat, hatékonyan delegál.

Végül szót kell ejtenünk a **Hierarchiakultúráról.** Ennek értékei a szabályozottság, a kommunikáció és a szervezettség. A hierarchiakultúra leginkább az ellenőrző és a koordináló vezetői szerepeket támogatja. Ezek jellemzői:

- ellenőrző: figyel a személyes teljesítményre, figyel a csoport teljesítményére, képes hatni a szervezeti teljesítményre
- koordináló: képes projekteket létrehozni és vezetni, hatékonyan alakítja ki a munkafolyamatokat, képes kapcsolatot teremteni a különböző funkciók között

Fontos kiemelnünk, hogy sem a bemutatott szervezetikultúra-típusok, sem a hozzájuk tartozó vezetői szerepek nem léteznek olyan kizárólagos formában, mint amit a fenti leírás sugall. A rendvédelemhez tartozó szervezetek például a szoros ellenőrzés dominanciája miatt leginkább a hierarchiakultúrába illeszkednek, de kétségkívül felvonultatnak a team-kultúrához (pl.: cég iránti lojalitás) vagy a cégkultúrához (pl.: tervezés hangsúlya) tartozó értékeket is. Ennek megfelelően nemcsak az ellenőrző és koordináló vezetői stílusok lehetnek a szervezetben eredményesek. Ugyanakkor ahhoz, hogy igazán érvényesülhessenek azok a kompetenciák, melyek más szervezeti típushoz köthetőek, a szervezeti kultúra változására lenne szükség. Az alábbiakban ennek lehetőségeire térünk ki.

A felső vezetés viszonylag nagy befolyása, a szoros ellenőrzés és az erősen befelé összpontosító magatartás miatt a közigazgatási szervezetek még ma is leginkább a hierarchiakultúrába illeszkednek. Ugyanakkor az elmúlt évek változásai számos új, más típushoz tartozó értékkel is gazdagították a szervezeti kultúrát. Az utóbbi évtizedben például egyre fontosabbá vált a cégkultúrára jellemző teljesítményorientáltság és ügyfélközpontúság. Természetesen önmagában egyik kultúra sem jobb vagy rosszabb a másiknál. Mindegyiknek megvannak a maga előnyei és hátrányai. A közigazgatási szervezetekre leginkább jellemző hierarchiakultúra elsősorban azért lehet kedvező a benne dolgozóknak, mert:

- kicsi az egyéni felelősség;
- a dolgok szabályozottak és kiszámíthatóak;
- nagyfokú a biztonság;
- nem kell felesleges kockázatokat vállalni;
- elég egy közepesen erős teljesítménynormának megfelelni.

Ugyanakkor hátrányos lehet, hogy:

- nem kedvez a kreativitásnak;
- gyakran az egyének „feje fölött” döntenek;
- önállótlanságra neveli az embereket;
- a folyamatos fejlődés igénye nem épül be a szakmai énképbe.

2.4 KOMPETENCIAMENEDZSMENT

Az előzőekben láthattuk, hogy a szervezet és a benne dolgozó egyének folyamatos kölcsönhatásban vannak egymással, ezért a szervezetben csak olyan személyek képesek hosszú távon, hatékonyan működni, akik azonosulni tudnak annak értékeivel, elvárásaival, céljaival. Ugyanakkor az egyes emberek – különösen a megfelelő hatalommal bírók – természetesen befolyásolják azt, hogy milyenné is válik az adott szervezet. A következőkben az egyén szempontjából vizsgáljuk meg ezt a kölcsönhatást, arra a kérdésre keresve választ, hogy mitől lesz valaki sikeres, hatékony tagja egy adott szervezetnek.

Ez a kérdés természetesen már régóta foglalkoztatja a szervezeteket. A témával való konkrét foglalkozást a kiválasztási folyamatok sikerességének kutatása hívta életre[13]. A ’60-as évekig a munkatársak kiválasztásban elsősorban intelligenciateszteket használtak. A polgárjogi mozgalmak előretörésével azonban egyre több kritika érte az IQ-teszeteket, mert teljesítésük erősen függött a kitöltő társadalmi és kulturális hátterétől. Ráadásul a ’80-as évektől kezdve egyre nyilvánvalóbbá vált az is, hogy az IQ csak egy – és egyáltalán nem a legfontosabb – mutatója annak, hogy a későbbiek során a kiválasztott személy ténylegesen mennyire állja meg a helyét egy adott szervezetben, illetve egy adott munkakörben. A gyakorlati tapasztalat ugyanis azt

13 Klein Balázs – Klein Sándor: *A szervezet lelke*. Edge Kiadó, Budapest, 2006. 141–142. old.

mutatta, hogy nem a legintelligensebb emberek váltak a legjobb munkatársakká. Felmerült tehát a kérdés, hogy akkor mégis mit kéne vizsgálni a leghatékonyabb munkaerő megtalálása érdekében.

A választ pedig a kompetencia fogalma adta meg. A munka világában a kompetencia azoknak a teljesítményt meghatározó tulajdonságoknak az összessége, melyek a viselkedésben is megfigyelhetőek. A lényeg tehát, hogy a kompetenciák az egyén viselkedésén keresztül vizsgálhatóak, tehát ha tudjuk, hogy egy adott szervezetben és munkakörben milyen a kívánatos magatartás, akkor azt is meg tudjuk mondani, hogy kik illenek bele ebben a képbe. Természetesen ez a valóságban több okból sem ilyen egyszerű:

- egyrészt sokszor nem tudjuk megmondani, hogy pontosan milyen viselkedést várunk egy adott munkakörben;
- másodszor az elvárásoknak tökéletesen megfelelő ember általában nem sétál be az ajtónkon.

A problémát általában az jelenti, hogy túl sok mindent akarunk, és nem tudunk megfelelően szelektálni. Ahogy egy házat sem a tetőn álló szélkakasnál kezdünk el építeni, úgy a kompetenciákkal kapcsolatos elvárásainkat is érdemes egyfajta hierarchiába rendszerezni[14].

- először az épület alapját és falait kell felhúzni. Ez lenne az a maximum 3-5 kompetencia, melyeket kulcskompetenciáknak nevezünk. Nélkülük az adott feladat nem látható el, illetve hiányukban a szervezetbe való beilleszkedés elképzelhetetlen;
- másodszor a fontos kompetenciákat kell definiálni. Ezek felelnek meg a ház ajtajának, ablakának, vezetékrendszerének, alapvető berendezési tárgyainak. Hiányukban áll az épület, de valódi funkcióját nem tudja betölteni. A fontos kompetenciák tehát alapvetően meghatározzák valakinek a hatékonyságát a munkakörben;
- végül a kiegészítő kompetenciákat célszerű összegyűjteni, melyek olyanok, mint a ház dekorációja. A munkakör ezek nélkül is betölthető, de segítségükkel még sikeresebb lehet a munkavállaló az adott területen.

Fontos kiemelnünk, hogy a kulcskompetenciák köre szervezetenként és munkakörönként is változik, vagyis ami szükséges egy adott feladat ellátásához, az szükségtelen, sőt olykor kifejezetten hátrányos egy másikhoz.

A kompetenciák összetett módon ragadják meg az egyén tulajdonságait, így több, egymáshoz kapcsolódó komponensből épülnek fel. A kompetencia legfontosabb összetevői[15]:

- a tudás – ide tartoznak a kompetencia alapját képző tények és ismeretek. A kommunikáció esetében például mindaz az ismeret, amit valaki arról tud, hogyan kell hatékonyan eljuttatnia az üzenetét másokhoz.

14 Henczi Lajos – Zöllei Katalin. *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. Budapest, 2007. 45. old.

15 Klein Balázs – Klein Sándor: *A szervezet lelke*. Edge Kiadó, Budapest, 2006. 68. old.

- a képesség – ami az elméleti tudás gyakorlati alkalmazására vonatkozik. Hiába van például tisztában valaki azzal, hogyan kéne kifejeznie magát, ha ezt nem tudja használni, akkor nem is fog profitálni elméleti felkészültségéből.
- személyiségvonások – azok az alapvető – többnyire már gyerekkorban kialakuló – tulajdonságok, melyek segítik a tudás gyakorlati alkalmazását. A kommunikáció esetében például ilyen lehet az extrovertáltság, hiszen az extrovertált emberek eleve kevesebb feszültséget élnek meg a nyilvános megszólaláskor, mint az introvertáltak.
- motiváció – az akarat és az elkötelezettség, mely biztosítja azt, hogy az érintett valóban használja is az adott képességet. A legtöbb kompetenciafejlesztés éppen azért sikertelen, mert az egyének motivációját nem kelti fel. Felesleges például megtanítani valakit arra, hogyan kommunikáljon hatékonyabban az ügyfelekkel, ha valójában nem is akar változtatni a korábban kialakult viselkedésén.

A kompetenciákkal elsőként a kiválasztás kapcsán kezdtek el foglalkozni, de mára szinte az összes HR-funkció alapját ezek képzik. A jól működő, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszerekben a kompetenciák mentén történik a munkakörök definiálása, a munkatársak fejlesztése, a karriertervezés és a teljesítményértékelés is. Az utóbbi években a közigazgatási HR-tevékenységben is egyre nagyobb szerepet kap a kompetenciamenedzsment, különösen a fejlesztés és a teljesítménymenedzsment területén, bár ezeknek a funkcióknak az összekapcsolása még várat magára.

Az eddig elmondottakból kiderül, hogy a kompetenciaelvárásokat legcélszerűbb a munkakörhöz igazítani, de emellett fontos figyelembe venni a szervezet jellemzőit is. Ezért beszélhetünk olyan általános kompetenciákról is, melyek meglétét a betöltendő feladatrendszertől függetlenül elvárják egy-egy szervezetben. A vonatkozó kutatások azt mutatják, hogy a közigazgatásban leginkább egy „jó katonát" jellemző kompetenciákat – a határozottsággal párosuló megbízhatóság, az alkalmazkodás, a szabálytudat, a fegyelmezettség – tartják kívánatosnak. Ez megfelel az előzőekben bemutatott hierarchiakultúra értékrendjének, ugyanakkor látnunk kell azt is, hogy a külvilág változásai egyre kevésbé fogják ezt a kultúrát, és az ehhez kapcsolódó kompetenciaigényeket támogatni. Az egyik legnagyobb problémát a jövőben az jelenti majd, hogy az új generációk minőségi munkavállalói más szervezeti kultúrákat preferálnak, és ennek megfelelően személyes kompetenciáikat is más irányban fejlesztik.

2.5 GENERÁCIÓMENEDZSMENT

Az előzőekben láthattuk, hogy a szervezetek – akár az emberek – nagyon különbözőek. Mindegyikük rendelkezik egyfajta sajátos, csakis rá jellemző értékrenddel, ezért az eltérő kompetenciakészlettel rendelkező személyek más-más szervezetekben tudnak hatékonyan dolgozni. Arról azonban még nem volt szó, hogy nemcsak az egyének, hanem a munkavállalók nagyobb

csoportjai – jelesül az egymást követő generációk – is eltérnek egymástól abból a szempontból, hogy mit várnak egy munkahelytől, illetve hogy mit tudnak nyújtani a szervezetnek. Induljunk ki abból, hogy minden **generáció sajátos, csakis rá jellemző kulturális, társadalmi és technológiai viszonyok között nő fel**. A legidősebb korosztály a szocializmusban kezdett dolgozni, a középkorúak a rendszerváltás kaotikus éveiben váltak munkavállalóvá, míg a legfiatalabbak már egy új, digitalizált világban léptek ki a munkaerőpiacra. Érthető hát, hogy sokszor nehezen értik egymást. Amíg a „nagyszülők" bizalmatlanok a számítógéppel szemben, addig a „szülők" már biztonsággal használják, a „gyerekek" pedig legszívesebben csak Viberen keresztül bonyolítanák a munkafolyamatokat. Ami tehát az egyiknek még csoda, az a másiknak az élet természetes része.

A generációk munkahelyi viselkedését kutató vizsgálatok azt mutatják, hogy ez a különbség nemcsak a technológiával kapcsolatos attitűdben érhető tetten, hanem az olyan tényezőkben is, mint például a munkahellyel szembeni elvárások, a motiváció, a sikeresség megítélése vagy az alapvető munkaetikai kérdések megítélése[16].

Az úgynevezett „baby-boom" generáció (1945-1965 között születettek) még egy olyan korban született, amikor a munka nyújtotta biztonság szinte megkérdőjelezhetetlen volt, majd ez a tény a rendszerváltás éveiben teljesen megrendült. Ezért nyilvánvalóan ez a korosztály fél a változásoktól és a lehető legkevesebbet kockázatot vállalja. Jelszava a „járt utat járatlanért el ne hagyd" lehetne.

Az „X" generáció (1966-1980 között születettek) számára már természetes, hogy nincs bombabiztos munkahely, így ez a generáció merészebb, nyitottabb az újítások iránt. Több önállóságot kívánnak, mert tudják, hogy adott esetben csak magukra és a tudásukra számíthatnak. Sok lábon akarnak állni, hogy minden helyzetben legyen mire támaszkodniuk.

Végül az „Y" generáció jóformán az anyatejjel együtt szívta magába a digitális világot. Ezért nem csodálkozhatunk azon, hogy az igazit is ennek képére szeretnék berendezni. Számukra fontos, hogy a valóságban is „network-öt" építsenek, hogy munkahelyük is a menő – tehát megosztható – brandhez tartozzon, és hogy a technológiát a környezet érdekében nem pedig annak kárára alkalmazzák.

Az alábbi táblázat a mai munkaerőpiac három meghatározó korosztályának legfontosabb ismérveit mutatja be.

16 Kissné András Klára: *Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai?* 2010. http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html letöltés ideje: 2015. január 27.

1. sz. táblázat – A generációk összehasonlítása

	Baby-boom generáció (Aranka)	X generáció (Júlia)	Y generáció (Anna)
Legfontosabb értékek	— realizmus — biztonság — egzisztencia megőrzése	— szabadság — önállóság — kockázatvállalás	— optimizmus — teljesítmény — társadalmi elkötelezettség — környezeti értékek fontossága
Az informatikához való viszony	— Elfogadja szükségszerűségét, de nem bízik benne.	— Jártas a használatban.	— A digitális világ a második otthona.
Amit a szervezettől vár	— kiszámítható jövő biztosítását — védelmet a változásokkal szemben	— lehetőséget a fejlődésre — a munka-magánélet egyensúlyának megőrzését — a szabadságot korlátozó formális keretek minimalizálását	— folyamatos visszajelzést — egy izgalmas, stratégiai játékba illő feladatokat — közösségépítést a munkahelyen — virtuális munkahelyi környezetet
Amit a szervezetnek nyújt	— lojalitás — szabálykövetés — a tekintély tisztelete — szorgalom és kitartás — kiegyensúlyozottan jó munkavégzés	— változások kezdeményezése — önálló feladatellátás — teljesítményorientált munkavégzés	— kreativitás — az egyéni tudás megosztása — innovatív, költséghatékony és környezetkímélő megoldások
Motiváló erő	— pénz — hatalom — státuszszimbólumok	— a szabadság a munkavégzésben	— az értelmes munka

	Baby-boom generáció (Aranka)	X generáció (Júlia)	Y generáció (Anna)
Karrierigény	— Kitartó munkával lassan egyre feljebb lépni az adott szervezet ranglétráján.	— Minél gyorsabban minél magasabbra jutni vagy itt, vagy egy másik szervezetben.	— Horizontális karriert építeni – vagyis szakértővé válni – egyszerre több területen, több szervezetben.
Képzéshez való hozzáállás	— Az alapképzésen kívül nem szívesen vesz részt más felkészítéseken. — A hagyományos képzési formák preferálása.	— Minél több képzést kap, annál tovább marad a szervezetben. — A tréningeket és az egyéb élményalapú oktatási formákat részesíti előnyben.	— A tudásmegszerzés és -megosztás az életmódjának része, de a hagyományos oktatási formákban unatkozik. — Az e-tanulás, a közösségi tudás-megosztás hat rá.

(Forrás: Kissné (2010) alapján a szerző saját szerkesztése)

A „Szervezeti és egyéni értékek” című részben megállapítottuk, hogy a magyar közigazgatás értékrendje leginkább a hierarchiakultúrába illeszkedik, bár kétségkívül megjelennek benne bizonyos elemek a cég- és a team-kultúrából is. Ha pedig a fenti táblázatban szemléltetett generációs normákat és elvárásokat összevetjük a szervezeti kultúratípusokkal, akkor azt láthatjuk, hogy a hierarchiakultúra leginkább a baby-boom, a team- és a cégkultúra az X, míg az adhokrácia az Y nemzedék igényeinek felel meg.

A magyar közszolgálatban dolgozók életkori összetételét vizsgálva azt láthatjuk, hogy jelentős elvándorlás mutatható ki a 40-50 év közötti korosztályban, vagyis az X generációban. Ennek egyik oka talán éppen az, hogy a szervezeti kultúra nem kedvez ennek a korcsoportnak. Az X generáció kiáramlása hosszú távon nehéz helyzetet teremthet a közszolgálati szervezetekben, hiszen ez az a nemzedék, mely még alkotóképessége csúcsán van, ugyanakkor már széleskörű tudással és szervezeti tapasztalattal rendelkezik. További problémát jelenthet, hogy

az Y generáció körében csökken a közszolgálati pályák iránti érdeklődés, ami akadályozhatja a minőségi utánpótlás biztosítását[17].

Az X generáció megtartása és az Y generáció bevonzása érdekében az alábbi átfogó szervezeti változásokra lenne szükség:

- a digitális munkahelyi környezet megteremtése,
- a munkahelyi közösségépítés erősítése,
- teljesítményalapú ösztönzés,
- a szervezeti hierarchia „laposítása”,
- a párhuzamos munkavégzés lehetővé tétele,
- az átjárás és a szakértői karrierutak kiépítése,
- a munkavállalók döntési felelősségének növelése,
- vonzó munkáltató „márka” kiépítése.

A területet érintő pozitív változás, hogy a bemutatott generációs problémák orvoslása érdekében a Közigazgatás Fejlesztési Operatív Programban több olyan intézkedés is megvalósul majd, melyek az Y generáció bevonzását és hosszú távú megtartását célozzák. Ilyen például a pályaorientációs képzések ki-, illetve átalakítása, vagy a pályakezdők mentoring programja.

17 Szakács Édua (2015): *Diplomás pályakezdők vagy pályaelhagyók a közszolgálatban*. HR és Munkajog, 6. évfolyam, 3. sz. 37–40.old.

3. TUDÁS A SZERVEZETBEN

3.1 KÉPZÉSEK ÉS TOVÁBBKÉPZÉSEK

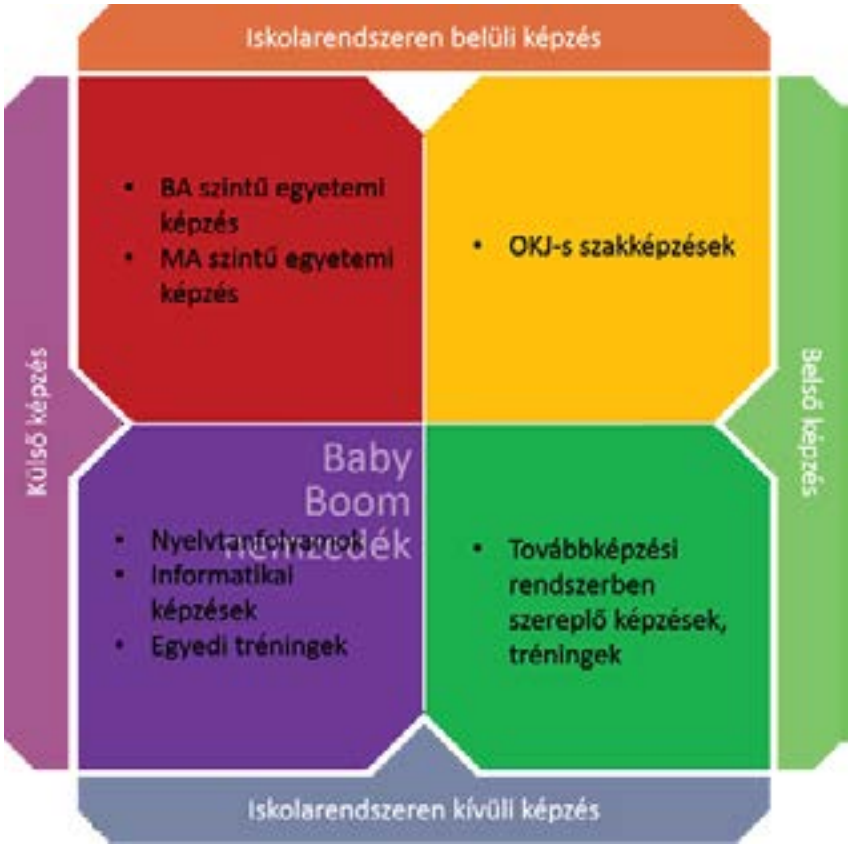
A kompetenciamenedzsment című részben láthattuk, hogy a szervezetek a megfelelő kompetenciakészlettel rendelkező emberek megtalálására törekszenek, de a „tökéletes" emberek a valóságban ritkák. Még ha egy új munkavállaló rendelkezik is a munkakör ellátáshoz szükséges szakmai kompetenciákkal, a szervezetről való ismerete, illetve egyéb általános kompetenciái valószínűleg hiányosak. Ezért ahhoz, hogy valóban azzá váljon, akinek a szervezet szeretné őt látni, fejlesztésre van szüksége. Számolnunk kell továbbá azzal is, hogy a technikai, a jogszabályi és társadalmi környezet változásával az adott munkakörben elvárt kompetenciák is változnak, így az, aki egy adott pillanatban ideális munkaerő, lehet, hogy a következőben már nem az. A szervezet külső és belső változásai miatt tehát szükséges a munkaerő folyamatos és tervszerű fejlesztése. Ilyen értelemben gyakorlatilag nem beszélhetünk „kész emberekről". A jövő ideális munkavállalója tehát nem az, aki egy dolgot egyféle módon tökéletesen csinál, hanem az, aki felismeri a változás és az élethosszig tartó tanulás szükségességét[18].

Az igénybe vehető képzések típusai nagymértékben meghatározzák, hogy mennyire lesz eredményes egy-egy képzés. A közszolgálatban elérhető képzéseket és fejlesztéseket több szempontból is kategorizálhatjuk:

- egyrészt a **képzés helye** szerint beszélhetünk külső vagy belső képzésekről. Az előbbi szervezeten kívül megvalósuló képzéseket, míg az utóbbi a szervezeten belüli fejlesztéseket jelenti.
- másrészt a **megszerezhető végzettség vagy képesítés** szempontjából elkülöníthetjük az iskolai rendszeren belüli és az iskolai rendszeren kívüli képzéseket.

18 SZABÓ Szilvia: *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban*. Közszolgálati Humán Tükör 2013. – résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf letöltés ideje: 2015. január 28.

Az alábbi ábrán ezekre a képzési típusokra látunk példákat.



A harmadik – és a cél megvalósulás szempontjából talán leglényegesebb szempont – a fejlesztéseken **alkalmazott módszertan** szerinti csoportosítás. Ebből az aspektusból elkülöníthetjük a **hagyományos, frontális oktatást** illetve az **élményalapú képzéseket**. Az előbbi körébe tartozik például egy klasszikus egyetemi előadás, ahol az oktató zömében egyirányú kommunikációt folytat, a hallgatók pedig pusztán befogadói az üzenetnek. Ezzel szemben az élményalapú képzések (pl.: e-learning, tréning, coaching) a résztvevők bevonására, a saját tapasztalat támogatott feldolgozására és értelmezésére épülnek.

Az alábbi táblázatban a két képzési módszer legfontosabb jellemzőit hasonítottuk össze.

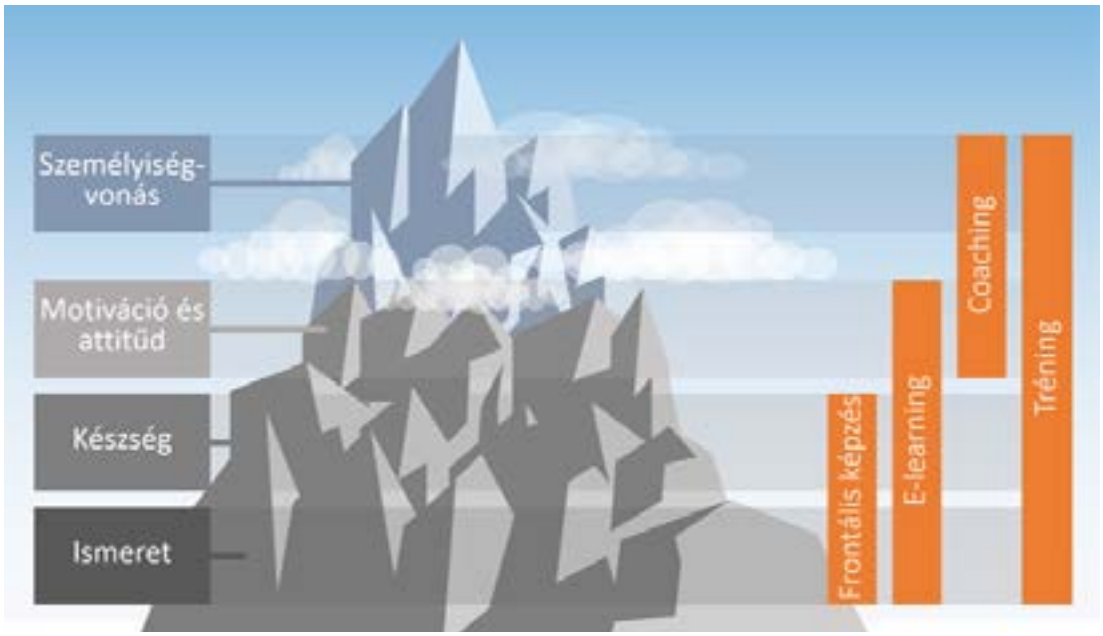
2. sz. táblázat – Képzési típusok összehasonlítása

Élményalapú képzés	Frontális képzés
— Jellemzően többirányú a kommunikáció — Az oktató/tréner közvetve irányítja a tanulási folyamatot — A csoport tagjai aktív résztvevői a folyamatnak — Saját élmények feldolgozásán keresztül történik a tanulás — A résztvevők főként a viselkedésükre vonatkozó, verbális visszajelzést/értékelést kapnak.	— Jellemzően egyirányú a kommunikáció — Az oktató közvetlenül irányítja a tanulási folyamatot — A csoport tagjai passzív befogadói a folyamatnak — Általános információk átadásán és befogadásán keresztül zajlik a tanulás — A résztvevők főként az információk elsajátítására vonatkozó numerikus értékelést kapnak

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Természetesen a két fő képzési forma más-más kompetenciaterületeket érint, és hosszú távú hatékonyságuk is eltérő. A különböző kompetencia-összetevők egymáshoz való viszonyát elképzelhetjük úgy is, mint egy hegyet. A hegy legalsó, könnyen járható részén az „ismeretek" helyezkednek el. Módszertani szempontból tehát a tényszerű információk átadása a legegyszerűbb. A készségek fejlesztése már nehezebb feladat, hiszen ezek már a viselkedés megváltoztatását célozzák. A motiváció és az attitűd már a hegygerinc felső, nagyon nehezen megmászható részén helyezkedik el, mivel formálásuk összetett folyamat, ugyanakkor ezek nélkül az ismeretátadás és a képességfejlesztés egy fabatkát sem ér. Végül a hóhatár feletti, szinte már járhatatlan szakaszon, a személyiségvonások vannak. Ezek vagy genetikusan meghatározottak vagy kisgyermekkorban fejlődnek, így felnőttkori képzésük gyakorlatilag lehetetlen, ugyanakkor egyes képzési típusokban a résztvevők összetett visszajelzéseket kaphatnak róluk.

Az alábbi ábra és az ehhez kapcsolódó szöveg azt mutatja be, hogy napjaink leggyakrabban használt képzési formái milyen kompetenciaterületek fejlesztésére használhatóak.



Frontális képzés:
A hagyományos, frontális képzések jellegüknél fogva elsősorban az ismeretek átadására és – létszámtól illetve hallgatói összetételtől függően – részint a készségek fejlesztésére alkalmasak. Ez azt is jelenti, hogy hosszú távú hatékonyságuk főként a résztvevők eredendő motiváltságától függ.

E-learning:
Napjainkban egyre népszerűbb az e-learninges képzés, mely kétségkívül a tanulás legkényelmesebb és leginkább erőforrás-hatékony formája, hiszen egyszerre, sok emberhez juttatható el úgy, hogy a gyártáson kívül más költséggel nem jár. Az e-learning tananyagok a multimédiás elemek, illetve a cselekvésre késztető játékok és feladatok segítségével bevonják a résztvevőket a tanulási folyamatba, így ezek az ismereteken kívül a készségek fejlesztésére is hatni tudnak. Bizonyos esetekben akár a motivációt vagy az attitűdöt is befolyásolhatják, de ez jellemzően akkor valósul meg, amikor jelenléti tréning egészíti ki őket.

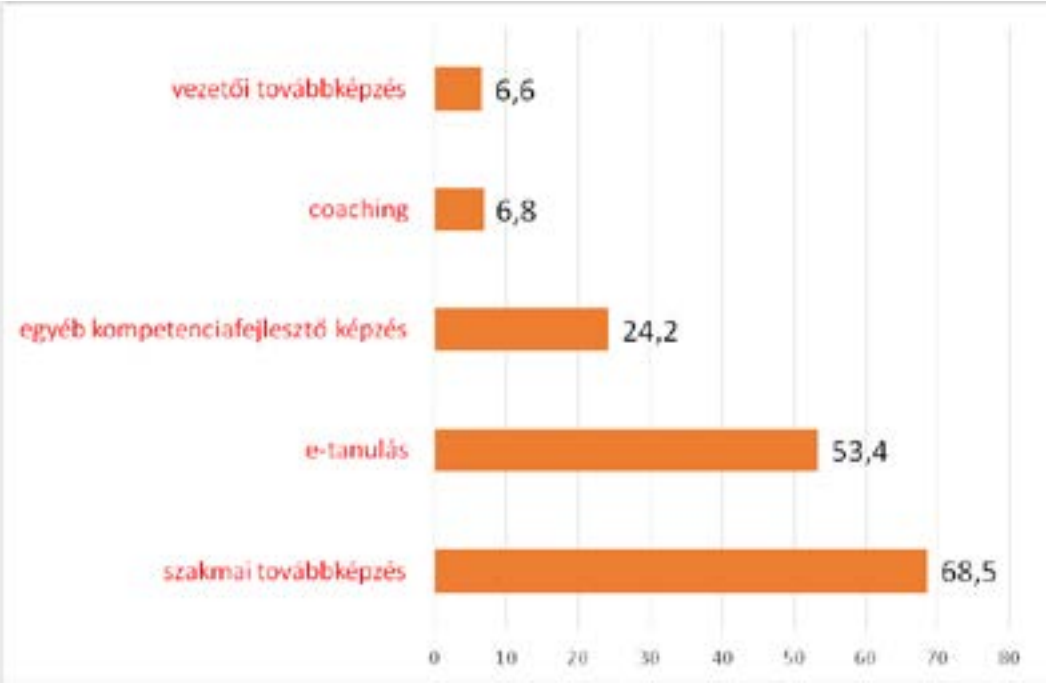
Tréning:
A tréningeken a résztvevők számára egy közös élményteret hoznak létre, melynek átélésével és az így szerzett tapasztalatok feldolgozásával történik meg a kompetenciafejlesztés. Ennek köszönhetően a tréningcsoport tagjai a tanulási tér szerves alkotóivá válnak, és aktivitásukon, hozzáállásunkon legalább annyira múlik a tréning sikere, mint a tréner felkészültségén. A módszer elsősorban a készséget, attitűdök és a motiváció fejlesztését célozza, de bizonyos elemeiben a frontális jellegű ismertátadás is megvalósul. A trénertől és a csoporttól kapott

visszajelzéseknek pedig erős önismereti hozadéka is van, ily módon a tréning sokszor érinti az alapvető személyiségvonásokat is. Az ismeretek fejlesztése különösen akkor válik erőssé, ha a jelenléti tréninget összekapcsoljuk egy e-tananyaggal.

Coaching:

A coaching egy személyre szabott tanácsadó folyamat, melynek egyéni és csoportos formája is létezik. A hangsúly mindkét esetben az érintett vagy érintettek valós és aktuális problémáinak feltárásán, illetve megoldásán van. Ennek megfelelően a módszer főként egyfajta szemléletformálásra alkalmas. A konkrét ismeretátadásnak a coachingban alig van szerepe, mégis igen magas ezeknek a fejlesztési módszernek a gyakorlati hatékonysága.

Természetesen számos szempont befolyásolhatja (pl.: erőforrások, résztvevői létszám, idő, az oktató személye stb.), hogy egy adott képzésnél milyen módszert alkalmaznak, és az egyes személyek is nagyon eltérően reagálhatnak a különböző fejlesztési formákra. Ugyanakkor általánosságban elmondható, hogy minél élményszerűbb egy képzés, és minél több kompetenciaterületre hat, annál eredményesebb a fejlesztés. Ezért a felnőttképzés gyakorlata az utóbbi években egyre inkább eltolódik az e-tanulás, a tréning és a coaching irányába. Ne feledjük azt sem, hogy a közigazgatásban dolgozók zömét adó X és Y generáció számára ezek a fejlesztési formák feltehetően hatékonyabbak, mint a hagyományos frontális oktatás.



Képzési típusok előfordulása a közigazgatásban

(Forrás: Szabó (2013) alapján a szerző saját szerkesztése)

A fenti diagram azt mutatja, hogy egy 2013-as felmérés szerint a legtöbb – közigazgatásban dolgozó – megkérdezett valamilyen szakmai jellegű felkészítésen vett részt a vizsgálat előtti három évben[19]. Ez összevág egy másik kutatási eredménnyel, mely szerint a közigazgatásban dolgozók leginkább a szakmai gyakorlatban használható fejlesztéseket igénylik. Tartalmilag tehát úgy tűnik, hogy a továbbképzési kínálat megfelel a résztvevők elvárásainak, ugyanakkor a tanulás eredményessége szempontjából fontos lenne, hogy ezek a képzések is egyre inkább az élményalapú oktatás módszertanát kövessék. Szembeötlő továbbá az e-tanulás térhódítása a közigazgatásban. Ez nagy valószínűséggel a módszer költséghatékonyságával és praktikuságával magyarázható. Fontos azonban kiemelnünk, hogy az e-tananyagok csak abban az esetben érik el a kíván célt, ha a résztvevőt kellőképpen elkötelezetté tudják tenni az önálló tanulásban.

Végül láthatjuk, hogy a nem szakmai kompetenciák fejlesztését célzó tréningek (egyéb továbbképzések és vezetőképzés) valamint a coaching viszonylag kis létszámú kitöltőt vonzott. Ennek oka elsősorban az, hogy a képzések szerepe, fontossága még nem épült be a szervezeti kultúrába.

3.2 SZERVEZETI TANULÁS

Az előzőkben megismerkedhettünk az egyéni tanulás különböző formáival, ezek hatásaival, és láthattuk azt is, hogy a szervezeti siker érdekében szükséges a munkavállalók fejlesztése. Arról azonban még nem beszéltünk, hogy ha a fejlesztés egy szervezetben csak egy-egy egyént vagy kisebb csoportot érint, illetve ha rendszertelenül zajlik, akkor a képzésektől várt eredmények nagy valószínűséggel elmaradnak. Ahhoz, hogy az egész szervezet pozitív irányba változzon, a munkavállalók széleskörű, tervszerű és folyamatos képzésére van szükség. Ennek számos előnye lehet mind az egyén, mind a szervezet szempontjából. Az alábbi táblázat ezeket foglalja össze[20].

19 SZABÓ Szilvia: *A emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban.* Közszolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf letöltés ideje: 2015. január 28.

20 Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan (2013). ÁROP 1.2.18. – Szervezetfejlesztési operatív program. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf letöltve: 2016. április 12.

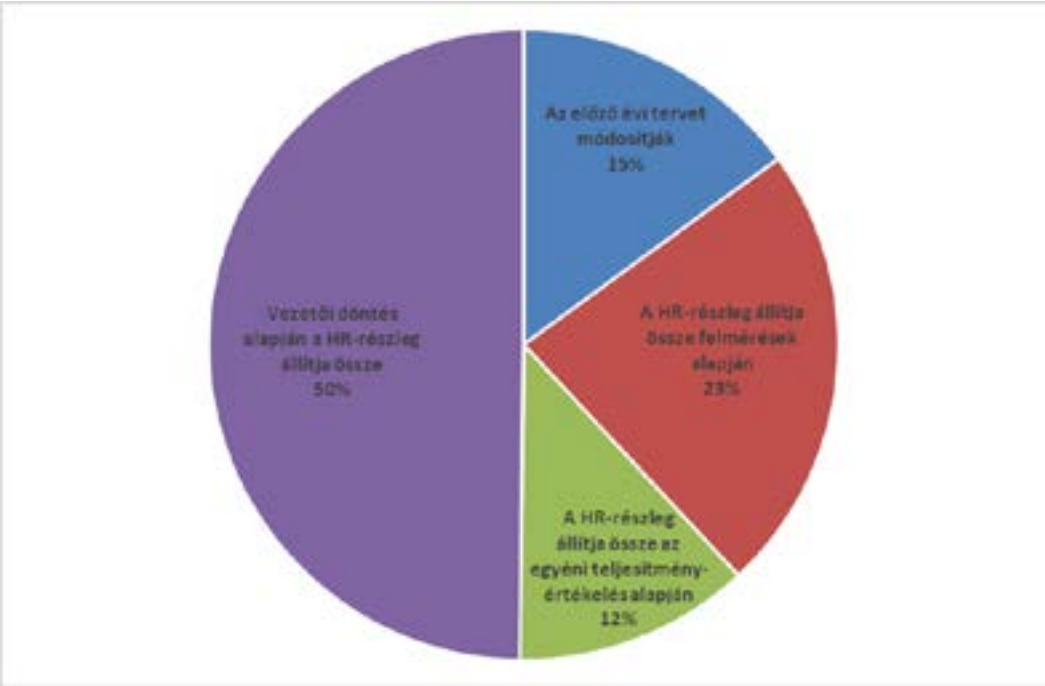
3. sz. táblázat – A folyamatos fejlődés előnyeinek összehasonlítása

A szervezet szempontjából	A munkavállaló szempontjából
A megfelelően felkészített munkatársak jobban teljesítenek.	Növeli a feladatteljesítéssel kapcsolatos kompetenciaérzést, és ezzel erősíti a belső motivációt.
Erősíti a szervezet által elvárt munkavállalói kompetenciákat.	Lehetőséget kínál a „több lábon" állás megalapozására.
Biztosítja a megfelelő létszámú felkészültségű és szakember-utánpótlást.	Lehetővé teszi a magasabb előmeneteli fokozatba lépést.
A folyamatos fejlődés igénye beépül a szervezeti kultúrába, így hat az új belépők munkahelyi viselkedésére is.	Az elsajátított tudás több területen (pl.: magánélet, más szakmai karrier) használható.
Hatékonyabbá válik a változások menedzselése.	Rugalmasabbá tesz, csökkenti a személy ellenállását, így az érintett könnyebben, kevesebb stresszel éli meg a változásokat.

(Forrás: Tudásmenedzsment fejlesztés módszertana (2013) alapján a szerző saját szerkesztése)

Ha egy szervezetben a munkavállalók képzése folyamatosan, széleskörűen és tervezetten történik, akkor beszélhetünk az úgynevezett tanuló szervezetről. A tanuló szervezetekben a fejlesztés elve és gyakorlata mind a szervezeti, mind a munkavállalók egyéni értékrendjének részévé válik. A tanuló szervezet létrejöttét nagyban segítheti az egyéni és a szervezeti szintű fejlesztési tervek összeállítása. Sajnos a képzési tervek készítésének gyakorlata a közigazgatásban egyelőre még nem általános. A vonatkozó felmérések szerint az érintett szervezetek kb. 30 százalékában készül egyéni és/vagy szervezeti szintű képzési terv.
Természetesen nem csak a fejlesztési tervek puszta létezése, hanem ezek minősége is meghatározó a tanuló szervezetté válás szempontjából. Ideális esetben a szervezeti szintű terveknek a szervezeti teljesítményértékelésből következő középtávú célokhoz kellene igazodnia, vagyis ezek hatékonyabb elérését kellene szolgálnia. Az egyéni fejlesztési terveknek pedig az egyéni teljesítményértékelésen meghatározott célokat kellene követnie. Így komplex módon kapcsolódhatna össze a teljes szervezet és az egyének fejlesztése. A gyakorlatban ez sokszor nem így valósul meg, legalábbis erre utal egy 2013-as felmérés, melynek eredményét az alábbi diagram szemlélteti[21].

21 Szabó Szilvia: *A emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban*. Közszolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013.
http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf
letöltés ideje: 2015. január 28.



Fejlesztési tervek készítése a közigazgatási szervezetekben
(Forrás: Szabó (2013) alapján a szerző saját szerkesztése)

A diagram jól mutatja, hogy egyelőre csak az esetek 12 százalékában épülnek a fejlesztési tervek az egyéni teljesítményértékelésekre. Ugyanakkor kiderül az is, hogy 23 százalékban valamilyen empirikus felmérés előzi meg a tervezést. Feltételezhető, hogy ilyenkor az egyéni és a szervezeti igények szorosabban összekapcsolódnak. Fontos továbbá, hogy legtöbbször a vezető döntése alapján készül el a fejlesztési terv. A célok definiálása és az ezek elérését szolgáló lépések összehangolása a hierarchiakultúrákban jellemzően vezetői feladat. Így joggal gondolhatjuk azt, hogy a vezetői döntések nyomán összeállított fejlesztési tervek szintén a szervezeti és az egyéni célok egymáshoz kapcsolását szolgálják, még akkor is, ha ezt formálisan nem hangolják össze a teljesítményértékeléssel. Összességében tehát, ahol van fejlesztési terv, ott nagy valószínűséggel ez több, mint puszta formalitás, és nagy valószínűséggel segíti a tanuló szervezet eszméjének megteremtését.

A tervezés mellett a fejlesztés folyamatossága és széleskörű kiterjesztése a tanuló szervezetek létrejöttének másik két pillére. A közigazgatási tanulmányi pontrendszer bevezetése tulajdonképpen ezeket hivatott biztosítani. Egy hatékonyan működő pontrendszer lehetőséget biztosít a kollégáknak arra, hogy rendszeres időközönként vegyenek részt a saját, illetve a szervezet igényeinek megfelelő képzéseken. A vonatkozó kutatási eredményekből úgy tűnik, hogy

a közigazgatásban dolgozók érik a pontrendszer jelentőségét, és sokat várnak bevezetésétől. Ez arra utal, hogy a munkatársak motiváltak és elkötelezettek saját fejlesztésükkel kapcsolatban, ami az első komoly lépés a tanuló szervezet felé.

A fejezet eddigi részeiben csak a formális képzésekről beszéltünk, de természetesen egy szervezetben a tanulás gyakran informálisan, a munkavégzés folyamatába ágyazva valóul meg. Ha például egy új kollégának megmutatjuk, hogyan működik az iktatási rendszer, vagy a közös szerveren megosztjuk a korábbi munkák eredményét, akkor is fejlesztést végzünk, hiszen az átadott információkból, eljárásokból mások tanulnak.

A spontán tudásmegosztás tehát működik akkor is, ha az érintettek észre sem veszik. Ugyanakkor sokkal eredményesebb, ha ez is szervezett formában zajlik. Az alábbi ábra egy tudásmegosztó rendszer kialakításának lépéseit mutatja[22]:

Fejlesztési tervek készítése a közigazgatási szervezetekben

(Forrás: Tudásmenedzsment fejlesztési módszertana (2013) alapján a szerző saját szerkesztése)

Ennek megfelelően kialakítása során az alábbi lépéseket célszerű figyelembe venni:

1.) Elsőként az érettségi szint megállapítása történik, melynek során definiáljuk, mit is jelent az adott szervezet számára a tudás, hogy állnak ehhez a munkatársak, és milyen spontán tudásmegosztó folyamatok működnek már.
2.) A második lépés a tudásarchitektúra létrehozása, ami tulajdonképpen a tudás-megosztással elérendő stratégiai célok meghatározását, a szereplők azonosítását és a feladatkörök elosztását jelenti.
3.) A harmadik fázis a tudás tárolása. Ez gyakorlatilag a működéshez szükséges informatikai háttér létrehozására vonatkozik.
4.) A negyedik szakaszban történik meg ténylegesen a formális tudásmegosztó folyamatok kialakítása.
5.) Végül a tudásfenntartás valósul meg, mely a teljes rendszer hosszú távú működtetését és karbantartását biztosítja.

22 Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan (2013). ÁROP 1.2.18. – Szervezetfejlesztési operatív program. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf letöltve: 2016. április 12.

4. KARRIER A SZERVEZETBEN

Az előző fejezetben láthattuk, hogy a szervezetek a legtöbb esetben nem egyszerűen megtalálják a tökéletes munkaerőt, hanem a folyamatos és tervszerű fejlesztés révén elérik, hogy munkatársaik a megfelelő irányba változzanak. Arról azonban még nem szóltunk, hogy ez a sokszor költséges folyamat nem feltétlenül térül meg.

4.1 KARRIERTÁMOGATÁSI RENDSZEREK

Az e-tananyagban megismert Béla például otthagyja a hivatalt, hiába invesztált a szervezet egyetemi tanulmányainak támogatásába. Miért? A válasz egyszerű: mert egyéni karriertörekvéseinek megvalósulását nem szolgálta tovább a szervezeti tagság. Ez a jelenség annyira gyakori a munka világában, hogy sok szervezet ezért nem is hajlandó a munkaerő-fejlesztésbe befektetni. Ennél azonban jóval hatékonyabb megoldás, ha a szükséges fejlesztéseket, a szervezeti célokat és az egyéni karriertörekvéseket összehangoljunk. Tulajdonképpen ez a karriermenedzsment célja. A karriermenedzsment vagy karriertámogatás tehát az egyének életpályájának tudatos tervezése, a szervezeti célok és az érintett személyes céljainak összehangolása érdekében. Egy ilyen rendszer működtetésének számos előnye lehet mind az egyén, mind a szervezet szempontjából. A következő táblázat ezeket foglalja össze[23].

4. sz. táblázat – A karriertámogatási rendszerek előnyei

A szervezet szempontjából	A munkavállaló szempontjából
A munkatársba befektetett „beruházás” eredményét nem más aratja le	A személyes ambíciók támogatást kapnak
A támogatott munkatársak körében nő a szervezet iránti lojalitás	Lehetőséget kínál az egyéni kompetenciák fejlesztésére
Javul az egyéni és ezzel párhuzamosan a szervezeti teljesítmény	Kihívást jelentő és a kompetenciakészletnek megfelelő munkakör betöltését biztosítja
A pozitív példa másokra is ösztönzően hat	Szervezeti elismeréssel és értékeléssel párosul.

(forrás: Nemeskéri és Pataki (2007) alapján a szerző saját szerkesztése)

23 Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla: *A HR gyakorlata*. Ergofit. Kft., Budapest, 2007. 142. old.

A tudatos karriertámogatás tehát hosszú távon biztosíthatja a szervezetek számára a magasan kvalifikált, kompetens, elkötelezett munkatársakat, és ezzel párhuzamosan az egyéni törekvések megvalósulását is. Kérdés persze, hogy milyen igényekről van szó, vagyis milyen karriercélokat kell rendszerszerűen menedzselni. Ezt a problémakört az életkor és a generáció-menedzsment szempontjaiból közelítjük meg. A különböző életszakaszokban ugyanis más-más karrierrel kapcsolatos szükségletei vannak a munkavállalóknak, és ennek megfelelően a szervezeteknek is eltérő támogatást kell nyújtaniuk. Az alábbiakban az egyes karrierszakaszokat és az ezekhez kapcsolódó szervezeti támogatást foglaljuk össze[24].

5. sz. táblázat – A karrierszakaszok és a szervezeti támogatás kapcsolata

KARRIERSZAKASZOK	SZERVEZETI TÁMOGATÁS
alapvető karriertörekvések (16-18. év) – a foglalkozásválasztás időszaka	Pályaorientációs képzések és foglalkozások szervezése
karrier-előkészítés (18-24. év) – az alapvető végzettségek, kompetenciák megszerzése	Minőségi szakirányú közép- és felsőfokú képzések biztosítása Ösztöndíjas és tehetségmenedzsment programok működtetése
kezdeti karrier (24-30. év) – a tényleges munkavállalás időszaka, a munkáltatóválasztás	A minőségi munkaerőt vonzó munkahelyi „brand", munkáltatói márka kialakítása Munkahelyi beillesztési programok működtetése
karrierépítés (30-38. év) – a hosszú távú célok kialakulása	A kompetenciáknak megfelelő, vonzó munkakörök biztosítása Szakmai és egyéb kompetenciák célirányos fejlesztése
karriercsúcs (38-45. év) – a legfontosabb karriercélok elérése	A teljesítményhez igazodó rendszeres visszajelzés Az elért eredményekre épülő, de új kihívást jelentő munkakörök felkínálása
karrier fenntartás (45-55. év) – az elért eredmények megőrzése, a befektetett munka megtérülése	Szervezeti elismerés, megbecsült és kiemelt státusok biztosítása
nyugdíj előtt (55-65. év) – a karrier lezárása	A megszerzett tudás és tapasztalat átadásának biztosítása Mentori jellegű feladatok

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

24 Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.): *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2016. 142–143. old.

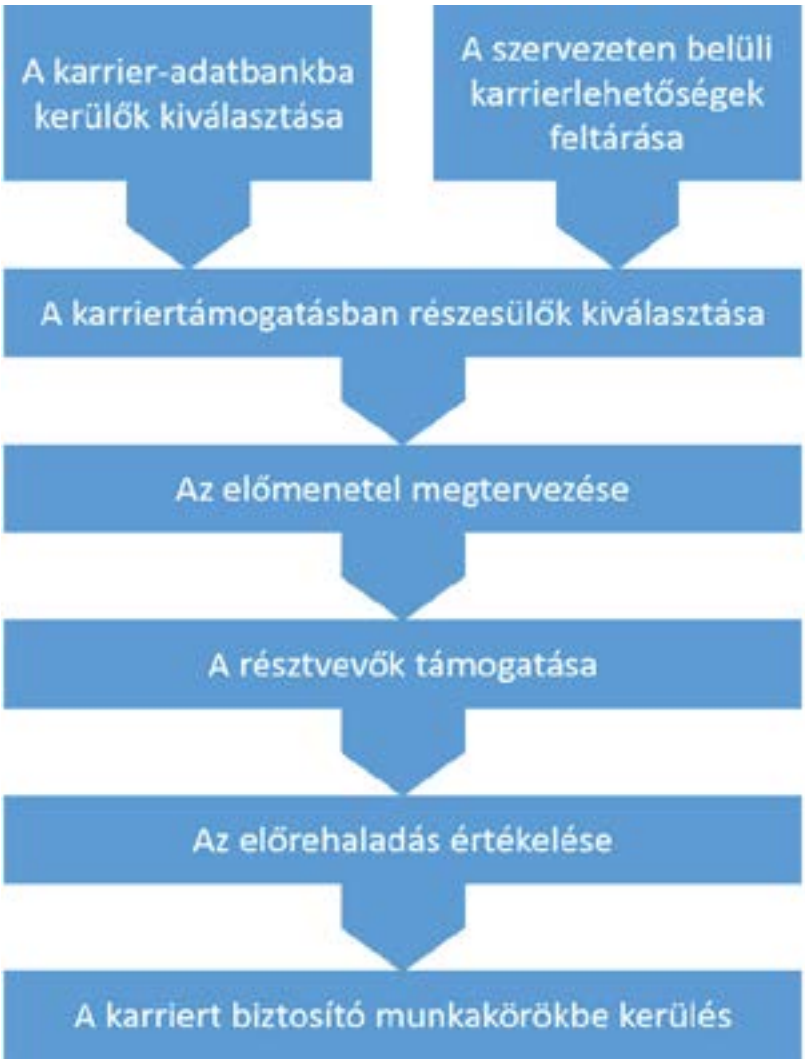
A közigazgatási szervezetekben a karriermenedzsment egyelőre olyan, mint egy kirakásra váró puzzle. A fenti táblázatban bemutatott szervezeti tevékenységek közül néhány már megjelent vagy a közeljövőben létrehozandó személyzetfejlesztési törekvések között szerepel, de átfogó karriermenedzsment-rendszer még nincs.

A működő elemek között említhetjük a teljesítményértékelési rendszert, mely elsősorban a pályán tartást segíti, vagyis a karrierépítés, a karriercsúcs, és a karrierfenntartás időszakaiban a legfontosabb. Szintén a karrierépítés, illetve a karriercsúcs fázisában lehet lényeges a tervszerű fejlesztés. Ahogy az előző fejezetben láttuk, a továbbképzési pontrendszer bevezetése éppen ezt hivatott biztosítani. Összességében tehát a legtöbb már működő szervezeti tevékenység leginkább a középső karrierszakaszok támogatását – és ezzel egyébként az X generáció igényeit – szolgálja.

A kezdeti karrierszakaszokban lévő Y generációt jelenleg kevesebb szervezeti tevékenység segíti. Ilyen például a Közigazgatási ösztöndíj program. Ugyanakkor a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program keretében a közeljövőben megvalósul a pályaorientációs képzés kialakítása valamint korszerűsítése, az ösztöndíjas és gyakornoki program kiterjesztése, valamint a munkahelyi beillesztést segítő mentori program. Ezek a kezdeményezések éppen a szóban forgó korosztály hatékony karrierindítását célozzák. A mentori rendszer egyúttal az életpálya lezárásának szakaszába ért baby-boom generáció karriertámogatásához is hozzájárul, hiszen mentorként a program lehetőséget biztosít a megszerzett tapasztalatok átadására. Összességében elmondható, hogy néhány éven belül a puzzle szinte minden darabja elérhető lesz, de a szervezeti karriermenedzsment-rendszer ténylegesen csak akkor jön létre, ha az egyes elemeket egy képpé illesztik össze.

A következőkben a puzzle kirakását tekintjük át, vagyis azt mutatjuk meg, hogy lehet egy komplex karriertámogatási folyamatot felépíteni. A folyamat áttekintésekkor vegyék figyelembe, hogy a támogatás mindig konkrét személyre vagy csoportra vonatkozik, és a célja, hogy az érintett vagy érintettek alkalmassá váljanak egy a szervezet számára fontos, magas státuszt biztosító munkakör betöltésére[25]. Előrebocsátjuk, hogy ez nem feltétlenül jelent vezetői beosztást!

25 Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla: *A HR gyakorlata*, Ergofit. Kft., Budapest, 2007. 144. old.



A karrieradatbankba kerülők kiválasztása – A támogatási folyamat elején érdemes egy karrier-adatbankot létrehozni, melybe azok kerülhetnek be, akik folyamatos jó teljesítményükkel, elkötelezettségükkel és összetett kompetenciakészletükkel vezetőik szerint ezt kiérdemelték. Az adatbankba kerülés pusztán potenciális és nem automatikus támogatást jelent.

A szervezeten belüli karrierlehetőségek feltárása – A támogatási folyamat elindításának feltétele, hogy a szervezet azonosítsa azokat a munkaköröket, melyek a leginkább hozzájárulnak a szervezeti sikerhez, ezáltal a legvonzóbbak lehetnek a munkatársak számára. Hagyományosan a vezetői pozíciókat szokták így definiálni, de napjaink munkaerőpiaci gyakorlata azt mutatja, hogy egyes szakértői munkakörök legalább annyira lényegesek, mint a vezetői helyek. Ezért a szervezeti karrierlehetőségeket horizontálisan és vertikálisan egyaránt meg kell határozni. Lényeges továbbá, hogy az érintett munkakörök kompetenciaigényét is le kell írni.

A karriertámogatásban részesülők kiválasztása – A folyamatnak ebben a szakaszában történik meg a karrieradatbankból a tényleges támogatásban részesülők kiválasztása. A kiválasztás megvalósulhat a rendszeres teljesítményértékelési eredmények és a vezetői ajánlás figyelembe vételével, a tényleges munkafeladatokat szimuláló gyakorlatokkal, interjúval, 360 fokos értékeléssel vagy egyéb pszichológiai módszert alkalmazásával. Az eljárás objektivitását növeli, ha a fenti módszereket egymással kombinálva használják.

Az előmenetel tervezése – Az előrehaladás tervezett módon, az egyre nagyobb szakmai felkészültséget, tapasztalatot, szervezeti ismeretet igénylő feladatok megoldásán keresztül történik. Szükséges tehát előre definiálni azokat a fokozatokat, melyet az érintett végigjár egészen addig, amíg eléri a kitűzött munkakört. A tervezett folyamatot egyeztetni kell a támogatottal, a közvetlen vezetővel, a felső vezetéssel és a HR-rel. A sikeres karriertámogatáshoz az érintett szervezeti szereplők messzemenő együttműködése és elkötelezettsége kell, ellenkező esetben csak „megágyazunk" egy sor újabb problémának.

A résztvevők támogatása – A támogatás célja, hogy a programban részt vevő személy minél hamarabb elérje a tervben megjelölt munkakört. Ehhez természetesen fejlesztésre van szükség. A korábbi fejezetben elmondottaknak megfelelően ez megvalósulhat a munkába ágyazva és/vagy formális képzések (például: tréningek, iskolarendszerű felkészítések, coaching, e-learning) formájában. Bármilyen képzési módot is választunk, a legfontosabb az, hogy pontosan azokat a kompetenciákat fejlessze, melyekre a célként kitűzött munkakör hatékony ellátásához szükség van.

Az előrehaladás értékelése – A folyamat sikere érdekében rendszeresen értékelni kell a kiválasztott támogatási módszereket, az előmenetelhez felhasznált erőforrások hasznosulását és az egyén teljesítményét. Lényeges, hogy az értékelés eredményéről a résztvevő visszajelzéseket kapjon, és az érintett szervezeti szereplőket is tájékoztassuk.

A karriert biztosító munkakör elérése – A folyamat lezárása az, amikor a jelölt eléri a tervben meghatározott munkakört. Természetesen egy komplex karriertámogatási rendszer esetében a végpont egyszerre egy új kezdet is lehet, hiszen a munkakör betöltését követően újabb célok definiálhatóak az érintett számára.

Az előző gyakorlatban felvázolt karriertámogatási folyamat csak bizonyos szervezeti és egyéni feltételek megléte esetén vihető végig sikeresen. A szervezet részéről szükséges:

- a jövőkép megléte;
- a munkakörök kompetenciaigényének ismerete;
- a konkrét karrierlehetőségek feltárása;

- az egyéni kompetenciák ismerete;
- az egyenlő esélyek biztosítása;
- a karriertámogatási rendszer kidolgozása;
- a kompetenciafejlesztés lehetőségének megteremtése;
- a karrier nyilvánossá tétele, vagyis legyen egyértelmű, hogy mi számít az adott szervezetben karriernek;
- rendszeres teljesítményértékelés.

A karriertámogatás egyéni feltétele:

- a saját elképzelések megléte a karriercélokról;
- a reális énkép;
- az önfejlesztési igény és képesség a tanulásra;
- a fejlődést megalapozó kompetenciakészlet;
- a belső elkötelezettség, motiváció;
- a karriertámogatással együtt járó többletfeladatok vállalása;
- a teljesítményértékelés és az egyéb visszajelzések tapasztalatának integrálása.

Mindezen feltételek megjelenése mellett a karriertámogatás akkor tekinthető sikeresnek:

- ha a karrier látható, vagyis ha a támogatásban részesülő személy a folyamat végén olyan munkakört lát el, melynek magas szakmai és szervezeti presztízse van, tehát mind a szervezeten belül, mind azon kívül egyértelmű, hogy az illető „karriert csinált".
- és ha a támogatás révén elnyert munkakör bizonyos előnyökkel (pl.: rang, többletjuttatások stb.) jár együtt.

4.2 KARRIERUTAK A KÖZIGAZGATÁSBAN

Az előzőekben láthattuk, hogy a karriertámogatási rendszerek alapvető célja a résztvevők tudatos felkészítése egy – az egyén és a szervezet számára egyaránt – fontosnak tartott, magas státusszal bíró munkakör betöltésére. Fontos továbbá, hogy ennek a munkakörnek valóban legyen „karrierértéke", tehát kapcsolódjon hozzá mind anyagi, mind eszmei megbecsültség. A közigazgatásban hagyományosan a vezetői beosztásokat tekintik ilyen munkaköröknek, habár elvben két formája is lehet a közigazgatásban való előléptetésnek[26]. Ezek a következők:

- vezetői előmenetel;
- vagy a besorolásban való előbbre jutás.

Ugyanakkor látnunk kell azt is, hogy ezek közül maradéktalanul csak a vezetői kinevezés kapcsolódik össze olyan sikertényezőkkel, mint:

26 Hazafi Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2014.

- a komplexebb kompetenciákat igénylő munkakör megszerzése;
- a szervezet számára kifejezetten fontos munkakör megszerzése;
- a nagyobb felelősséggel járó munkakör megszerzése;
- a nagyobb döntési jogkörrel járó munkakör megszerzése;
- a nagyobb szervezeti presztízzsel járó munkakör megszerzése;
- az egyéni teljesítmény értékelése a kinevezéskor;
- a többletjuttatások és a magasabb fizetés.

Mindez azt jelenti, hogy csak a vezető pozíciónak van tényleges karrierértéke. A besorolásban való előmenetel a szenioritás elvét követi, vagyis ténylegesen nem kötődik egyéni teljesítményhez, hiszen a munkavégzéshez szükséges alapvető képzettség megszerzése után automatikusan, az évek múlásával megvalósul. Mindez nagy pályabiztonságot, kiszámíthatóságot nyújt a munkavállalónak, ugyanakkor kevésbé ösztönzi a személyt az egyre jobb és jobb teljesítmény elérésére. Ilyen értelemben pedig egy új besorolás megszerzésének viszonylag gyenge a karrierértéke...

A szeniortás elvére épülő előmeneteli rendszerben a vezetői előrelépés bír nagyobb karrierértékkel, míg a szakértői karrier jelentősége kisebb. Ezért az elmúlt években a közszolgálati életpályamodell kialakításának egyik legfontosabb célja éppen a horizontális – tehát szakértői – karrierutak rendszerbe foglalása volt.

A Magyary Programban a következő négy horizontális és egy vertikális karrierutat definiálták:

- **A katona** életpályát, ami a végrehajtási tevékenységeket, és az ezekben való szakmai előrelépést foglalja magában;
- **A funkcionális** karrierutat, melyhez a szervezet működési hátterét biztosító munkakörök, illetve az ezekben történő szakmai előrejutás tartozik;
- **A mérnök** pályát, ami a stratégiai tervezői és fejlesztői munkakörökben való feljebb lépést fogja össze;
- **Az ügyvédi** karrierpályát, amihez a koordináló munkakörök, és az ezekben történő szakmai előrelépés tartozik;
- Végül **a vezetői** pályafutást, ami az irányítás, a menedzsment munkaköreire vonatkozik, tehát a klasszikus vertikális szervezeti mozgást jelenti.

Az egyes karrierutakhoz kapcsolódó munkakörcsaládokat az alábbi táblázat foglalja össze.

6. sz. táblázat – Karrier-utak

KATONA	FUNKCIONÁLIS	MÉRNÖK	ÜGYVÉD	VEZETŐ
— szakigazgatás — hatósági jog-alkalmazás — ellenőrzés — rendészeti/ katonai igazgatás — bűnügyi/ nyomozati — büntetés-végre-hajtási — tűzoltó — katasztrófa-védelem — polgári védelem — adó /vám/ — jövedéki igazgatás — műveleti/ technikai	— humánigazgatás — informatika — oktatás, képzés — kommunikáció, PR — ügyvitel — belső ellenőrzés — HR — gazdálkodás, logisztika — pénzügy	— stratégia-alkotás — tervezés — program-fejlesztés — közgazdasági és pénzügyi elemzés — kodifikáció — belső igazgatás szabályozása	— képviselet — külügyek és nemzetközi kapcsolatok — koordináció — politikai támogatás — társadalmi párbeszéd	— felső vezető — középvezető — irányítói feladatokat ellátó

(Forrás: Hazafi szerk. (2014) alapján a szerző saját szerkesztése)

A közszolgálati életpályamodell tehát elvben megteremtette a horizontális karrierutak lehetőségét, ám amíg a besorolások nincsenek összhangban a munkakörök tényleges értékével, addig a szakmai karrierépítés csak korlátozottan valósulhat meg. Ezért jellemző, hogy a horizontálisan induló karriereket – más lehetőség hiányában – vertikálissá alakítják, vagyis tipikusan a szakmailag megbecsült, régóta a szervezetben dolgozó, lojális munkatársakból lesznek a vezetők.

Az ábra azt mutatja, hogy a megkérdezett közigazgatásban dolgozó munkatársak szerint leginkább a szakmailag kiemelkedő személyekből választják ki a vezetőket. A probléma ezzel az, hogy a vezetői munka gyakran egészen más kompetenciákat igényel, mint a szakmai feladatok ellátása, ezért nem feltétlenül lesznek a jó szakemberekből jó vezetők. Bizonyára érzékelték ezt a válaszadók is, hiszen a második legfontosabbnak tartott tényező a vezetői kompetencia-készlet volt, ugyanakkor az érintett kompetenciák célirányos fejlesztését szolgáló képzéseket alig tartották lényegesebbnek, mint a puszta szerencsét.

Ennek nagy valószínűséggel az az oka, hogy a vezetői karrier tudatos tervezése, és az erre való felkészülés nem része a szervezeti kultúrának. A vezetők többségét a személyes ismertség és az így kialakított benyomások alapján választják. Jelenleg a közszolgálati szervezetek közül csak a rendvédelem területén működik olyan komplex vezetőkiválasztási rendszer, mely

különböző vizsgálati módszerek (pl.: tesztek, szimulációs helyzetek, interjú) együttes alkalmazásával méri a jelöltek vezetői kompetenciáit.

Ideális esetben a vezetői karrier felépítése az alábbi lépéseket követné:

- Vezetői ajánlás alapján az alkalmasnak tartott munkatársak jelölése egy utánpótlási adatbankba;
- Különböző mérőeljárások együttes használatával a ténylegesen támogatottak kiválasztása;
- Vezetővé képzésen való részvétel;
- Vezetői kinevezés és ezzel párhuzamosan mentori és/vagy coachingtámogatás;
- Rendszeres vezetői továbbképzések, utánkövető tréningek;
- A magasabb vezetői pozícióra való alkalmasság vizsgálata;
- A magasabb vezetői pozícióra felkészítő vezetőképzés;
- Magasabb vezetői pozícióba lépés újabb coachingtámogatással.

Jelenleg ennek a rendszernek csupán egyes elemei – például a vezetői tréningek és a coachingtámogatás – adottak, pedig egy tudatosan felépített vezetői karrierrendszer számos előnnyel jár mind a szervezet, mind az egyének szempontjából. Ezeket az alábbi táblázat mutatja.

7. sz. táblázat – A vezetői karrierrendszerek előnyei

A szervezet szempontjából	A munkavállaló szempontjából
A megfelelő kompetenciákkal rendelkező emberek kerülnek a vezetői székbe	Nő a kompetenciaérzet
Nő a vezetők elfogadottsága a munkatársak körében	Nő a belső motiváció a vezetői munka iránt
A vezetők tudatosan készülnek a rájuk váró feladatokra, így hatékonyabban tudják a felmerülő nehézségeket megoldani	Az érintett könnyebben el tudja választani a vezetői és a szakértői feladatokat
Világosabbá válik, hogy ki és miért fut be vezetői karriert a szervezetben	

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

5. TELJESÍTMÉNY A SZERVEZETBEN

5.1 TELJESÍTMÉNYTÉNYEZŐK

Minden szervezet törekszik arra, hogy munkatársai a lehető legjobb teljesítményt hozzák ki magukból. Az egyén tényleges teljesítményét azonban számos tényező befolyásolhatja. Az egyik ilyen az érintett kompetenciakészlete, vagyis mindaz, amire az illető elvben képes. A második nagy szegmens a szervezeti elvárások halmaza, melyeket a vezetés és/vagy a szervezeti kultúra közvetít a dolgozók felé. Az elvárásokat sokszor csak impliciten, a szervezeti normák révén azonosítják a munkatársak, de jobb esetben ezeket konkrétan meg is fogalmazzák a számukra. Végül a harmadik dimenzió az egyén motivációja. Ez egyfajta belső hajtóerő, ami lehetővé teszi, hogy az illető valóban ki is hozza magából azt, amire képes. Összességében, ha a munkatárs azokkal a kompetenciákkal rendelkezik, melyeket a szervezet elvár tőle, és meg is van benne a belső elköteleződés ezek konstruktív alkalmazására, akkor nőni fog a teljesítménye, vagyis minél inkább fedi egymást a három terület, annál nagyobb a teljesítmény.

A teljesítményt meghatározó három dimenzió közül kettővel – azaz a szervezeti elvárásokkal és a kompetenciákkal – már egy korábbi fejezetben foglalkoztunk. Ebben a részben pedig a motivációt mutatjuk be részletesebben.

5.2 MOTIVÁLÁS ÉS MOTIVÁCIÓ

Mindenekelőtt érdemes két olyan fogalmat elkülöníteni egymástól, melyeket a hétköznapi nyelvhasználatban gyakran összekeverünk[27]. Az egyik a motiválás, a másik a motiváció. Mindkettő a latin movere – „mozgás” – szóból ered, tehát a kifejezés utal arra, hogy a motiváció lényegében egy adott cél érdekében végzett valamiféle cselekvés, „elmozdulás”. Ám, amíg a motiválás esetében a cél és az ennek eléréséhez használt eszközök is kívülről érkeznek, addig a motiváció egyfajta belülről fakadó ösztönzöttséget jelent. A kettő közötti különbséget az alábbi táblázat foglalja össze.

27 Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.): *Közszolgálati HR-menedzsment*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015.

8. sz. táblázat – Motiválás és motiváció

MOTIVÁLÁS	MOTIVÁCIÓ
— külső ösztönzés — lényege: cselekvésre bírni valaki mást — egy másik személy által kitűzött cél érdekében cselekszem — hatása időleges — a motiváláshoz használt eszközök (pl.: pénz) megszerzéséig tartja fent a cselekvést — eszköze lehet: a pénz, a jutalom, a dicséret, az előléptetés	— belső ösztönzöttség — lényege: cselekedni saját akaratomból — saját céljaim elérése érdekében cselekszem — hatása tartós — a cél eléréséig tartja fent a cselekvést — eszköze: a belülről fakadó késztetés

(Forrás: Pink (2010) alapján a szerző saját szerkesztése)

A következőkben Daniel Pink ötlete nyomán mutatjuk be a külső és belső ösztönzés – vagyis a motiválás és a motiváció kapcsolatát és ezek szerepét a munkavégzésben[28]. Pink szemléletes modelljében a motivációt a számítógépek operációs rendszeréhez hasonlította, és így három fő csoportját különítette el az emberek viselkedését, cselekvését vezérlő motívumoknak. A motiváció 1.0 és a 3.0 körébe a belső ösztönzőket, tehát a motivációt garantáló tényezőket helyezte, míg a motiváció 2.0-hoz a külső ösztönzés eszközeit sorolta.

MOTIVÁCIÓ 1.0

Az ember legősibb ösztönzői a biológiai szükségletek. Ezek már a történelem előtti időkben is cselekvésre bírták „hardverünket", azaz a testünket. Ennek megfelelően Pink alapoperációs rendszernek, tehát motiváció 1.0-nak tekinti őket. A biológiai szükségletek közé sorolunk minden olyan cselekvés, ami lét-, illetve fajfenntartásunkat biztosítja. Ha tehát éhesek vagyunk, akkor belső késztetést érzünk arra, hogy együnk. Ha fázunk, akkor motiváltak vagyunk arra, hogy egy meleg helyet keressünk. Ha egy vonzó férfival/nővel találkozunk, akkor ellenállhatatlan vágyat érzünk a szaporodásra. A biológiai funkciók egyensúlyban tartására irányuló motivációnk evolúciós örökség, és az állati viselkedés mögött is ez húzódik meg. A szervezet eleve kódolt törekvése, hogy folyamatosan változó külső környezetben megőrizze belső egyensúlyát. Ezt nevezzük homeosztázisnak. A homeosztázist biztosító belső motiváció azonban csak nagyon áttételesen kapcsolható össze a munkavégzés mai formáival. Évezredekkel ezelőtt, ha

28 Pink, Daniel: *Motiváció 3.0*, HVG Kiadó Rt., Budapest, 2010.

egy ember vadászni indult, akkor „munkájának” eredménye az az étel volt, amit elfogyasztott, vagyis a biológiai szükséglet és az elvégzett cselekvés kézzelfogható összefüggésben állt egymással. Természetesen az a bér, amit munkánkért cserébe kapunk, ma is hozzájárul ahhoz, hogy ételt, italt, meleg ruhát stb. tudjunk vásárolni, tehát biztosítja a lét-, illetve fajfenntartásunkat, de mindez jelképes, alig átélhető formában történik. Így viszonylag kevesen szerkesztgetünk Excel-táblákat a jól fűtött irodánkban úgy, hogy közben arra gondolunk: ebből lesz a mai vacsoránk…

MOTIVÁCIÓ 2.0

Az emberi társadalom és munkavégzés bonyolultabbá válásával egyre többet kezdtek foglalkozni azzal, hogy mivel lehet rávenni az embereket olyan feladatok ellátására, melyek nem járnak közvetlen biológiai előnnyel, sőt sok esetben ezek elnyomását követelik meg. Egy tűzoltónak például olyan helyekre kell bemennie, ahonnan biológiai motivációja alapján menekülnie kéne, egy ügyfélszolgálatos sem teheti le a telefont csak azért, mert éppen a szükség a mosdóba szólítja, és egyetlen fáradt titkárnő sem aludhat a monitorra dőlve. A bonyolultabb élet- és munkamód kialakulása tehát rafináltabb megoldásokat követelt, vagyis „frissíteni kellett az 1.0 operációs rendszert. Így jött létre **a motiváció 2.0.** vagyis a **külső ösztönzés,** és ennek eszköztára. A motiváció 2.0 alapgondolata a következő: az embereket jutalommal rá lehet venni arra, hogy megtegyenek valamit, amit szeretnénk, és büntetéssel el lehet kerülni azt, hogy olyat tegyenek, amit nem szeretnénk. A motiválás tehát két módszerre épít: a jutalomra és a büntetésre. Ezt biztosan mindenki érti, hiszen ki ne tapasztalta volna már a jutalmazás-büntetés rendszerét így vagy úgy. Ha például az iskolában volt egy feladat, amelyet jól megcsináltunk, akkor kaptunk érte valamilyen – a feladat nehézségétől függő – ajándékot, jutalmat. Ez késztetett minket arra, hogy helyesen megoldjuk az adott problémát. Aztán biztosan volt már rá precedens, hogy valamit nem úgy csináltunk, ahogy azt kellett volna, ekkor valamilyen formában (óvodában: sarokba állás, munkahelyen: pénzlevonás, iskolában: rossz jegy, stb.) büntetés volt a „jutalmunk”. A motiváció 2.0 kreativitást nem igénylő, rendkívül egyszerű, monoton munkák (csomagolás, árufeltöltés, futószalag stb.), esetén jól működik. Ezeket ugyanis senki sem végzi önszántából vagy belső indíttatásra. Ugyanakkor az összetettebb feladatok ellátásánál már akadozik, sőt olykor teljesen hatástalan.

MOTIVÁCIÓ 3.0

A motiváció 3.0. nem más, mint a **feladatteljesítés iránti belső motiváció**. Ennek lényege, hogy az egyén nem lét- vagy fajtartási szükséglete, nem is egy külső jutalom elérése, vagy éppen egy beígért büntetés elkerülése miatt tesz meg valamit, hanem azért, mert az adott cselekvés önmagában jutalomértékű a számára. A motiváció 3.0. létezését először egy Harlow nevű

pszichológus írta el. Harlow majmokkal végzett kísérletet, melyben az állatok tanulási képességeit vizsgálta. A majmoknak egy zárszerkezet kinyitását kellett elsajátítaniuk. Ez számukra egy komoly fejtörést jelentő, bonyolult logikai feladat volt. Harlow eredetileg azt tervezte, hogy jutalmakkal és büntetésekkel kondicionálja majd az állatokat, de legnagyobb meglepetésére erre nem volt szükség, mert a majmok mindenféle külső ösztönzés nélkül, önmaguktól megtanulták kinyitni a zárat. Ennek oka az volt, hogy láthatóan örömöt leltek a feladványban, vagyis nem volt szükségük további jutalomra ahhoz, hogy jól érezzék magukat. A motiváció 3.0 létezését azóta számtalan emberekkel végzett vizsgálattal is bizonyították. Hagyományosan kevéssé gondolkodunk a munkavégzésről úgy, mint örömteli cselekedetről, de a vonatkozó felmérések igazolták, hogy az emberek többsége természetes érdeklődésének megfelelő munkát igyekszik választani, hiszen nem akarja élete nagy részét olyan tevékenységgel tölteni, ami nem okoz semmi örömöt neki. Mindez azt jelenti, hogy a bonyolultabb, összetettebb készségeket igénylő feladatokban, melyeket valamennyire is érdekesnek találunk, nagy eséllyel megjelenik a feladatvégzés iránti belső motiváció, feltéve ha ezt nem oltják ki egyéb külső tényezők (pl.: rossz munkahelyi légkör, konfliktusok, túlterheltség stb.). A vezetők feladata a motiválás terén ezért nem más, mint a megfelelő körülmények kialakításával biztosítani, hogy a munkatársak eleve meglévő belső érdeklődése fokozódjon és fennmaradjon.

A feladatvégzés iránti belső motiváció alapvetően három módon erősíthető. Az első az **önállóság**. Mindnyájunkban alapvető vágy él arra, hogy önállóan, saját tevékenységünkért felelősséget vállalva éljünk. Ezért a minél nagyobb önállóság biztosítása hosszú távon hozzájárul a feladatvégzés iránti belső motiváció kialakulásához. Az önállóság megvalósulhat:

- a feladatválasztás szabadságában, ami azt jelenti, hogy a vezető felhatalmazza a munkatársat arra, hogy munkaidejének bizonyos részében egy önállóan választott problémán, feladaton dolgozzon;
- a munkakörnyezet megválasztásának önállóságában, ami azt jelenti, hogy a munkatársat nem köti a munkaidő vagy a munkavégzés helyszíne, csupán a kitűzött cél teljesítése. Vagyis a kolléga ott, akkor és úgy dolgozik, amikor, ahol és ahogyan akar, a lényeg, hogy a kitűzött célt időben megvalósítsa.
- a módszerválasztás szabadságában, vagyis abban, hogy a munkatárs önállóan határozhatja meg, miként hajtja végre az adott feladatot, a lényeg a jó végeredmény.
- a csapatválasztás önállóságában, ami annyit tesz, hogy a munkatárs kiválaszthatja azokat a kollégáit, akikkel szívesen dolgozik együtt egy-egy probléma megoldásán.

A második a **szakmai igényesség**. Ez azt a belső késztetést jelenti, amely arra sarkall minket, hogy valami számunkra fontos dologban egyre jobbak legyünk, azaz mesterévé váljunk az általunk végzett tevékenyégnek. A szakmai igényesség fenntartásához elengedhetetlen, hogy képességeinket korlátlanul fejleszthetőnek gondoljuk és meglegyen bennünk a hajlandóság a komoly erőfeszítésre és az elszánt gyakorlásra. A szakmai igényességet a vezető elsősorban

a rendszeres és hiteles személyes visszajelzésekkel – vagy ha úgy jobban tetszik – a teljesítményértékelésekkel fejlesztheti.

Végül szólnunk kell a **céltudatosságról**. A legtöbb ember számára fontos, hogy valamilyen felsőbbrendű célt találjon életének, tevékenységének. E nélkül ugyanis értelmetlennek, súlytalannak tűnik minden. A magánszektor vállalatai hagyományosan a profit maximalizálását – vagyis a legnagyobb hasznon elérését – tűzik ki célul, de több kutatás bizonyította, hogy a dolgozók számára ez nem jelent kellő ösztönzést, mert hosszú távon nem jelent kellő életcélt a gazdagodás. Ehelyett hatásosabb, ha valamilyen olyan célt határozunk meg a szervezet küldetéseként, ami a közjó megteremtéséhez járul hozzá. Miért? Mert az emberek szeretik jónak, a társadalom hasznát szolgálónak érezni magukat. Ha tehát a profitmaximalizálás helyett a cél – azaz a közjó – maximalizálásra törekszünk, akkor munkatársaink jó és valóban hasznos életet élő embernek érezhetik magukat.

Felmerülhet Önben, hogy a bemutatott technikák jól működhetnek a magánszektorban, de kevésbé hatékonyak a közszférában. Való igaz, hogy a közigazgatás kötöttebb szervezeti felépítése és kultúrája kevesebb lehetőséget enged, de bizonyos eszközök itt is alkalmazhatóak. Így például élhetünk:

- a munkamódszer megválasztásának szabadságával
- a kötetlenebb munkaidő és munkakörülmények kialakításával
- az érdemi visszajelzések beépítésével, melyre az éves teljesítményértékelő beszélgetés is jó lehetőséget kínál;
- a közjó iránti elkötelezettség erősítésével;
- a tényleges szakmai fejlődés lehetőségének biztosításával.

5.3 EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Az előző részben a teljesítményt meghatározó tényezőkkel és ezen belül is elsősorban a motivációval foglalkoztunk. A következőkben pedig az egyéni teljesítményértékelés szerepét és folyamatát fogjuk bemutatni. Az egyéni teljesítményértékelés az a HR-funkció, amely talán a legrégebben került át a civil szféra gyakorlatából a közszolgálatba, hasznosságát ennek ellenére a mai napig sokan megkérdőjelezik. Ennek az oka elsősorban azt, hogy a teljesítményértékelés céljával és módszertanával kapcsolatban számos közkeletű félreértés él a szervezetekben. A következőkben felsorolunk néhány ilyen tévhitet, és az ezekkel kapcsolatos tényeket:

- „A teljesítményértékelés legfőbb célja a jutalmazás." – A teljesítményértékelés valóban összekapcsolható béreltérítéssel – és a közigazgatásban bevezetett rendszerek némelyike élt is ezzel a lehetőséggel – de a folyamat legfontosabb célja az elért eredményekről és a fejlesztési lehetőségekről szóló átfogó visszajelzés. Ilyen értelemben

a teljesítményértékelés nem a külső motiválást, hanem a belső motiváció erősítését célozza.

- „Ez egy felesleges, bürokratikus procedúra, amit nem lehet komolyan venni." – Sok esetben a teljesítményértékelés valóban puszta papírmunkává silányul, mert az értékelők csak rögzítik a rendszerben az eredményeket, de ezt nem beszélik meg az érintett értékeltekkel. A teljesítményértékelés a visszajelző beszélgetés nélkül fabatkát sem ér. A személyes kontaktus kialakítása, a problémák és a lehetőségek közös feltárása révén erősödik az értékelt belső motivációja, mert az ilyen beszélgetések azt üzenik neki: „fontos vagy, számítunk rád!"
- „A teljesítményértékelésnek teljesen objektívnek kell lennie." – A teljesítményértékelés során egy ember mond véleményt egy másikról, következésképpen el kell fogadnunk, hogy ez a folyamat soha sem lesz teljesen objektív, ugyanakkor törekedni kell erre. Ezért fontos, hogy az értékelő beszélgetésre mindkét fél felkészüljön. Az értékelő feladata, hogy az eredmények hátterében álló okokat minél konkrétabban megfogalmazza, az értékelt pedig nyugodtan kérdezzen rá ezekre, főleg ha úgy érzi, méltánytalanság érte.
- „A teljesítményértékelés csak konfliktusokat szül az emberek között." – A teljesítményértékelés eredményét elvben bizalmasan kell kezelni, de természetesen az emberek gyakran beszámolnak erről egymásnak. Az értékek összehasonlítása valóban ellenszenvhez, konfliktusok kialakuláshoz vezethet, ha az értékeltek nem tudják, hogy az egyes százalékokat miért kapták. Ugyanakkor, ha az értékelő beszélgetésen valóban megvitatják az eredményeket, akkor jelentősen nő ezek elfogadottsága, és nagy valószínűséggel nem fog a munkatársak között problémát okozni, hogy egyesek jobb, míg mások rosszabb százalékokat kaptak.
- „Az értékelés igazságtalan, mert a jó képességű kollégák mellett a többiek mindig rosszabb megítélést kapnak." – A teljesítményértékelés nem a kollégák összehasonlítására szolgál. Célja az, hogy a személy jelenlegi teljesítményét saját korábbi teljesítményével vesse össze, és a számára kijelölt fejlesztési irányok megvalósulásáról adjon visszajelzést.
- „Lehetetlen 20-30 munkatársat korrekten értékelni, pedig sok helyen ennyi beosztottja van egy vezetőnek." – A folyamat során csak a közvetlen alárendelteket kell értékelni. A hierarchikus szervezeti felépítés előnye, hogy viszonylag sok vezetői szint van, így ha egy osztályvezetőnek 10-15 főnél több beosztottja van, akkor szinte bizonyos, hogy már vannak alatta csoportvezetők vagy alosztályvezetők. Ez esetben a vezetőnek csak őket kell értékelnie, míg a többi kollégát az alsóbb vezetői szint értékeli. Akkor is célszerű így eljárni, ha formálisan az osztályvezetőnek kell minden értékelést aláírnia.

- „Egy vezető folyamatosan ellenőrzi a munkatársát, és nyilván el is mondja, ha valami nincs rendben. Ezért teljesen felesleges külön értékelni a teljesítményt." – A munkavégzésbe ágyazott ellenőrzések, és az ezek eredményéről adott visszajelzések kétségtelenül nagyon fontosak. Ugyanakkor a gyakorlati tapasztalat az, hogy ezek a visszacsatolások sokszor felszínesek, hiszen csak az aktuális feladatot érintik. A mindennapok rohanásában sem idő, sem energia nincsen az elmélyült, érdemi beszélgetésre, márpedig a munkatársak teljesítményének javításához, a problémák tényleges megoldásához és az egyéni fejlesztési igények feltárásához ez kell. A teljesítményértékelő beszélgetés lehetőséget nyújt arra, hogy a vezető és a munkatársa egy évben legalább egyszer valóban figyelmesen konzultáljon egymással. Hozzáteszem: ideális esetben negyedévente célszerű lenne ilyen megbeszéléséket folytatni.

Összegezve tehát elmondhatjuk, hogy az egyéni teljesítményértékelés egy évente ismétlődő célmeghatározás, illetve egy strukturált formában adott visszacsatolás, melynek legfontosabb célja a teljesítmény „karbantartása". Az egyéni teljesítmények folyamatos „edzése" hosszú távon biztosítja a hatékony és eredményes szervezeti működést. A jól funkcionáló teljesítményértékelés során a vezető támogatja, és nem kritizálja munkatársát, hisz mindketten azt szeretnék, hogy az érintett fejlődjön. Fontos tehát, hogy az értékelés során a vezető a nyertes-nyertes hozzáállást képviselje. A pozitív gondolkodás a munkahelyi légkörre, a teljesítményre, az együttműködésre is kedvező hatással van.

A teljesítményértékelésnek számos konkrét célja lehet mind az értékelő vezető, mind a munkatárs részéről. Ezeket olykor egyértelműen kommunikálják a felek, de előfordul az is, hogy rejtve tartják őket[29].

29 Bokodi M. – Szakács É. – Szakács G.: *A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere – Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetők részére.* Az ÁROP-2.2.5.-2008-001 támogatásával kiadja A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Személyügyekért Felelős Helyettes Államtitkársága, 2012.

9. sz. táblázat – Nyilvános és rejtett célok a teljesítményértékelésben

	ÉRTÉKELŐ VEZETŐ	ÉRTÉKELT MUNKATÁRS
NYILVÁNOS CÉLOK	— A teljesítmény javítása — Korábbi fejlesztési célok értékelése — Új célok kijelölése — Az egyéni és szervezeti célok összekapcsolása — Fizetési és jutalmazási döntések elősegítése — Kölcsönös megértés kialakítása	— Visszajelzést kapni a személyes hatékonyságról — Információt szerezni a jövőbeli lehetőségekről — A fejlesztési igények jelzése — A munkafolyamatok felülvizsgálatának kérése
REJTETT CÉLOK	— A vezetői hatalom erősítése, erődemonstrálás — A deviánsok fegyelmezése — A szervezet számára kedvező magatartások erősítése — Információszerzés a ki nem mondott problémákról	— A vezetővel való jó kapcsolat kialakítása/erősítése — Egyéni kedvezmények kialkudása — Más munkatársak teljesítményének, hozzáállásának értékelése — A vezetővel szembeni egyenlőség demonstrálása

(Forrás: Bokodi – Szakács – Szakács (2012) alapján a szerző saját szerkesztése)

Az előzményekből egyértelműen kiderült, hogy a teljesítményértékelést az illetékes vezető és az értékelt közötti megbeszéléshez kell kötni. A teljesítményértékelő beszélgetés során közösen kell áttekinteni az előző értékelésen definiált cél elérését, a munkavégzés közben tanúsított magatartást, és kialakítani a komplex értékelést. Meg kell beszélni az értékelés eredménytől függő vezetői döntéseket és javaslatokat, valamint el kell készíteni az értékelés dokumentációját.

A teljesítményértékelés sikere alapvetően a két fél egyenrangúságán és interakcióján múlik. A vezetőnek tehát vigyáznia kell arra, hogy az értékelés ne váljék monológgá. Az a jó értékelés, ahol a két fél körülbelül fele-fele arányban jut szóhoz. Ha a munkatárs nem mondja el a véleményét magától, vagy nagyon szűkszavú, a vezetőnek bátorítani kell őt a véleménye kinyilvánítására, javaslatainak megfogalmazására. Ebből következik, hogy mindkét félnek fel kell készülnie a beszélgetésre.

A teljesítményértékelő beszélgetés öt fő szakaszra bontható:

1.) A megbeszélés a célkitűzéssel, az előkészítő munkák ellenőrzésével, áttekintésével indul.
2.) Ezt követi az értékelt véleményének meghallgatása.
3.) A folyamat harmadik szakaszában az értékelő mondja el, hogy miben ért egyet, miben nem az eddig elhangzottakkal. Majd ismerteti, és indokolja saját véleményét.
4.) A negyedik fázis az eltérő vélemények egyeztetése.
5.) Végül a különböző nézetek egyeztetése alapján az értékelő és az értékelt tervet készítenek a megoldásra.

A beszélgetés egyes szakaszainak időtervezéséhez és az elvégzendő feladatok összegzéséhez az alábbi táblázat nyújthat segítséget.

10. sz. táblázat – A teljesítményértékelő beszélgetés felépítése

Idő %	Lépés	Teendők
5	Bevezetés és magyarázat	Az értékelő személy röviden felvázolja a fejlődést áttekintő folyamatot.
10	A fejlődés áttekintésére vonatkozó napirend elfogadása	Az értékelt és értékelő személy közösen megállapodik abban, hogy ez az áttekintés milyen témákat és milyen sorrendben érintsen.
30	Az értékelt személy beszél, míg az értékelő figyel	Az értékelt személy áttekinti saját önértékelését illetve az értékelőtől kapott eredményeket.
25	Az értékelt és értékelő között zajló megbeszélés	Az értékelt és értékelő személy megvitatják saját meglátásaikat úgy, hogy mindketten példákat mondanak a viselkedésre.
25	Fejlesztési terv felépítése	Az értékelt személy előadja a fejlesztési tervére vonatkozó ötleteit, és ezeket megbeszéli az értékelővel. Az előttük álló lépésekkel kapcsolatban megállapodnak abban, hogy ki, mit és mikor tegyen.
5	A fejlődés áttekintésére szolgáló megbeszélés következő időpontjának kijelölése	Megállapodnak a fejlődés áttekintésének következő időpontjában.

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa

Kiadó: Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő és tördelőszerkesztő:
Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-040-7 (PDF)

A hatályosított kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

A hatályosított kiadvány
a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001
„A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai
fejlesztése” című projekt keretében készült
el és jelent meg.

SZÉCHENYI 2020

Magyarország Kormánya

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE