LÓCZY PÉTER – SZAKÁCS ÉDUA

A SZERVEZETI ÉS SZEMÉLYI HATÉKONYSÁG FEJLESZTÉSE

KÖZIGAZGATÁSI TANULMÁNYOK

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Közigazgatási Továbbképzési Intézet

Az eredeti 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.

Szerzők:
© Lóczy Péter
© Szakács Édua

A hatályosítást 2020-ban végezte:
Ludányi Dávid, Szakács Édua

A hatályosított tananyag szakmai lektora:
Krauss Ferenc Gábor

A hatályosított kézirat lezárásának dátuma:
2020. augusztus 3.

Eredeti megjelenés éve:
2016

* * *

Kiadja:
© NKE, 2020.

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
LUDOVIKA

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 ... 17
2.5. Generációmenedzsment ... 21

3. Tudás a szervezetben ... 26
3.1. Képzések és továbbképzések ... 26
3.2. Szervezeti tanulás ... 32

4. Karrier a szervezetben ... 36
4.1. Karriertámogatási rendszerek ... 36
4.2. Karrier a közigazgatásban ... 42

5. Teljesítmény a szervezetben ... 45
5.1. Teljesítménytényezők ... 45
5.2. Motiválás és motiváció ... 45
5.3. Egyéni teljesítményértékelés ... 49

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,** és 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, mely a köznek, azaz mindenkinek válogatás nélküli szolgálatát jelenti, az alkalmazottnak nemcsak 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,

1 György István – Hazafi Zoltán szerk. (2013): *Közszolgálati életpályák.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (egyetemi tankönyv).

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

aki közigazgatási (közhatalmat gyakorló) szervnél áll alkalmazásban, függetlenül az ellátott feladatok jellegétől. A *funkcionális* megközelítés értelmében a közfeladat ellátója tekinthető köztisztviselőnek, 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*, amely a demokratikus módon megválasztott politikai hatalom elfogadását, a törvényes és a szakma szabályainak megfelelő döntések végrehajtását jelenti;
- a *politikasemlegesség*, amely a politikai szereplőktől való szigorú távolságtartást jelenti úgy, hogy az Alaptörvényben minden állampolgár számára biztosított politikai alapjogaikat gyakorolni tudják (pl. választásokon való részvétel), ugyanakkor politikai pártban tisztséget nem viselhetnek;
- a *törvényesség* elve, mely alapelv szerint a közszolgálati alkalmazott a törvények betartása mellett a törvények betartatására, a törvényesség biztosítására is kötelezett;
- a *karrier* elve, amely 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 és egyben szilárd morális értékrendet jelent;
- az *alávetettség* elve, amely a demokratikus intézményeknek és képviseleti szerveknek való alávetettséget jelenti, emellett a hierarchikus viszonyokból adódóan a 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 György István – Hazafi Zoltán szerk. (2013): *Közszolgálati életpályák*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (egyetemi tankönyv). 23.

4 Uo. 36.

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, mely alatt nem jellemző az átjárás a magán- és a közszféra között, és 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, és nem utolsósorban nagyobb kiadásokkal járhat.

5 Lőrincz Lajos (2005): *A közigazgatás alapintézményei.* Budapest, HVG-ORAC. 274–276.

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 szerződés vagy egyéni béralku eredményeként – munkakör-értékelés alapján állapítják meg. A konkrét munkakör áll az emberierőforrásgazdálkodás 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, és emiatt 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 vált uralkodóvá, 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.

6 Lőrincz L. (2005) i. m. 275–276.

A *magyar közszolgálatot* a rendszerváltást követően alapvetőn a zárt rendszer jellemezte. Az 1992-ben elfogadott korábbi köztisztviselői törvény – mint rendszertani alapmodell – az érdemeken alapuló 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, a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvényben is, valamint a közszolgálat további foglalkoztatotti csoportjainak (rendvédelem, közalkalmazottak, honvédelem, igazságügyi szféra stb.) jogállási törvényeiben. E helyütt érdemes emlékeztetnünk az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény fejlődési, fejlesztési irányaira is.

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. A 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 meghatározó jelentőségű a létszám hosszú távú tervezése is.

A 2020. 01. 01. napján hatályba lépő, a különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény (továbbiakban: Küsz.) sok tekintetben átveszi a Kit.-tel bevezetett új rendszerelemeket (pl. illetményrendszer vagy álláshelyalapú létszámgazdálkodás).

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 rendszerét – egy sajátos magyar jogfejlődés eredményeként – összetett szerkezetű, több önálló törvényi szintű jogszabály 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 csoportosíthatók:

- 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, végrehajtórendelkező tevékenység ellátására irányulnak. A közös tartalmi jegyek a jogi szabályozásban is kifejeződnek. A polgármesteri foglalkoztatási jogviszonyra, az Országgyűlés Hivatala, az Országgyűlési Őrség, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal 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 állnak alkalmazásban. A Küsz. a különleges jogállású szervek (így például a Gazdasági Versenyhivatal vagy az Alkotmánybíróság Hivatala) köztisztviselőinek közszolgálati jogviszonyát szabályozza.

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. törvény (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-fölé rendeltség, 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 Alaptörvény biztosította azokat az alkotmányos közjogi kereteket, amelyekben 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 figyelembevételével 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.

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 Bokodi Márta – Hazafi Zoltán – Kun Attila – Petrovics Zoltán – Szakács Gábor (2014): *Közszolgálati Életpálya és Emberi Erőforrás Gazdálkodás.* Budapest, ÁROP 2.2.17. Új közszolgálati életpálya kutatás 2014. 68.
Szakács Gábor (2013): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban.* Közszolgálati Humán Tükör 2013. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. 11.

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 az 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.

8 Klein Sándor (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia.* Budapest, SHL Hungary Kft. 392.

9 Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View.* Jossey-Bass, San Francisco, CA. 9.

10 Bakacsi Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 230.

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

- 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 a 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, amelyek meghatározzák választásainkat, cselekedeteinket, magatartásunkat. Ha például egy közösség alapvető értéke a bajtársiasság, akkor a tagok előnyben fogják részesíteni a csoportérdeket az egyéni érdekekkel szemben.
- az **attitűd** értékelő viszonyulást jelent, amely három komponensből – érzés, gondolat és cselekvés – épül 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 a felmérés idején az alábbi tényezők jellemezték 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 tartják. 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 (2013): *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás*. Közszolgálati Humán Tükör 2013. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. 12–38.

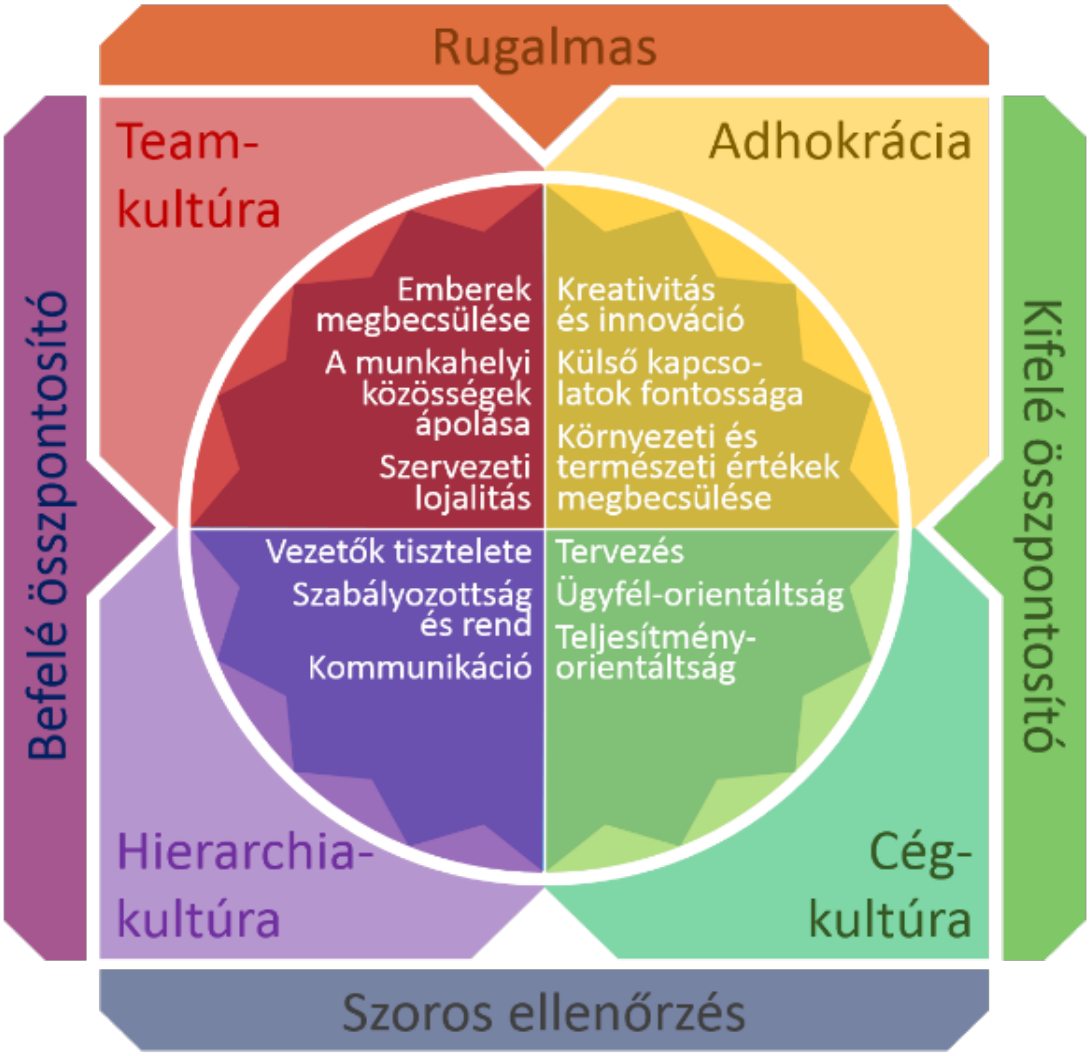
Úgy tűnik, hogy a 2013-as kutatás óta eltelt közel egy évtizedben a közszolgálati szervezetek kultúrája nem változott jelentősen, legalábbis ezt támasztják alá az eredeti vizsgálat 2018-ban elvégzett ismétlésének eredményei.[12] A szóban forgó vizsgálat szerint a közszolgálati szervezetek működése továbbra is inkább centralizált, mint decentralizált, uralkodó a fentről lefelé irányuló kommunikáció, és erős a szervezeti hierarchia. Ugyanakkor a munkatársak és a vezetők közötti bizalmi légkőr erősödött, és jelentősen javult a szervezetek ügyfélorientáltsága is.

2.3. A SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSAI A QUINN-MODELL SZERINT

A jéghegy hasonlatnál megmaradva, 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[13]. 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 Stréhli-Klotz Georgina – Szakács Gábor szerk. (2018.): *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 304–311.

13 Quinn, Robert E. – Rohrbaugh, John (1983): *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis.* Management Science. 363–377.



1. ábra. Szervezetikultúra-típusok Quinn modelljében

Forrás: Quinn–Rohrbaugh (1983) alapján a szerző saját szerkesztése

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 megérti, 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 véghez vinni;
- 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, amelyek 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, amelyek más szervezeti típushoz köthetők, 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 kiszámíthatók;
- 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[14]. Az 1960-as évekig a munkatársak kiválasztásban elsősorban intelligenciateszteket használtak. A polgárjogi mozgalmak előretörésével azonban egyre több kritika érte az IQ-teszteket, mert teljesítésük erősen függött a kitöltő társadalmi és kulturális hátterétől. Ráadásul az 1980-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 mutatta, hogy nem a legintelligensebb emberek váltak a legjobb munkatársakká. Felmerült tehát a kérdés, hogy akkor mégis mit kellene vizsgálni a leghatékonyabb munkaerő megtalálása érdekében.

14 Klein Balázs – Klein Sándor (2006): *A szervezet lelke.* Budapest, Edge Kiadó. 141–142.

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 vizsgálhatók, 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 el 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.[15]

- Először az épület alapját és falait kell felhúzni. Ez lenne az a maximum 3-5 kompetencia, amelyeket 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, amelyek 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:[16]

- 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.

15 Dr. Henczi Lajos – Zöllei Katalin (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 45.

16 Klein Balázs – Klein Sándor (2006): *A szervezet lelke.* Budapest, Edge Kiadó. 68.

- a képesség – ami az elméleti tudás gyakorlati alkalmazására vonatkozik. Hiába van például tisztában valaki azzal, hogyan kellene kifejeznie magát, ha ezt nem tudja használni, akkor nem is fog profitálni elméleti felkészültségéből.
- személyiségvonások – azok az alapvető – többnyire már gyerekkorban kialakuló – tulajdonságok, amelyek 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, amely 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 kapott 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.

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 azonosító jelű, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt egyik kiemelet feladata volt az úgynevezett közszolgálati alapkompetenciák definiálása. Ezek azok a kompetenciák, amelyek meglétét minden, a szűk értemben vett közszolgálatban – vagyis a rendvédelemben és a közigazgatásban – elhelyezkedő munkavállalótól elvárnak a szóban forgó szervezetek. A közszolgálati alapkompetenciákat az alábbi táblázat foglalja össze:

1. táblázat. A közszolgálati alapkompetenciák és azok definíciói[17]

A kompetencia megnevezése	A kompetencia definíciója.
Döntési képesség	*Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.*
Együttműködés	*Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.*
Érzelmi intelligencia	*Felismeri és megérti a saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.*
Felelősségvállalás	*A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és azokról számot ad.*
Határozottság, magabiztosság	*Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.*
Hatékony munkavégzés	*Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.*
Kommunikációs készség	*Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.*
Konfliktuskezelés	*Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, mely hatására a konfliktus csökkenthető.*
Önállóság	*Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.*
Problémamegoldó készség	*Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.*
Pszichés terhelhetőség	*Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.*
Szabálykövetés, fegyelmezettség	*Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.*

Forrás: Malét-Szabó–Hegyi–Szeles–Ivaskevics (2018), 67–69.

17 Malét-Szabó Erika – Hegyi Hella – Szeles Erika – Ivaskevics Krisztián (2018): *Rendőri alapkompetenciák az egységes közszolgálati alapkompetenciák tükrében.* Budapest. 67–69. http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompetenciak.pdf Letöltés ideje: 2020. május 3.

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 vagy az alapvető munkaetikai kérdések megítélése.[18]

Az úgynevezett ***„baby-boom" generáció*** (az 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 legkevesebb kockázatot vállalja. Jelszava a „járt utat járatlanért el ne hagyd" lehetne.

Az ***X generáció*** (az 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.

18 Kissné András Klára (2010): *Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai?* http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html Letöltés ideje: 2020. április 27.

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 „networköt" építsenek, hogy munkahelyük is a menő – tehát megosztható – brandhez tartozzon, és hogy a technológiát a környezet érdekében, nem pedig annak kárára alkalmazzák.

Generációs szempontból az utóbbi évek legfontosabb változása a millennium környékén született nemzedék, vagyis a ***Z generáció*** megjelenése a munkaerőpiacon. Ők az igazi digitális bennszülöttek, akik egyáltalán nem ismerik az internet nélküli világot, és már a nyomógombos mobiltelefonra sem emlékeznek, ezért számukra az online térben való élet és munka éppen olyan természetes, mint az offline lét. A Z generáció munkavállalói attitűdje várhatóan minden eddiginél nagyobb kihívás elé fogja állítani a szervezeteket. Ők ugyanis már egyáltalán nem akarnak a hagyományos keretek között dolgozni. Számukra a gyorsan fejlődő, start up cégek jelentik az ideális munkahelyet, de természetesen nem mindenki tud ilyen vállalatoknál elhelyezkedni. A Z generáció tagjait tehát elsősorban a szervezeti beilleszkedésben, az értékek és elvárások elfogadásában kell segíteni. Mindemellett pedig fontos az is, hogy a szervezetek képessé váljanak a változásra, mert csak így szerezhetik meg a Z generáció legtehetségesebb képviselőit

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

2. táblázat. A generációk összehasonlítása

	Baby-boom generáció	X generáció	Y generáció	Z generáció
Legfontosabb értékek	– *realizmus* – *biztonság* – *egzisztencia megőrzése*	– *szabadság* – *önállóság* – *kockázatvállalás*	– *optimizmus* – *teljesítmény* – *társadalmi elkötelezettség* – *környezeti értékek fontossága*	– *önállóság* – *függetlenség* – *önérvényesítés*
Az informatikához való viszony	– *elfogadja a szükségszerűségét, de nem bízik benne*	– *jártas a használatban*	– *a digitális világ a második otthona*	– *nem tesz különbséget az online és az offline világ között*
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* – *közösségépítést a munkahelyen* – *virtuális munkahelyi környezetet*	– *támogatást és fejlődési lehetőséget* – *a hagyományos szervezeti modellek teljes újragondolását* – *egy izgalmas, stratégiai játékba illő feladatokat*
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*	– *újszerű gondolkodás* – *változások kezdeményezése* – *bátorság és vállalkozó szellem*
Motiváló erő	– *pénz* – *hatalom* – *státuszszimbólumok*	– *a szabadság a munkavégzésben*	– *az értelmes munka*	– *egyéni kibontakozás lehetősége*
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*	– *nincs hagyományos értelemben vett karrierigény, az új lehetőségek kipróbálása a legfontosabb*

	Baby-boom generáció	X generáció	Y generáció	Z generáció
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 tudásmegosztás hat rá*	– *a szervezett képzési formák (tanfolyamok, tréningek) elutasítása akkor is, ha azok online térben zajlanak* – *érdeklődés az informális fejlődés iránt* – *játékosított tanulási módok preferálása*

Forrás: Kissné (2010) alapján a szerző saját szerkesztése

Korábban 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 széles körű tudással és szervezeti tapasztalattal rendelkezik. További problémát jelenthet, hogy mind az Y, mind a Z generáció körében csökken a közszolgálati pályák iránti érdeklődés, ami akadályozhatja a minőségi utánpótlás biztosítását.[19]

Az X generáció megtartása és az Y és Z generációk 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;
- a 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 Z generáció bevonzását és hosszú távú megtartását célozzák. Ilyen például a pályaorientációs képzések ki-, illetve átalakítása, vagy a pályakezdők mentoring programja.

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

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.[20]

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.

20 Szabó Szilvia (2013): *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban.* Közszolgálati Humán Tükör 2013. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

2. ábra. Képzési formák
Forrás: a szerző saját szerkesztése

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.

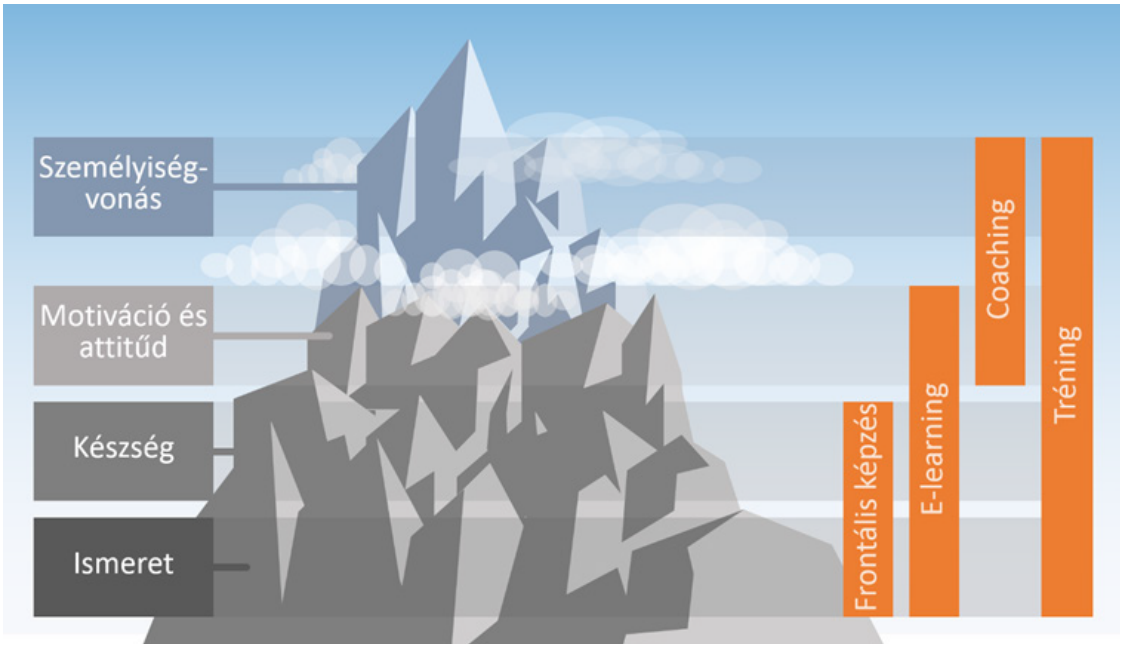
3. táblázat. Képzési típusok összehasonlítása

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 találhatók a személyiségvonások. 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 használhatók.



3. ábra. Az eltérő kompetenciaterületek fejlesztési módszerei

Forrás: a szerző saját szerkesztése

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, hozzáállásukon legalább annyira múlik a tréning sikere, mint a tréner felkészültségén. A módszer elsősorban a készségek, az attitűdök és a motiváció fejlesztését célozza, de bizonyos elemeiben a frontális jellegű ismeretátadás 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, amelynek 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.

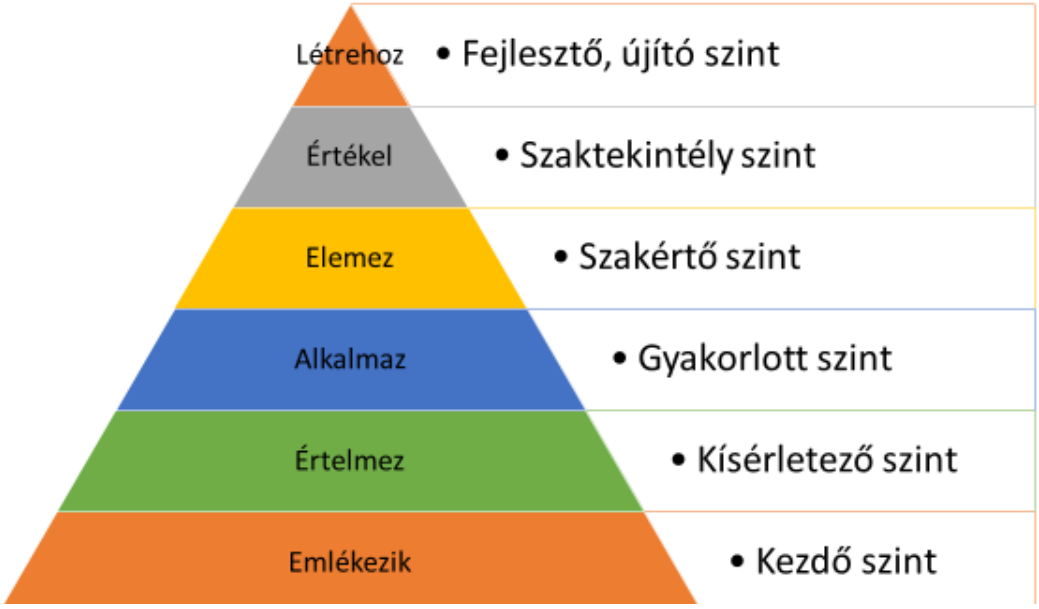
Természetesen számos szempont befolyásolhatja (pl. erőforrások, résztvevői létszám, idő, az oktató személye stb.), hogy egy adott képzésnél milyen módszert alkalmaznak, és az egyes személyek is nagyon eltérően reagálhatnak a különböző fejlesztési formákra. Ugyanakkor általánosságban elmondható, hogy 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.

A KÖFOP programok keretében a közigazgatási továbbképzések területén jelentős fejlesztések valósultak meg az elmúlt években. Ezeknek köszönhetően jelentősen bővült a közigazgatási továbbképzésben elérhető képzések száma. Az utóbbi évek világtrendjét követve, az új képzések nagyrésze online vagy blended (digitális és jelenléti képzés ötvözete) jellegű. Fontos kiemelni, hogy különösen a digitális képzések esetében, nemcsak számszerű, hanem minőségi változás is történt. Ennek megfelelően az újonnan fejlesztett e-kurzusok – a korábbi, jellemzően online prezentációkra épülő tanfolyamokkal szemben – több interaktív és multimédiás elemet tartalmaznak, így sikeresebben vonják be a résztvevőket a tanulási folyamatba, és alkalmasabbak a tényleges kompetenciafejlesztésre. Emellett egyszerűvé és felhasználóbaráttá vált az e-tananyagok megjelenése, illetve navigációja. Átalakult a központi továbbképzések tervezésére, szervezésére és elérésére használt oktatási platform, a Probono is. Az új Probono felhasználói felülete egyrészt követi az új trendeket, így könnyebben áttekinthető és kezelhető, másrészt új funkciókat is kínál a felhasználók számára. Tekintsük át ezeket!

1. **Kompetenciakataszter** – a megújult továbbképzési rendszer egyik fontos célja volt a kompetenciaalapúság biztosítása. Ennek érdekében elkészült az úgynevezett kompetenciakataszter, amely három fő kompetenciaterülethez – közigazgatási szakmai kompetenciák, személyes kompetenciák és vezető kompetenciák – rendeli a közigazgatás különböző területein dolgozó tisztviselők munkavégzéséhez szükséges kompetenciákat. A fő kategóriákon belül az egyes kompetenciák további alkategóriákba vannak besorolva. A teljes rendszer könnyen nyomon követhető a Probono felületén, így a felhasználók egyszerűen ki tudják választani a munkatevékenységükhöz leginkább kapcsolódó kompetenciákat és az azok fejlesztését célzó képzéseket. A kataszter nemcsak különböző kompetenciaterületekhez rendeli az egyes kompetenciákat, hanem meg is határozza azok szintjeit. A kompetenciaszinteket az úgynevezett Bloom-taxonómia alapján alakították ki.[21] Eszerint a tudásfejlődés egyfajta hierarchikus folyamatként írható le, amelyben a magasabb szintre jutás feltétele az

21 Bloom, Benjamin (1968): Learning for mastery. *Evaluation Comment*, 1. évf. 2. sz. 1–5.

alacsonyabb szintek elsajátítása. Az pedig, hogy egy adott személy jelenleg milyen tudásszinten áll, egyértelműen nyomon követhető az adott szint kimeneti követelményeiként megfogalmazott elvárások ellenőrzésével. Lényeges kiemelni, hogy valamilyen kompetenciaalkalmazás minden szinte létrejön, de ezek minőségükben eltérnek egymástól. Az alacsonyabb szintek jellemzően az ismeretek elsajátítását, míg a magasabb szintek azok gyakorlati használatát, valamint az adott területhez kapcsolódó új megoldások alkotását teszik lehetővé. A taxonómia szintjeit és az azokhoz rendelt kompetenciaszinteket az alábbi ábra mutatja be.[22]



4. ábra: A kompetenciafejlesztés szintjei

Forrás: Lu és Overbaugh (2009) nyomán szerző saját szerkesztése

A továbbképzési rendszerben elérhető kurzusok mindegyikénél előre meghatározott az, hogy milyen kompetenciaszintre készíti fel a résztvevőket. Ennek köszönhetően a tisztviselők célirányosan tudják az aktuális tudásszintjüknek megfelelő programokat kiválasztani.

22 Lu, R. – Overbaugh, R. C. (2009): School environment and technology implementation in K-12 classrooms. *Computers in the Schools*, 26. évf. 2. sz. 89–106.

2. **Kompetenciamérés és -értékelés** – az előbbiekben bemutatott kompetenciakataszter tehát segíti a tisztviselőket a tevékenységükhöz leginkább kapcsolódó kompetenciák, illetve az azok fejlesztését célzó képzési programok megtalálásában. Mi több, a kompetenciaszintek meghatározása támogatja a résztvevőket abban, hogy a valódi tudásszintjüknek megfelelő képzéseket válasszák. De vajon honnan tudhatják az érinett tisztviselők, hogy egy adott kompetenciában jelenleg milyen szintű tudással rendelkeznek? Ebben segít nekik a kompetenciamérő és -értékelő rendszer. A Probono platform „Kompetenciamérés" menüpontjából elérhető alkalmazás lehetővé teszi, hogy a résztvevők először egy önértékelő kérdőívvel vizsgálják meg, hogy szerintük milyen szinten állnak a kiválasztott kompetenciában, majd az így kapott eredmény hitelességét szituációs gyakorlatok megoldásával – vagyis egyfajta objektív méréssel – le is ellenőrizhetik. Fontos, hogy az önértékelés és a mérés során a résztvevők minél őszintébben, külső segítség igénybevétele nélkül válaszoljanak a feltett kérdésekre, hiszen csak így kaphatnak hiteles visszajelzést kompetenciaszintjükről, ami pedig elengedhetetlen a megfelelő képzések megtalálásához. A jól alkalmazott kompetenciamérés és -értékelés tehát növeli a tisztviselők képzéstervezésének hatékonyságát, és hozzájárul ahhoz a számukra leginkább releváns programok megtalálásához.
3. **Önképzés** – a Probono harmadik újdonsága az önképzés célzott támogatása. A korábbi rendszerben a tisztviselők csak a képzési terükben foglalt tananyagokat és programokat érték el, így a folyamatos, napi tevékenységbe ágyazott fejlődés eszméje kevésbé valósulhatott meg. Az új rendszer egyrészt lehetővé teszi a legtöbb digitális kurzus szabad elérését, másrészt a „Csoportok és csatornák" alkalmazás létrehozásával támogatja a szakmai közösségek kialakítását.

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 széles körű, tervszerű és folyamatos képzésére van szükség. Ennek számos előnye lehet mind az egyén, mind a szervezet szempontjából. Az alábbi táblázat ezeket foglalja össze.[23]

23 *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. táblázat. A folyamatos fejlődés előnyeinek összehasonlítása

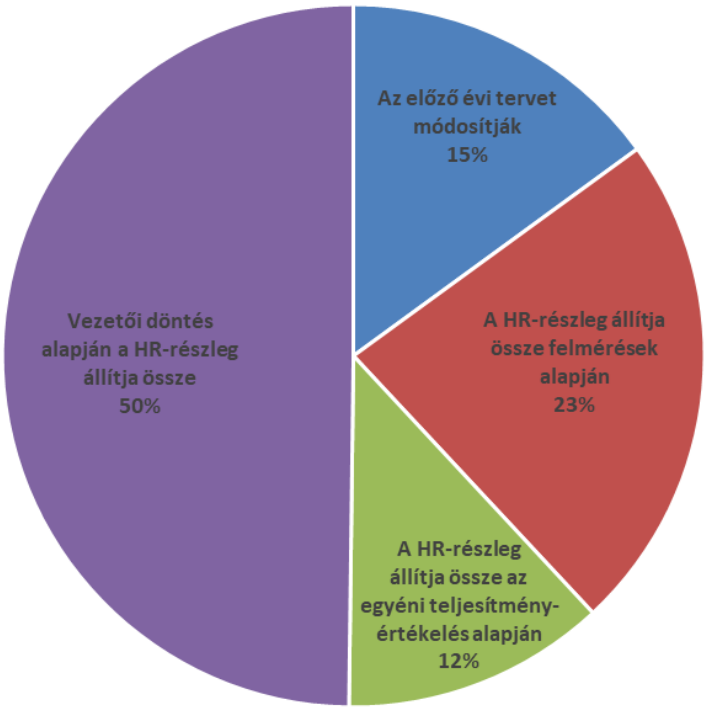
A szervezet szempontjából	A munkavállaló szempontjából
A megfelelően felkészített munkatársak jobban teljesítenek.	Növeli a feladatteljesítéssel kapcsolatos kompetenciaérzést, és ezzel erősíti a belső motivációt.
Erősíti a szervezet által elvárt munkavállalói kompetenciákat.	Lehetőséget kínál a „több lábon" állás megalapozására.
Biztosítja a megfelelő létszámú és felkészültségű szakember-utánpótlást.	Lehetővé teszi a karrier-előmenetelt.
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 nemcsak 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 követniük. 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, amelynek eredményét az alábbi ábra szemlélteti.[24]

24 Szabó Szilvia (2013): *A emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban.* Közszolgálati Humán Tükör 2013. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.



5. ábra. 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 széles körű 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 részt vegyenek a saját, illetve a szervezet igényeinek megfelelő képzéseken. A vonatkozó kutatási eredményekből úgy

tűnik, hogy a közigazgatásban dolgozók értik a pontrendszer jelentőségét. 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 valósul 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:[25]

6. ábra. Tudásmenedzsment-rendszer kialakításának folyamata

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

Ennek megfelelően a tudásmenedzsment-rendszer 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 tudásmegosztással 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, amely a teljes rendszer hosszú távú működtetését és karbantartását biztosítja.

25 *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: 2020. 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.[26]

5. 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

26 Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2007): *A HR gyakorlata.* Budapest, Ergofit Kft. 142.

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 generációmenedzsment 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.[27]

6. 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.
Karrierfenntartás (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

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

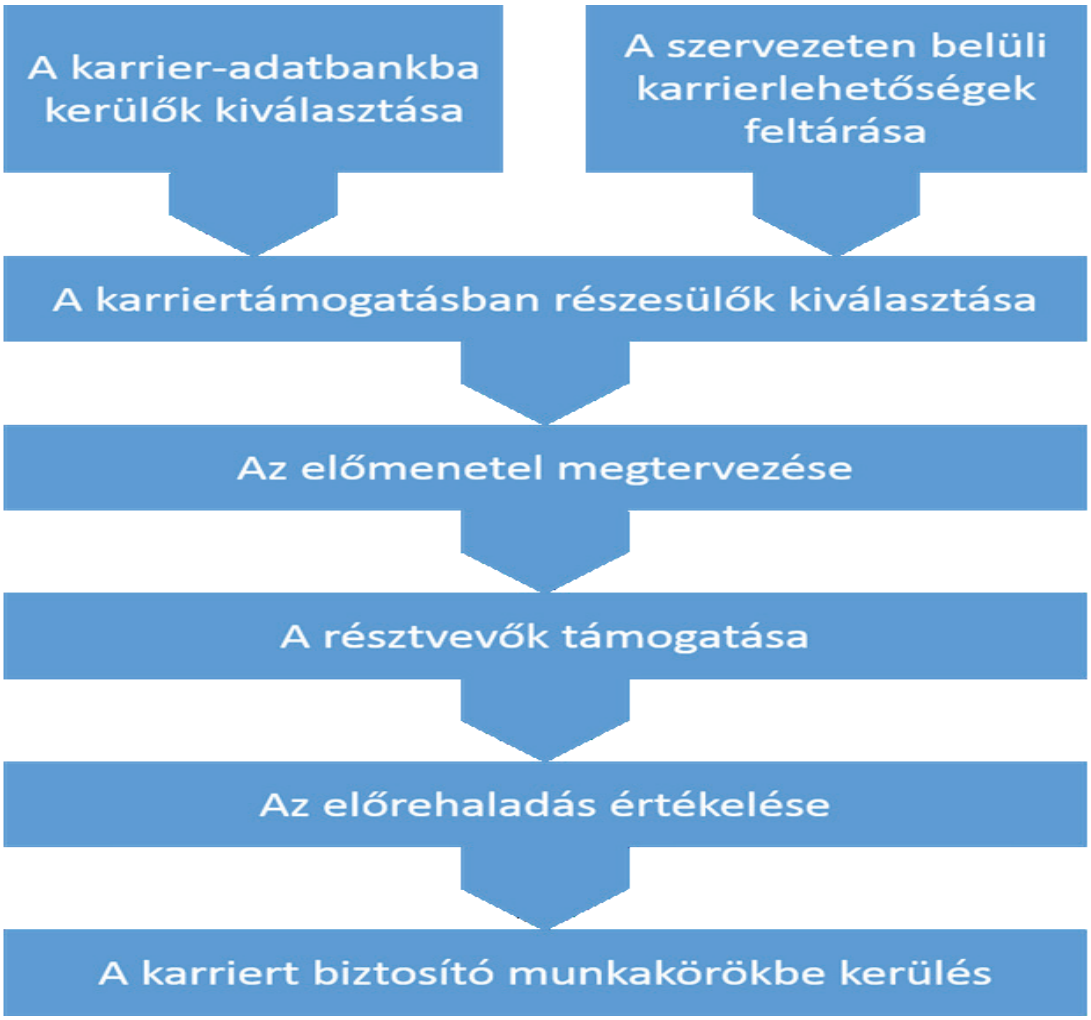
A közigazgatási szervezetekben a karriermenedzsment egyelőre olyan, mint egy kirakásra váró puzzle. A fenti táblázatban bemutatott szervezeti tevékenységek közül néhány már megjelent, vagy a közeljövőben létrehozandó személyzetfejlesztési törekvések között szerepel, de átfogó karriermenedzsment-rendszer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

A működő elemek között említhetjük a teljesítményértékelési rendszert, amely 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 Z generációt jelenleg kevesebb szervezeti tevékenység segíti. Ilyen például a Közigazgatási Ösztöndíjprogram. 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 áttekintésekor figyelembe kell vennünk, 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.[28] Előrebocsátjuk, hogy ez nem feltétlenül jelent vezetői beosztást!

28 Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2007): *A HR gyakorlata*, Budapest, Ergofit Kft. 144.



7. ábra. A karriermenedzsment folyamata

Forrás: Nemeskéri–Pataki (2007) alapján a szerző saját szerkesztése

A karrieradatbankba kerülők kiválasztása – A támogatási folyamat elején érdemes egy karrieradatbankot 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 gyakorlat azt mutatja, hogy egyes szakértői munkakörök legalább annyira lényegesek, mint a vezetői pozíciók. 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 figyelembevételével, a tényleges munkafeladatokat szimuláló gyakorlatokkal, interjúval, 360 fokos értékeléssel vagy egyéb pszichológiai módszer 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 (pl. 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, álláshely elérése – A folyamat lezárása az, amikor a jelölt eléri a tervben meghatározott munkakört, álláshelyet. Természetesen egy komplex karriertámogatási rendszer esetében a végpont egyszerre egy új kezdet is lehet, hiszen a munkakör vagy álláshely betöltését követően újabb célok definiálhatóak az érintett számára.

Az előzőekben 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 sikernek:

- ha a karrier látható, vagyis ha a támogatásban részesülő személy a folyamat végén olyan munkakört lát el vagy álláshelyet tölt be, 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, álláshely bizonyos előnyökkel (pl. rang, többletjuttatások stb.) jár együtt.

4.2. KARRIER 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, álláshely betöltésére. Fontos továbbá, hogy ennek a munkakörnek vagy álláshelynek valóban legyen „karrierértéke", tehát kapcsolódjon hozzá mind anyagi, mind eszmei megbecsültség. A közigazgatásban hagyományosan a vezetői beosztásokat tekintik ilyen pozícióknak, habár elvben két formája is lehet a közigazgatásban való előléptetésnek.[29] 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:

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

Mindez azt jelenti, hogy csak a vezető pozíciónak van tényleges karrierértéke. 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. 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.

Sajnos a vezetői karrier tudatos tervezése és az erre való felkészülés még kevéssé épült be közigazgatási szervezetek kultúrájába. 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.

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

Ideális esetben a vezetői karrier felépítése az alábbi lépéseket követné:

- vezetői ajánlás alapján az alkalmasnak tartott munkatársak jelölése 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.

Fontos kiemelni, hogy a tudatosan felépített vezetői karrierrendszer számos előnnyel jár mind a szervezet, mind az egyének szempontjából. Ezeket az alábbi táblázat mutatja.

7. táblázat. A vezetői karrierrendszerek előnyei

A szervezet szempontjából	A tisztviselő 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

A tudatosan felépített vezetői karriertervezés és támogatás kialakítása tehát még várat magára, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy ezen a területen is jelentős fejlesztések zajlottak az elmúlt években. A 2016 és 2020 közötti időszakban a KÖFOP 2.1.5-ös projekt keretében kidolgoztak egy tehetséggondozó rendszert, amelynek célja a vezetői potenciál felismerése és fejlesztése.[30] A programba bevont fiatal tehetségeket három hónapon

30 A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés (2018). In Csóka Gabriella – Szakács Gábor (szerk.) *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar.

keresztül mentorálják a mentori feladatra célirányosan felkészített vezetők. Ez alatt az idő alatt a mentoráltak különböző vezetői feladatokban próbálhatják ki magukat, és részt vehetnek különböző vezetői tréningeken is. A munkavégzés, valamint a képzések során szerzett tapasztalataikat mentorukkal fejlesztő beszélgetések formájában rendszeresen és strukturáltan feldolgozzák, így a munkavégzés közben szerzik meg a vezetéshez szükséges kompetenciákat. A rendszer első pilotja 2019-ben lezajlott, és a visszajelzések alapján mind szervezetek, mind a résztvevő tehetségek, illetve tehetségmentorok sikeresnek és előre mutatónak tartották a programot.

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, amelyeket 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, amelyeket 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, amelyeket a hétköznapi nyelvhasználatban gyakran összekeverünk.[31] 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.

31 Szabó Szilvia – Szakács Gábor szerk. (2015): *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 230–240.

8. 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.[32] 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 cselekvést, 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

32 Pink, Daniel (2010): *Motiváció 3.0.* Budapest, HVG Kiadó Rt.

belső motiváció azonban csak nagyon áttételesen kapcsolható össze a munkavégzés mai formáival. Évezredekkel ezelőtt ha 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 kellene, 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, iskolában: rossz jegy, munkahelyen: pénzlevonás 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 kevés ember 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, amelyben 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, amelyeket 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 haszon 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, mely talán a legrégebben került át a civil szféra gyakorlatából a közszolgálatba, hasznosságát ennek ellenére a mai napig sokan megkérdőjelezik. Ennek az oka elsősorban az, 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 sohasem 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, amíg 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, amelynek 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[33].

33 Bokodi Márta – Szakács Édua – Szakács Gábor (2012): *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.

9. 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 É.– Szakács G. (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.

8. ábra. A teljesítményértékelő beszélgetés menete

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 a 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. 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 az 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;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:
Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:
Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-304-0 (PDF)

Az eredeti 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