

a következő lényegesebb feltételek emelhetőek ki. Az illetmények rendezésére feltétlenül szükség van, mert e nélkül nem tehető vonzóbbá a közszolgálat. A jelenlegi előmenetel és illetményrendszer gyakorlatilag elvesztette mindazt, ami jellemző egy kiszámítható és vonzó karrierre. A II. besorolási osztály 17 fizetési fokozatából 13-ban az alapilletmény nem éri el a garantált bérminimumot. Ez azt jelenti, hogy több mint 25 évig a szolgálatban eltöltött idő alapján nem emelkedik az illetmény. Az évek óta „befagyasztott” illetményalap miatt ismét csökkent az átlagkereset. A bérek rendezésére azonban már egy új előmeneteli és illetményrendszer keretében kell sort keríteni, amelyben meghatározó szerepe van a munkakörnek és a teljesítménynek, de a senioritás szempontjai is érvényesülnek. A munkakörök szerint is differenciált díjazás szélesíti a karrierlehetőségeket, s ez megszüntetheti azt a szemléletet, hogy a szakmai előmenetelt kizárólag a tanácsadói cím megszerzése, illetve a vezetővé válás jelenti.

Az illetmények mellett a béren kívüli juttatásokat is újra kell gondolni. Olyan formák bevezetését indokolt támogatni, amelyek nemcsak anyagi előnyt jelentenek, hanem ösztönzik a pályán maradást (megtakarítás-alapú biztosítás vagy lakáshoz jutás támogatása stb.).

Külön hangsúlyt kell helyezni a személyi állomány erkölcsi megbecsülésére. Ennek eszköze lehet egyrészt a szakmai, erkölcsi szabályok megerősítése, másrészt a személyi állomány tagjai ellen irányuló, közszolgálati tevékenységük ellátásával összefüggő, alaptalan támadásokkal szembeni jogvédelem (például rágalmozás, hamis vád, zaklatás). Ezekben az esetekben jogi tanácsadással vagy képvisellel lehet segítséget nyújtani számukra.

Szabó Szilvia

Helyzetjelentés a hazai közszolgálatról

Az emberierőforrás-fejlesztés helye és szerepe az integrált stratégiai alapú emberierőforrás közszolgálati rendszermodelljében¹

Napjainkban gyakran emlegetett kifejezés az *életen át tartó tanulás*,² amely jól szemlélteti az emberierőforrás-menedzsment egyik növekvő jelentőségű területét, az emberierőforrás-fejlesztést. Az emberierőforrás-fejlesztés tevékenysége az egyénre irányul, az egyén képességeit, tudását kívánja javítani, a teljesítmény növelése, és a szervezet céljainak elérése érdekében.

Ma már a közsférában is jellemző az a munkaerő-piaci tendencia, hogy a szervezet (stratégiai céljaival összhangban) egyre szisztematikusabban és tervszerűbben végzi munkáját. Ezáltal kiemelt része a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-modellnek. Az emberierőforrás-fejlesztés ebben a stratégiai alapú gondolkodásban rövid (azonnali megoldások) és hosszú távú rendszerekben

¹ ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás alapján <http://magyarprogram.kormany.hu/uj-kozszoalati-eletpalya>

² Lifelong learning – minden, életünk során folytatott olyan tanulási tevékenység, melyet a tudás, a készségek és kompetenciák fejlesztésének céljával folytatunk egyéni, állampolgári/civil, társadalmi és/vagy foglalkoztatási perspektívában.

gondolkodik.³ A folyamat szervezetben betöltött jellege az alábbi meghatározó tényezőktől függ:

- a szervezet stratégiája jelentősen befolyásolja a fejlesztésre fordított energiákat;
- a szervezet mérete és az emberi erőforrás politikák helye és szerepe;
- az egyének (beosztottak, vezetők) elkötelezettsége a folyamatban.

Az 1. ábra mutatja, hogy összességében olyan stratégiai folyamatról beszélünk, amely összehangolja a szervezeti és az egyéni szükségletek elérését a tanulási, fejlesztési lehetőségek biztosításával. Alapvetően érinti az alábbi szegmenseket:

- beosztott személyi állomány, egyén fejlesztése;
- menedzsmentfejlesztés;
- karrierfejlesztés;
- a csoport vagy a szervezet fejlesztése.

HUMÁNFUNKCIÓK, TEVÉKENYSÉGEK
A munkakörbe kerülést, a munkakör megtartását, más vagy magasabb értékű munkakörbe kerülést szolgáló felkészítések szervezése, bonyolítása.
Éves és középtávú egyéni, valamint szervezeti továbbképzési (fejlesztési) tervekészítés.
Hagyományos és e-tananyag-fejlesztés, programminősítés, programakkreditáció.
Integrált (e-keretrendszer funkcióval rendelkező) informatikai oktatásmenedzsment portál/modul.
Tanulmányi, illetve továbbképzési pontrendszer kialakítása, működtetése, fejlesztése.
Tudásmenedzsment (tudástár, tudásmegosztás).
Továbbképzési monitoring, résztvevői elégedettségvizsgálatok, bevalás vizsgálatok.

1. ábra

A közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodellje
(Forrás: dr. Szakács Gábor CsC, kutatócsoport-vezető)

A következőkben a rendszermodell egyes elemeinek részletesebb kifejtésére kerül sor, majd a közszolgálat egyes hivatásrendjeire jellemző legfontosabb megállapításokat foglalja össze a tanulmány. A következtetések levonásán túl, gyakorlati javaslatokkal, irányelvekkel is találkozhat az olvasó.

Képzések, fejlesztések. Képzési terv, fejlesztési terv

A képzések és fejlesztések célja elsősorban a szervezetek segítése abban, hogy az alkalmazott munkatársak lehető legteljesebb mértékben járuljanak hozzá a szervezeti sikerhez és eredményességhez. Továbbá a szervezet rövid és hosszú távú szakember-szükségletének kielégítése is fontos, valamint a képzés segíti a

³ Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, 2004. JKJ Kerszöv

változásokhoz való alkalmazkodást. Kiemelt tényező, hogy biztosítja az egyensúlyt a munkaköri követelmények és a munkakört betöltő személy jellemzői között, nemcsak a napi gyakorlatban, hanem a szervezet jövőbeli fejlődésének érdekében. Az éves tervben egyértelműen meg kell határozni a személyi állomány képzését és fejlesztését szolgáló erőforrásokat.

A képzés iránti igény megjelölhető:

- a munkavégzés során összegyűlt tapasztalatok alapján;
- képzési terv alapján;
- szervezeti struktúraváltás miatt;
- szervezeti stratégiához igazodó humán stratégiából keletkező igények alapján;
- betanító képzés és tájékoztatás során;
- teljesítményértékelés rendszeréből, tehetséggondozás, szervezeti kultúra keretében;
- karriertervezés során.

A képzés típusa:

- iskolarendszerű vagy iskolai rendszeren kívüli képzés;
- belső és külső képzés.

Az alkalmazottak képzésének és fejlesztésének szervezeten belüli módszerei:

- vezetők és munkahelyi csoportok képzése;
- a munkaerő szaktudásának javítása;
- az alkalmazottak megfelelő mobilitásának elősegítése;
- vezetők motiválása;
- egyéni karrier utak tervezése;
- nyelvképzés.

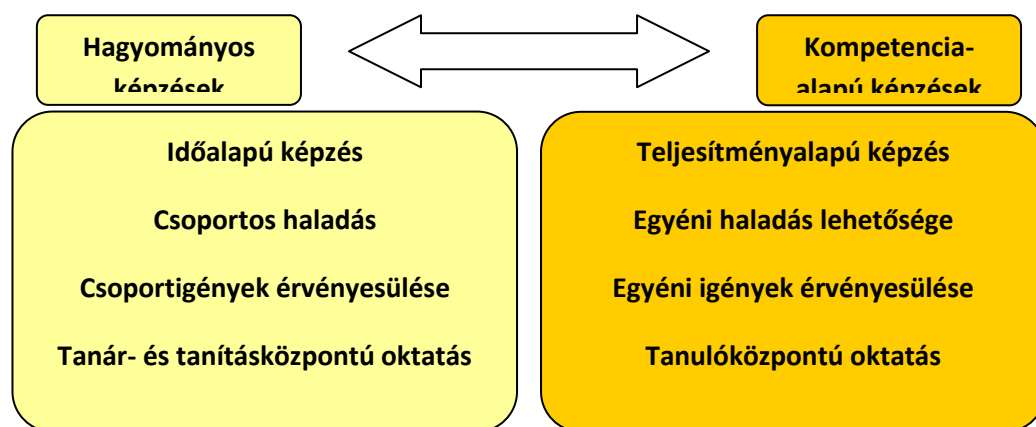
Amikor a szervezet személyi állománya és annak szakmai összetétele nem megfelelő a feladatok hatékony ellátásra, akkor van szükség a fejlesztésre és a képzésre. Ez a folyamatot meg kell tervezni. A közszolgálaton belül megkülönböztetünk egyéni és szervezeti szintű fejlesztési terveket, egy évre szólókat és középtávúakat.

Hagyományos és kompetencia alapú, modularitás. Iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli programok

Kompetencia alapú képzésnek nevezünk minden olyan képzést, amely pontosan meghatározott kompetenciák megszerzésére irányul. A résztvevő előre ismeri a képzési folyamat során megszerzendő kompetenciákat.⁴ Előnye, hogy a szervezet egyéni- vagy csoport-specifikus képzéseket tervezhet meg.⁵

⁴ A kompetencia az elvárható ismeretek, képességek, magatartási és viselkedési jegyek összessége, amely által a személy képes lesz egy adott feladat eredményes teljesítésére.

⁵ Szabó Szilvia: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében. (PhD értekezés) Budapest, 2008. ZNME, 47–48. p.



2. ábra

Hagyományos és kompetencia alapú képzések
 (Saját szerkesztés a <http://www.erak.hu/modszertkozp/dacum.pdf> alapján.
 Letöltés ideje: 2007. november 2.)

A hagyományos és kompetencia alapú képzési rendszerek összehasonlításakor érzékelhető, hogy milyen alapvető különbségek mutatkoznak az egyes módszerek között. Még ma is sok munkahelyi képzés, továbbképzés olyan modellre épít, ami a tárgyi tudást helyezi a központba. Erre a hagyományos képzési módszer kiválóan alkalmas. Amire napjainkban egyre inkább szükség van, az a modern gondolkodásmód arról, miként lehet az emberierőforrás-fejlesztést hatékonyan kivitelezni. Erre – módszereinél fogva – a kompetencia alapú képzések alkalmasak (lásd 2. ábra). A moduláris alapokon nyugvó kompetencia-fejlesztő képzések – hangsúlyozva az új szisztéma előnyeit – meghatározott keretben, nagy hatékonysággal és igazolhatóan alkalmasak a kognitív és konvertálható tudást a résztvevők számára átadni.

Belső képzéseknek nevezzük a munkáltató saját beosztotti állományai részére, szervezeten belül megvalósuló képzését, továbbképzését, átképzését. Helyben kerülnek megtartásra, egyszerűbb a megszervezése, folyamatosan figyelemmel kísérhető, és költségkímélő. A külső képzésekhez soroljuk az iskolarendszerű, vagy iskolarendszeren kívüli képzéseket. Ebben az esetben a beosztottak képzését tanulmányi szerződéssel vagy tanulmányi kötelezéssel támogathatja a munkáltató.

- Az iskolarendszerű képzés lehet: graduális (első diploma, BA) vagy posztgraduális (második vagy további diploma, MA, PhD, szakirányú továbbképzés, és felsőoktatási szakképzés) megszerzésére irányuló felkészítés.
- Iskolarendszeren kívüli képzések: a képesítést adó (például OKJ) és a képesítést nem adó (tanfolyamok, szakmai konferenciák) fejlesztések.

Képzési típusok

A tréning-műfaj és a tréningezés módszertana⁶

A tréning a hagyományos tanítási/tanulási tevékenységektől eltérő módszer. Az eltérés elsősorban abból adódik, hogy az úgynevezett résztvevői tanulás gondolatára épít. Célja az, hogy az emberekben már meglévő szakmai ismeretek, készségek, képességek fejlesztése történjen a megfelelő szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai törvényszerűségek és a csoporttársak visszajelzései alapján. Konkrétabb cél a különböző szervezeti konfliktusok kezelése, az emberekkel való bánásmód, a kommunikációs és tárgyalási készség fejlesztése a csoportdinamikai módszereknek megfelelően. A hatás gyakorlati értékű, a személyiség mélyebb rétegeit nem érinti. Ezek a csoportos foglalkozások nem „pszichotrénings”, nem mentális problémákkal, hanem kimondottan kompetencia-fejlesztéssel foglalkoznak.

A képzést vezető trénernek elméleti útmutatásának megfelelően úgynevezett strukturált gyakorlatokat végeznek a csoportban, amelyek valódi élethelyzeteket szimulálnak játékos formában. Konfliktusos helyzetek is keletkezhetnek, amelyeket a résztvevők megbeszélnek, visszajelzést adnak egymásnak, egymásról. Ennek célja a viselkedésmódosítás, olyan értékek mentén, amelyek a személyes hatékonyságot növelik. A hatékonyság a kommunikáció fejlődésében mutatkozik meg igen látványosan, ami várhatóan a munkakörüknek megfelelő feladat teljesítésében mérhető eredményként jelentkezik.

A világszerte nagyra értékelt módszer szerint az emberi erőforrás hatékonyságának fejlesztése elősegíti a munka eredményességét. Minden olyan foglalkozásban, ahol a résztvevőknek saját személyiségüket kell felhasználniuk ahhoz, hogy másokat befolyásoljanak, önmaguk erőforrásait kell fejleszteni. Így van ez az orvos, a pedagógus, a pap, a pszichológus, a menedzserek és a közigazgatási szervezetek és egyéb hivatásrendek állománya esetében is.

A tréning értelme az önismereti, személyiségfejlesztési és csoportépítési lehetőségek kihasználásában rejlik, amely alapvetően érinti a résztvevők motiváltságát is. Szervezeti szempontból a tréning jelentősége mind a személy, mind az egyes szervezeti egység, illetve a különböző szervezetek együttműködési hatékonyságának, kommunikációjának fejlődésével elért közvetett és közvetlen haszon: a szervezeti kultúra pozitív módosulása.

Coaching

A coaching alapvetően fejlesztő tanácsadás, egy kimondottan személyre szabott tanácsadási módszer. Fejlesztő, nevelő, edző jellegű tevékenység, ahol az „ügyfelet” egy meghatározott cél elérésében segítik a szakemberek (coachok).

A coaching az alábbi területeken nyújthat segítséget:

- megfelelő vezetési stílus megválasztása;
- hatékony delegálás, munkamegosztás;
- döntés-előkészítés, döntéshozás;
- konfliktuskezelés;
- kommunikációs zavarok elhárítása;

⁶ Szabó Szilvia: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében. (PhD értekezés) Budapest, 2008. ZNME, ZNME, 48–50. p.

- motivációs problémák kezelése;
- irányítási problémák;
- stratégiai dilemmák;
- új belépők beillesztése a szervezetbe.

A közszolgálat gyakorlatában a coaching a munkavégzésen kívüli fejlesztésekhez tartozik.

E-learning és blended learning

Az *e-learning* számítógépes hálózaton elérhető képzési forma. A tanítási/tanulási folyamatot hatékony, optimális ismeretátadási, tanulási módszerek birtokában megszervezve mind a tananyagot és a tanulói forrásokat, mind a tutor/tanuló kommunikációt, mind pedig az interaktív számítógépes oktatószoftvert egységes keretrendszerbe foglalva hozzáférhetővé teszi a tanuló számára. E-learning-nek nevezhető minden olyan képzés vagy ismeretátadás, amiben a tananyag feldolgozásához, bemutatásához: a szemléltetéshez vagy akár a kommunikációhoz digitális médiumokat (például DVD, CD-ROM, Internet) használunk

A *blended learning*-et magyarul vegyes oktatásnak vagy kombinált tanulásnak hívjuk. Ez egy olyan tanítási forma, amely a hagyományos oktatási formákat vegyíti az e-learning-gel. A blended learning segítségével tehát az olyan tananyagokat is „e-learningesíthetjük”, amelyekhez szükség van alkalmankénti személyes jelenlétre is. Ilyen alkalmakkor zajlanak a konzultációk és a mentori tevékenységek. Az elektronikusan elvégezhető feladatok esetében pedig az e-learning módszereivel történő oktatásé és kommunikációé a főszerep. A blended learningben rejlik, a hagyományos tanításnál sokkal rugalmasabb oktatási lehetőségeket tesz lehetővé.⁷

Tudásmenedzsment. Szervezeti tanulás és tanuló szervezet

A *tudásmenedzsment* az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége, egyben a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának és felhasználásának alapvető módja. Célja, hogy keretet szolgáltatson egy szervezet szellemi javainak minél gazdaságosabban történő kiaknázásához és felhasználásához.

A szervezeti/intézményi tudáskezelés alapvető feladata:

- szisztematikusan tárja fel és szüntesse meg a szervezeten belül fellelhető információs hézagokat;
- a szervezet valamennyi tagját vonja be az információgyűjtési tevékenységbe;
- ezáltal egy kifinomult és etikus információgyűjtő rendszert építsen ki;
- tervezzék meg és építsék ki a szervezet kommunikációs csatornáit;
- olyan szervezeti kultúrát igyekezzen kialakítani, ahol a tudás megosztása, a folyamatos tanulás és ismeretszerzés, a szervezet tudásbázisának állandó építése a napi munkafolyamatok szerves részét képezik.

⁷ Szabó Szilvia: eLearning, mint a kompetencia alapú képzés hatékony eszköze, http://www.jampaper.eu/Jampaper_E-ARC/No.4_II_2007_files/JAM070403h.pdf (letöltés: 2013. december)

A tudásmenedzsment a megfelelő információt nyújtja a megfelelő embernek a megfelelő időben, ezzel segítve új tudás létrehozásában, megosztásában, oly módon, hogy mérhetően javítsa az egész szervezet teljesítményét.⁸

A tanuló szervezet olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanuló szervezetek fontos jellemvonása, hogy a benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.⁹

A tanuló szervezetek általános jellemzői:

1. a képesség arra, hogy a világban zajló folyamatokat egy rendszerben lássák, és eszerint cselekedjenek;
2. jellemző rájuk az alkotás és szervezethez való kötődés;
3. olyan szervezeti kultúra, mely a szeretetet és a részvét magasabb rendű értékein alapul.

Az öt alapelv a szervezetekben tehát:

1. a rendszergondolkodás,
2. a gondolati minták,
3. a személyes kiválóság,
4. a közös jövőkép kialakítása,
5. a csoportos tanulás.

A *szervezeti tanulás* pedig az a folyamat, ahol a szervezetek feltárják, elemzik, és korrigálják az elkövetett hibákat. Nem azonos az egyéni tanulások összességével (de a szervezeti tanulás szükséges feltétele az egyén tanulása). A szervezeti tanulás befolyásolója: a szervezeti kultúra.

Az emberierőforrás-fejlesztés jelenlegi gyakorlata a közszoigálatban

Az emberierőforrás-fejlesztés humánfolyamatára vonatkozóan, a legfrissebb kutatási eredmények alapján, az alábbi szakmai következtetéseket összegezhettük, amely hitelesen tükrözi a közszoigálatra jellemző jelenlegi állapotokat és kijelöli a jövőbeli fejlesztési területeket:¹⁰

- *Az emberierőforrás-fejlesztés tervezési fázisáról, folyamatáról* a beosztottak túlnyomó többségének nincs megfelelő információja, azaz eleve kizárja az önirányított tanulás – egyéni motivációs fejlődés lehetőségét. Elsősorban a szervezet határozza meg (azaz felülről jön) a humánierőforrás fejlődésének iránya. Véleményem szerint a közszoigálati szervezeti kultúrában részint jogos ez a tendencia, azonban bizonyos területeken és mértékben jobban be lehetne vonni magukat a beosztottakat a tervezési rendszerekbe. A döntési fázis úgyis a felettes vezetők és elöljárók kompetenciája lesz. A módszerek tekintetében is jellemző, hogy napjainkban a vezetők döntése alapján a HR-

⁸ Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan (ÁROP 1.2.18.) Szervezetfejlesztési operatív program http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf (letöltés: 2013. december)

⁹ Peter Senge: Az 5. alapelv. Budapest, 1998. HVG Kiadó

¹⁰ ÁROP_2.2.17. Új közszoigálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszoigálati életpálya kutatás „Közszoigálati Humán Tükör” kutatás alapján <http://magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozszoigalati-eletpalya>

részleg készíti el az egyéni fejlesztési terveket – ez teljesen párhuzamban áll a fenti megállapításokkal, a felülről irányított rendszerek vonatkozásában. Szakmailag azzal indokolható ez az álláspont, hogy a teljesítmény-motivációt és az érdeklődést is nagyban befolyásolja (fokozza, javítja), ha az érintett beosztotti kör valamilyen szinten személyesen is érintett a folyamatban. Ez eleve meghatározza a képzési folyamat eredményességét is. Ezzel a tendenciával a módszerek tekintetében is nagyobb szerep jutna a teljesítmény alapú tervezésnek, illetve az egyéb felmérések eredményeinek (például a kompetencia alapú AC–DC rendszerek összehangolt működtetése¹¹).

- A *költségvetés és az emberierőforrás-fejlesztés* kapcsolatának vizsgálatából több dolog is egyértelműen kitűnik. Így például az, hogy általában a szervezeti kommunikációnak nem része, miszerint információként megjelenjen a beosztottak számára, hogy a szervezet átlagosan mennyit költ a humántőke fejlesztésére. Általánosságban elmondható, hogy a szervezeti kultúrában jó hatással van a beosztottak teljesítményére és motivációjára, ha az őket érintő befektetésekről kapnak információt, visszacsatolást. A közszolgálati szervezet speciális jellege miatt érdemes lenne fejleszteni az erre irányuló információátadást.
- A *képzési típusokban és formákban való részvétel gyakorisága*, valamint az iskolarendszerű képzésben való részvétel vizsgálata során igen magas lett azon beosztotti kör százalékos aránya, akik egyáltalán nem vettek részt benne az elmúlt 3 évben. Magyarázható ez azzal, hogy több szervezeti egységnél előtte kifutottak az uniós csatlakozást követő projektek és finanszírozások, továbbá a strukturált interjúk felvételénél a személyes beszélgetésekből kiderült, hogy elsősorban nem az iskolarendszerű képzések és fejlesztések álltak a fókuszban. Kívánatos lenne a jelenlegi képzési rendszerek kapcsán a szervezeti és egyéni érdekek harmonizációja, de úgy, hogy elsősorban a szervezeti dominancia érvényesüljön.
- A *coaching* módszertannal kapcsolatos ismeretek és tudás meghaladta a kutatói team várakozásait. Egyértelműen visszaigazolódott, hogy az elmúlt évek ez irányú szakmai törekvéseinek van lenyomata, különösen a rendvédelem állománya körében. Válaszadásuk pozitív megerősítést adott, tehát a tapasztalatok alapján a másik két hivatásrend állományába is javasolt az ezirányú fejlesztő munka megkezdése és megvalósítása.
- Az *e-learning és blended learning módszer* gyakorlatára fókuszálva megállapítható, hogy a modern oktatási eszközök bekerülése és használata a közszolgálati képzési kultúrában jelentős, ahhoz képest, hogy viszonylag új és magas költségvonzattal rendelkező eszközökről van szó. Ez azzal magyarázható, hogy több Európai Unió projekt támogatta a tananyagok fejlesztését, és azok működtetését, valamint az ehhez szükséges kompetenciák kialakítását és fejlesztését. Számos területre készült el e-tananyag, amelyet fentiek szerint alkalmaznak is az oktatási gyakorlatban. Jelenleg is futnak hasonló programok, így mindenképpen hasznos a korábbi tudás alkalmazása a gyakorlatban és a folyamatos fejlesztés. Szerencsére a válaszadók a módszer alkalmazásának előnyeit emelték ki elsősorban, pozitív attitűddel jellemezhetőek.

¹¹ kompetencia alapú kiválasztó központ (Assesment Center – AC), kompetencia alapú fejlesztőközpont (Development Center – DC)

- A *továbbképzési és tanulmányi pontrendszer* jelentőségének és lehetőségeinek vizsgálata tartalmában több jelensége is felhívta a figyelmünket. A közsférában érintett beosztotti állomány fontosnak tartaná a pontrendszer bevezetését, azonban csak abban az esetben, ha valóban lenne gyakorlati haszna. Ezt elsősorban az életpálya modellben megvalósuló mobilitás és a szervezetek közötti átjárhatóság támogatásában látják az érintettek.¹² Egységesen jellemző mindhárom hivatásrend tagjaira, hogy a megszerzett képzettséget és végzettséget könnyebben tudnák elfogadtatni, valamint nagyobb lenne a hasznossága a közszolgálati előmeneteli rendszerben is. Átláthatóbbá tenné, és össze lehetne kapcsolni a teljesítményvezetők gyakorlatával.
- A *képzésekkel kapcsolatos információs csatornák* vonatkozásában a szervezeti kultúrából adódó fentről lefelé történő kommunikáció érvényesül ebben az esetben is, hiszen elsősorban a vezetői döntések alapján a személyügyi munkatárs/részleg értesíti a beosztottat a képzési lehetőségekről. A folyamatra jellemzően az utasítás és teljesítés fázisa igaz. Érdeemes lenne a már korábban megfogalmazott motivációs attitűd fejlesztésére az egyéb, közvetlen csatornák használatát is bevezetni (illetve a meglévőket professzionálisabban használni), úgy, mint az intranet és a vizsgaportál. A jövőben bizonyos képzések esetében lehetne más innovatív eszközöket is alkalmazni, ahol a beosztott saját indíttatásból jelentkezik az egyes programokra.
- A *képzések finanszírozási kérdései* kapcsán a beosztottak nem zárkóztak el az önköltséges, vagy részben önköltséges fejlesztési programokban való részvételtől. Elsősorban az iskolarendszerű és a minősített programokban vennének részt a fenti formában. Nagy százalékban nyert visszaigazolást az a feltevésünk, hogy a jelenlegi munkakör megtartásához és más vagy magasabb munkakörbe való kerüléshez szükséges képzésekre áldoznának jelentősebb összegeket.
- Az *elégedettségi kérdőívek* gyakorlatát nagyon sokan nem ismerik, akik ismerik, azok sem tudják, hogy valójában mi történik az ott rögzített véleményekkel. Kevés energia befektetéssel lehetne javítani a képzésekkel kapcsolatos visszajelzési rendszer hatékonyságát, hiszen a kommunikációban be kell építeni az elégedettségi kérdőívek ismeretére vonatkozó információkat. Ezzel a képzési program lebonyolítója jóval pontosabb és használhatóbb, minőségi információkhoz jutna. Vélhetően ez segítene abban, hogy a jelenleg „kötelező papírmunkaként” aposztrofált képzési elégedettségi felmérések valóban hasznosíthatóak legyenek az egyén és a szervezet számára.
- A *tudásmenedzsment gyakorlata a közszolgálatban* valójában nem ismert, és kevés helyen létező fogalom. Elsősorban kiderült, hogy magát a definíciót nem ismerik, illetve nincs benne mindennapi szóhasználatban. Ha és amennyiben léteznek rendszerelemek (tudástár, tudásmegosztás), azoknak nagyon csekély az ismertsége. Tekintettel arra, hogy a szervezeti humán tőke fejlesztése egy összetett folyamat, sokat segítene annak rendszerekben való működtetése.

Konklúzió

¹² Magyary Zoltán Közigazgatás fejlesztési program. <http://magyaryprogram.kormany.hu/>

Az emberierőforrás-fejlesztés humánfolyamatának vizsgálatában nem voltak számottevően eltérő jelenségek, vélemények az egyes hivatásrendek gyakorlatában. Amelyek az egyes kérdéseknél megjelentek, azt a vonatkozó, részleteket is összefoglaló kutatási résztanulmány részletesen tartalmazza.¹³

A fejlesztési folyamatok a közszolgálati szervezetekben jól működnek, nagy hiányosságok nem tapasztalhatóak. A szervezeti kultúrára jellemző markáns lenyomatok kiemelésre kerültek, és a bizonyos területek hatékonyabb, humánerőforrás központú működtetésére tett javaslatok is megfontolandóak a jövőre nézve.

FORRÁSOK

Átalakuló emberi erőforrás vezetők. (szerk.: Poór – Karoliny – Berde – Takács) Budapest., 2012., Complex Kiadó

Karoliny – Poór: Emberi erőforrás vezetők kézikönyv. Budapest, 2010. Complex Kiadó

Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kováts – Takács: Stratégiai emberi erőforrás vezetők. Budapest, 2004. JKJ Kerszöv

Dr. Gyökér Irén: Emberi erőforrás vezetők. Budapest, 2005. Műszaki könyvkiadó

Ujhelyi Mária: Az emberi erőforrás menedzselés és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. (PhD értekezés) Budapest., 2001. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem,

Szabó Szilvia: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében. (PhD értekezés) Budapest, 2008. ZNME,

ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya - Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás alapján <http://magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozszoalati-eletpalya>

Szabó Szilvia: Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban résztanulmány (ÁROP_2.2.17.) Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf

Szabó Szilvia: eLearning, mint a kompetencia alapú képzés hatékony eszköze http://www.jampaper.eu/Jampaper_E-ARC/No.4_II.2007_files/JAM070403h.pdf

Tudásvezetők fejlesztési módszertan (ÁROP 1.2.18.) Szervezetfejlesztési operatív program

http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszerteran.pdf

¹³ Szabó Szilvia: Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban. résztanulmány ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf