ÁROP – 2.2.21 TUDÁSALAPÚ KÖZSZOLGÁLATI ELŐMENETEL

SZÉCHENYI TERV

Emberi erőforrás fejlesztése a közszolgálatban

Stréhli-Klotz Georgina

Szerző:
© Stréhli-Klotz Georgina

Szakmai lektor:
Dr. Hazafi Zoltán

2020-ban hatályosította és kiegészítette:
Dr. Paksi-Petró Csilla és Stréhli-Klotz Georgina

A hatályosítás szakmai lektora:
Dr. Bokodi Márta

A hatályosított kézirat lezárási dátuma:
2020. május 11.

Eredeti megjelenés éve:
2014.

Kiadja:
© Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 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.

TARTALOM

Bevezetés **4**
1. A közszolgálati képzés stratégiai szerepe és a személyi állomány összetétele **5**
1.1. A személyi állomány összetétele 6
2. A közszolgálati továbbképzési rendszer **7**
2.1. Alapvizsga 7
2.2. Szakvizsga 8
2.3. Közigazgatási továbbképzési rendszer 8
2.4. A hivatásos állományúak továbbképzése 10
2.5. A honvédelem továbbképzési rendszere 11
2.6. A bírák, az igazságügyi alkalmazottak és az ügyészek továbbképzése 11
2.7. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem szerepe 12
2.8. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 13
3. A felnőttképzés fogalomrendszere **15**
3.1. A felnőttképzés fogalomrendszere 15
3.2. A felnőttképzés funkciói 16
3.3. A felnőtt korosztály és a tisztviselői kör általános fejlesztési sajátosságai 16
3.4. Fejlesztési igények és irányok meghatározása 17
3.5. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 18
4. A képzések során alkalmazott módszertanok és technikák **19**
4.1. Beillesztéshez kapcsolódó képzések 19
4.2. Előadó-központú képzési formák 20
4.3. Résztvevőközpontú képzési formák 21
4.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 34
5. Nemzetközi modellek a közigazgatási képzésben és továbbképzésben **36**
5.1. A továbbképzések megszervezése 36
5.2. A továbbképzések finanszírozása és módszertana 38
5.3. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 39
6. Tudásmenedzsment és tanulószervezet **40**
6.1. A tudás 40
6.2. Tudásmenedzsment és tanulószervezet 41
6.3. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 42
7. Záró gondolatok **43**
Fogalomtár **45**
Irodalomjegyzék **47**

BEVEZETÉS

A XXI. századra a társadalmi-gazdasági fejlődés egyre összetettebb rendszereket hoz létre, amelyek működtetése jelentős részben az államigazgatásra hárul. A feladatok magasan képzett és felkészült munkaerőt igényelnek, így mind az államigazgatás, mind az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó szakemberek komoly kihívásokkal szembesülnek.

A kor követelményeinek megfelelni képtelen államigazgatási szervek elveszítik a társadalom bizalmát, megbecsülését és a szolgáltatásait közvetlenül vagy közvetetten igénybe vevő adófizetők megbecsülését. Ezt a helyzetet az államigazgatási szervek úgy képesek megelőzni, ha gyorsan, rugalmasan és a köz megelégedésére képesek reagálni a változásokra. Ennek alapvető feltétele, hogy szervezeti működésüket is felkészítik az állandó változásra és különösen nagy figyelmet fordítanak munkatársaik folyamatos képzésére, valamint az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat ellátó szervezeti egységre.

Jelenleg közel 111 000 tisztviselő dolgozik a közszférában. A szakemberállomány folyamatos képzése, felkészítése az újabb és újabb feladatokra, komoly erőforrást és szervezést igényel. A létszám, valamint a megoldandó feladat nagysága és komplexitása joggal emeli az emberierőforrás-fejlesztéssel foglalkozó területet az egész államigazgatás működése szempontjából stratégiai jelentőségűvé.

Jegyzetünk a Közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzési szak hallgatói számára kíván átfogó képet adni a közszolgálati emberierőforrás-fejlesztés humán területéről. Ennek keretében áttekinti a felnőttképzés fogalomrendszerét, kapcsolatát a közszolgálati továbbképzéssel. Érintőlegesen foglalkozik a közszolgálat más ágainak továbbképzési rendszereivel is (rend- és honvédelem, igazságszolgáltatás). Részletesen foglalkozik a közigazgatási vezetőképzési rendszerrel, valamint röviden nemzetközi kitekintést tesz a külföldi képzési modellekre. Bemutatja a munkakörhöz kapcsolódó képzéseket és megismerteti az olvasókat a legfontosabb képzési módszertanokkal. A jegyzetet a tudásmenedzsment és a tanulószervezet fogalomrendszerének bemutatása zárja, mely egyre inkább stratégiai jelentőségűvé válik, hiszen jelentősen képes támogatni a szervezet alkalmazkodó képességét és rugalmasságát.

Az olvasók az egyes fejezetek végén összefoglaló-ellenőrző kérdéseket találnak, amelyek segítik a fejezetek kulcsmondanivalójának elmélyítését.

1. A KÖZSZOLGÁLATI KÉPZÉS STRATÉGIAI SZEREPE ÉS A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY ÖSSZETÉTELE

Egészen a legutóbbi évekig a vállalkozások „értékét" a hagyományos mérleg keretein belül határozták meg (pl. az épületek értéke alapján).[1] A tudásra épülő gazdasági szemléletmód elterjedése megkérdőjelezte a hagyományos értékelési módot. Fokozatosan felismerték, hogy a gazdasági és társadalmi folyamatok változásával a cégek működési elvei is megváltoznak. Az igényeknek megfelelően a tevékenységi körök is módosultak, ezáltal a humán tőkének egyre jelentősebb szerep jut a vállalkozások értékében.[2] Mindez magával hozza a vezetéselméletek fejlődését is, mellyel előtérbe került az emberi psziché kutatása, és ezzel együtt az ember szerepe még inkább „felértékelődött".[3] Mindez törvényszerűen kölcsönhatásban van egymással, hiszen az emberierőforrás-menedzsment fejlődésével, a környezeti kihívások és a munkakörök változásával egyre nagyobb szerephez jut a fejlesztés területe is, mely visszahat a mindennapi tevékenységre. Az emberi tudás, tapasztalat, szakismeret a szervezeti vagyon részévé válik, az emberierőforrás-menedzsment stratégiai erőforrássá válik.[4] Ebből adódóan a szervezetek hatékonyságában játszik szerepet a munkavállalók felkészültsége. Amennyiben egy szervezet stratégiai szinten kezeli emberierőforrás-menedzsmenthez tartozó humán folyamatokat, jelentős versenyelőnyre tehet szert. Mindehhez szervesen kapcsolódik az emberierőforrás-áramlás és fejlesztés humán folyamatához kapcsolódó képzés és fejlesztés. Szakács Gábor[5] stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje a fejlesztés humán funkcióit az alábbiak szerint határozza meg:

HUMÁN FUNKCIÓK, 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) tervkészítés
hagyományos és e-tananyagfejlesztés, programminősítés, programakkreditáció
integrált (e-keretrendszer funkcióval rendelkező) informatikai oktatásmenedzsment portál/modul
tanulmányi, ill. továbbképzési pontrendszer kialakítása, működtetése, fejlesztése
tudásmenedzsment (tudástár, tudásmegosztás)
továbbképzési monitoring, résztvevői elégedettségvizsgálatok, beválásvizsgálatok

1. ábra: A közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje

(Forrás: saját szerkesztés Szakács Gábor alapján[6].)

[1] Hajós László, Berde Csaba (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. DE AMTC AVK, 2007, 14.

[2] Hajós – Berde (szerk.): *Emberi Erőforrás gazdálkodás*. DE AMTC AVK, 2007, 19.

[3] Karoliny Mártonné – Poór József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások.* Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010, 24–25.

[4] Hajós – Berde (szerk.): *Emberi Erőforrás Gazdálkodás*. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, 2007, 6.

[5] Dr. Szakács Gábor CsC: „Közszolgálati humán tükör kutatás" rendszermodellje, ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör kutatás" alapján, Budapest, 2014. február.

[6] Dr. Szakács Gábor CsC: „Közszolgálati humán tükör kutatás" rendszermodellje, ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör kutatás" alapján, Budapest, 2014. február, 17–19.

A fenti ábra mutatja, hogy összességében olyan stratégiai folyamatról beszélünk, amely összehangolja a szervezeti és az egyéni szükségletek elérését a tanulási, fejlesztési lehetőségek biztosításával. A képzések stratégiai jelentőségük mellett a szervezet munkatársait is segítik *karrierjük előmozdításában* és céljaik elérésében, ezért *motivációs jelentőségük* is kiemelkedően fontos. Továbbá befolyásolják a munkavállalói elkötelezettséget is, ami a munkaerő megtartásának szemszögéből mondható jelentősnek. Az emberierőforrás-fejlesztésben rejlő lehetőségek kiaknázása a szervezetek eredményes alkalmazásán múlik elsősorban. A közszolgálati rendszer, illetve a személyi állomány differenciáltságának köszönhetően egy egységes struktúra kialakítása rendkívül nagy kihívást jelent, melynek felépítésére a következő fejezetben bővebben kitér a jegyzet. A következőkben tekintsük át, milyen összetételű személyi állomány tevékenykedik jelenleg a közszolgálatban,ilyen alapokra kell építkezni a tisztviselők továbbképzési rendszerének kialakítása során.

1.1. A személyi állomány összetétele

A személyi állomány végzettsége, összetétele predesztinálja a közigazgatás működésének alapvető elveit, illetve a humán funkciók kialakításának lehetőségeit. Mindazonáltal a közszolgálat egészére vonatkozóan létrehozott képzési és továbbképzési rendszer feladata, hogy egy egységes fejlesztési folyamatot biztosítson, ugyanakkor tekintettel legyen a speciális igényekre is. Ere tekintettel szükséges, hogy megismerjük összetételét.

A közszolgálatba való bekerülés feltétele a legalább középfokú végzettség, de jóval gyakoribb a felsőfokú végzettséggel rendelkező tisztviselő. A néhány éve végzett „Közszolgálati humán tükör 2013" kutatás eredményei szerint a felsőfokú végzettségűek aránya a közszolgálatban mindhárom hivatásrend esetében 80% körüli értéket mutat[7], mely jelentős változás az 1975-ös adatokhoz képest. Ekkor az államigazgatásban a tisztviselők 18,8%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel.[8] Egy 1994-ből rendelkezésre álló adat szerint[9] az akkoriban közigazgatásban dolgozó felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 43% volt, melyből jól látható, hogy a diplomások aránya az elmúlt 20 évben emelkedett a duplájára.

Jelenleg az érettségi végzettségű tisztviselők jellemzően a titkársági feladatok ellátásában vesznek részt, de ugyanebben a kategóriában a munkakört számos esetben felsőfokú végzettségű személy tölti be. Valószínűsíthető, hogy ez az egyik oka annak, hogy a közigazgatásban az utóbbi évtizedben megfigyelhető a felsőfokú végzettségűek arányának jelentős növekedése. Természetesen ezenfelül számos tényező áll még a háttérben, amely ezt a tendenciát erősíti. A növekedés összefüggésbe hozható a társadalmi változásokkal, amelyet a közigazgatási struktúra is követ. A fiatalokkal szemben egyre általánosabb elvárás a felsőfokú végzettség megszerzése, így *a felsőfokú végzettségűek aránya az egész társadalomban jelentősen megnőtt.* Ezeket az anomáliákra igyekszik megoldást találni a jelenleg hatályos 2018. évi CXXV. törvény (továbbiakban: Kit.), mely alapjaiban rendezi át a korábbi életpályaelemeket. A korábbi munkaköri struktúrát felváltotta az álláshely, mely nem csupán nevében alakította át a szervezetben az emberierőforrás-funkciókat. A törvényi szabályozás több lehetőséget kínál a szervek számára a humán funkciók kialakításában. Ezenfelül egyes kormányzati intézkedések jelentősen indukálták a tisztviselői állomány összetételének nagyarányú átalakulását. Az öregségi nyugdíjkorhatárt be nem töltött, de negyven év jogosultsági idő alapján a nők részére megállapítható öregségi nyugdíj megállapításra vonatkozó törvényi szabályozás életbe lépésével nagyarányú nyugdíjazási hullám kezdődött meg, amely leginkább az ügykezelő munkakörben dolgozókat érintette. Az államigazgatásban a képesítési elvárásokban is változások történtek, a kormány ugyanis célul tűzte ki a magasan kvalifikált, jól képzett tisztviselői állomány fenntartását.

[7] Szakács Gábor: A közszolgálati tisztviselők összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról; ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013".

[8] Dr. Fonyó Gyula (szerk.): A közigazgatás személyi állománya. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.

[9] Gajduschek György: A magyar közigazgatás és közigazgatás – tudomány jogias jellegéről, *Politikatudományi Szemle*, 2012/4. szám.

2. A KÖZSZOLGÁLATI TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZER

Ha csak a rendszerváltozástól tekintjük is át a közszolgálat működését, akkor is jól láthatjuk, hogy folyamatos fejlesztése, a változó követelményekhez igazítása elengedhetetlen. Az elavult szervezeti struktúra gátolhatja a feladatok rugalmas és hatékony végrehajtását. A XXI. századi társadalmi és gazdasági kihívások hatására felértékelődött annak igénye, hogy a közszolgálati személyi állomány helyzete rendezett és stabil legyen. Az állami feladatok biztonságos és hatékony ellátása érdekében hangsúlyt kell fektetni a feladatellátást végző személyi állomány minőségére, munkavégzési képességére és fejlesztésére egyaránt. A jelenlegi szolgálati időn és iskolai végzettségen alapuló, zárt karrier típusú életpálya rugalmassá tétele szükséges, hiszen a közigazgatásnak lépést kell tartania gazdasági-társadalmi viszonyokkal. A *megszerzett tudás nem állandó és örök,* a körülöttünk lévő környezet és a gazdasági kihívások megkövetelik a legújabb módszerek elsajátítását a közigazgatástól ugyanúgy, mint a piaci szektor szereplőitől. Az *„életen át tartó tanulás”*[10] szemléletének alkalmazása elengedhetetlen a közigazgatás hatékony működtetéshez. A Kit. ezt a törekvést igyekszik elősegíteni, megteremteni egy új, jóval rugalmasabb, adaptívabb rendszer és vonzó életpálya lehetőségét.

Fenti szemlélet jegyében vezették be az új közszolgálati képzési rendszert, amely a korábbi képzési rendszer egyes elemeit megtartva, továbbfejlesztve, új elemekkel bővítve biztosíthatja a szakmailag megfelelően felkészült tisztviselői állományt. A Kormány a 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendeletében szabályozta a központi kormányzati igazgatási szervek s e szervek területi, helyi szerveinél foglalkoztatott kormánytisztviselőkre vonatkozó továbbképzési szabályokat. A 2020. január 1-jén hatályba lépett rendelkezések – követve a Kit.-ben meghatározott elveket – a munkáltató szélesebb felelősségét rögzíti a továbbképzés területén. A munkáltatói jogkör gyakorlója az egyéni teljesítményértékelés eredményeire alapozva, az álláshely betöltéséhez szükséges kompetenciák fejlesztésének figyelembevételével, dönt a kormánytisztviselő továbbképzési kötelezettségeit meghatározó egyéni éves terv összeállításáról, az éves tanulmányi pontkeret megállapításáról. A munkáltatók számára lehetőség nyílik a belső továbbképzési programok nagyobb arányú bevonására a kormánytisztviselők ismereteinek fejlesztésébe, egyúttal ösztönözve az ágazatspecifikus (szakmai) képzések kidolgozását is.

2.1. Alapvizsga

Az államigazgatásban a képzési rendszer első megállója a **közigazgatási alapvizsga**[11], amely a kormány- és köztisztviselő számára kötelező elem. E követelmény nem teljesítése – kivéve, ha az érintett a törvény erejénél fogva mentesül e vizsga letétele alól, mert pl. jogi szakvizsgával rendelkezik – jogviszonyvesztést von maga után. A 2019. március 1-ét követően[12] a Kit. hatálya alá tartozó központi kormányzati igazgatási szervek, a központi hivatalok és a kormányzati főhivatalok kormánytisztviselői esetében a munkáltatói jogkör gyakorlója határozza meg a megszerzésre vonatkozó kötelezettséget. A kormányhivatalok esetében pedig a Kit. nem tartalmazza a közigazgatási alapvizsga letételének kötelezettségét.

[10] Life Long 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.”

[11] Lásd a közigazgatási és az ügykezelői alapvizsgáról szóló 174/2011. (VIII. 31.) Korm. rendeletet.

[12] Kit. 58. § (2).

A közigazgatási alapvizsga a szakmai alap megteremtése mellett egységes ismeretanyagot biztosít minden kormány- és köztisztviselőnek a napi feladatainak ellátásához.

A **rendészeti alapvizsga** célja, hogy egy általános képet adjon a rendészeti szervek és a közigazgatás működésére vonatkozó alapvető elvekről, követelményekről és szabályokról a hivatásos rendőri állományba újonnan belépőknek, akik a jogviszony létesítését követő egy éven belül kötelesek a vizsgakövetelményeket sikeresen teljesíteni.

2.2. Szakvizsga

A **közigazgatási szakvizsga**[13] célja egy olyan eszköztár és ismeretanyag megszerzése, melynek birtokában a végzettséget megszerző képes a közigazgatás magasabb szintű működését és összefüggéseit átlátni és ezt saját szakterületén belül hasznosítani tudja, illetve képes legyen közhatalmi típusú döntések előkészítésére és meghozatalára. A közigazgatási szakvizsga jelenleg a legtöbb esetben a magasabb besorolási szintre lépés feltételét jelenti. A Kttv. hatálya alá tartozó pályakezdő tisztviselők esetében, azok számára teljesíthető, akik rendelkeznek közigazgatási alapvizsgával (vagy az alóli felmentéssel) és legalább kétéves szakmai gyakorlattal. Egyaránt feltételét képezi a tanácsadói besorolásnak és a vezetői kinevezésnek is. Ez utóbbi esetében a kinevezéstől számított két éven belül teljesítendő. Elmulasztása jogviszonyvesztéssel jár. A Kit. hatálya alá tartozó szervek esetében eltérő a gyakorlat, hiszen a központi kormányzati igazgatási szerveknél a munkáltatói jogkör gyakorlója rendelkezik a kötelezettséggel kapcsolatban, míg a kormányhivatali kormánytisztviselőknél megmaradt az előmenetel feltételeként, azonban ez esetben már három év türelmi időt biztosít a jogszabály.

A **rendészeti szakvizsga** szintén a magasabb beosztásba történő előrelépés feltétele, azonban a követelmények kevésbé szigorúak, mint a közigazgatásban. A jogszabály türelmi idő kikötését engedélyezi maximum két év időtartamban. Célja a rendőri hivatás gyakorlásához szükséges elvek, eljárások és szabályok részletesebb megismertetése.

2.3. Közigazgatási továbbképzési rendszer

A tisztviselők továbbképzésének szabályait a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet, valamint a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről szóló 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet tartalmazza. Továbbá a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet szabályozza a területi közigazgatás közszolgáinak továbbképzési rendszerét.

A továbbképzés négyéves ciklusokban történik, melynek első periódusa a 2014 és 2018 közötti időszak volt. Jelenleg a második ciklus tart. A tisztviselők továbbképzési kötelezettsége az alapvizsga megszerzését, illetve – abban az esetben, ha valaki mentességben részesül – a próbaidőt követően lép életbe.

A továbbképzési rendszer keretében egy úgynevezett *továbbképzési/tanulmányi pontrendszert* (kreditrendszert) dolgoztak ki, mely kötelezettségként írja elő a tisztviselők számára bizonyos számú kreditpont elérését (vagy a munkáltató meghatározza az elérendő kreditpontokat). A felsőfokú és a középfokú besorolástól, valamint a közigazgatási szakvizsga megszerzésétől függően kötelező teljesíteni az előírt képzéseket.

A képzési követelmények a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (KTK) által nyilvántartásba vett továbbképzési programok elvégzésével teljesíthetőek, melyek pontértékét az NKE állapítja meg

[13] A közigazgatási szakvizsga részletes szabályait a közigazgatási szakvizsgáról szóló 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet tartalmazza.

a KTK által meghatározott kritériumrendszer alapján. Emellett a ProBono központi oktatásinformatikai rendszer felületén személyre szabott képzési terv, illetve a közösségi tanulás lehetősége is biztosított a tisztviselők számára.

A közigazgatási továbbképzési programoknak két fő típusa van:

1. Közszolgálati továbbképzés: általános közigazgatási, vezetői, valamint szakmai ismereteket nyújtó képzés, amelyet kizárólag a Nemzeti Közszolgálati Egyetem nyújt. A közszolgálati továbbképzéseknek – tartalmuk alapján – három típusa van:
   a) általános közigazgatási ismereteket nyújtó képzési programok;
   b) közigazgatási vezetőknek szóló vezetőképzési programok;
   c) az NKE feladatkörébe tartozó szakmai képzési programok (hivatásetikai és integritás tárgyú képzési programok, információbiztonsági képzések, kompetenciafejlesztés stb.).
2. *Belső továbbképzés:* speciális munkaköri ismereteket nyújtó képzések. Ezeket az adott közigazgatási szerv nyújtja.[14]

A programjegyzékén szereplő képzési kínálat folyamatosan bővül. Célja, hogy minél több és hasznosabb továbbképzési lehetőséget kínáljon a tisztviselők számára. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem az új továbbképzési kormányrendelet rendelkezéseinek figyelembevételével alakítja a továbbképzési rendszer 2020. évi programkínálatát, fejleszti az oktatási-informatikai rendszerét. Jelenleg az innovatív tanulástámogatási funkció (pilot) bevezetése is zajlik, így a 2020. évben új, dinamikus, *on the job* képzési formával támogatják a tisztviselők fejlődését.[15]

A képzési kínálatban blended learning és e-learning kombinációjú képzések érhetők el, melyekből a vezetők egyéni képzési igényeik szerint válogathatnak. Az új képzési programok fejlesztése folyamatos.[16]

Középvezetői kör esetében az általános vezetői készségfejlesztés körébe tartozó témakörök: vezetői önismeret, kommunikáció, konfliktuskezelés, tárgyalástechnikai, csoportos együttműködés, vezetési stílus, humánismeretek stb.

Módszertanát tekintve kétfajta program szerepel a vezetői képzés kínálatában. Egyrészt a klasszikus kétnapos, kis létszámú *tréningprogramok* négy fő témakör köré szervezve (stratégia és irányítás, emberek vezetése, vezetői kommunikáció, vezetői készségek, vezetői személyiség) *e-tananyag-elemmel* (blended learning). Jellemzően 16 óra jelenléti képzést egészít ki 4 óra e-learning tananyag. A másik típus a tisztán *e-tananyagok* programcsoportja. Ezek egy-egy, kiemelten fontos vezetői ismeretkört, kompetenciaterületet bemutató elektronikus tananyagok. Jellemző tanulási terhelésük 8 óra.

A nagyságrendet érzékelteti, hogy éves szinten a blended learning vezetőképzés tréningjein kb. 1500 fő vesz részt, az e-learning képzéseken átlagosan több mint 10 ezer fő.[17]

Felső vezetők továbbképzése

Felső vezetők esetében a személyes interakciókra épülő készségfejlesztés kerül előtérbe. A *„topmenedzserek”* felelőssége és a rájuk nehezedő időnyomás, stressz fokozott. A problémaorientált és napirendjükbe beilleszthető segítség hasznos számukra. A felső vezetők részére 2014 második felében

[14] vtki.uni-nke.hu/tovabbkepzes (Letöltés ideje: 2016. július 14.)

[15] https://kti.uni-nke.hu/hirek/2019/12/30/kihirdettek-a-kozponti-kormanyzati-igazgatasi-szervek-kormanytisztviselo-ire-vonatkozo-tovabbkepzesi-kormanyrendeletet (Letöltés ideje: 2020. január 8.)

[16] https://kti.uni-nke.hu/hirek/2019/09/26/uj-kozszolgalati-kepzesekkel-bovult-a-programkinalat (Letöltés ideje: 2019. október 21.)

[17] Forrás: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet belső statisztikái (2014–2019)

kezdődtek hazánkban módszertani újítást hozó képzések pl. az USA-ból származó ún. action learning kurzusok, felső vezetői médiakommunikáció kurzus, vezetői integritásképzés, amelyek mind speciális ismeretanyaggal és módszerrel dolgoztak. A képzések új fejlesztésűek, kifejezetten az adott célcsoport igényeire épülve készültek.[18] Egyébként a legfelsőbb vezetők nem tartoznak a továbbképzési kötelezettség teljesítésével, így részükre a programszervezés inkább fakultatív.

2.4. A hivatásos állományúak továbbképzése

A hivatásos állományra vonatkozó szabályozást a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet határozza meg. A továbbképzési időszak az államigazgatáshoz hasonlóan a rendészeti terület esetében is négy év, mely a próbaidő leteltével lép életbe (próbaidő hiányában a jogviszony kezdetétől). A személyi állomány a kreditszámot besorolásától függően köteles teljesíteni.

A hivatásos állományúak részére minden évben *egyéni képzési terv* készül, melyet az állományilletékes parancsnok ír elő. Az egyéni képzési terv kidolgozása a teljesítményértékelés eredményének figyelembevételével történik. A megújult teljesítményértékelési rendszer 2013. július 1-én lépett hatályba, erre épülve történik meg a képzési terv kialakítása.

A hivatásos állományúak továbbképzése kizárólag az akkreditált és a továbbképzési programjegyzéken szereplő képzések alapján lehetséges, melynek validációjáért és minőségbiztosításáért a Belügyminisztérium Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztálya felel. A képzési tervek végrehajtása az éves és az egyéni továbbképzési tervek alapján történik, melyek tartalmazzák a tanulmányi kötelezettség teljesítésének alapjául szolgáló továbbképzési programokat.

Rendészeti vezetővé képző tanfolyam

A jogi szabályozás értelmében a vezetővé képzés első szintje a rendészeti vezetővé képző tanfolyam elvégzése, mely az osztályvezetői és a főosztályvezető-helyettesi munkakör betöltésének feltétele. A képzés során a vezetők öt, egymásra épülő modulból álló kompetenciaalapú képzésen vesznek részt, mely során a *vezetési alapkészségek elsajátítása* történik meg. A tananyag fontos eleme a hatékony kommunikációs, továbbá az együttműködési és konfliktuskezelési technikák, valamint a vezetési stílusok és a helyzetorientált vezetés módjainak, módszereinek gyakorlatorientált elsajátíttatása. A rendészeti vezetővé képzés célja a kooperatív, szituatív vezetési stílus megismerése. Olyan tudásanyag, gyakorlati ismeretek és technikák átadása, melyek birtokában a képzés résztvevői képesek lesznek vezetői és a szervezetben betöltött szerepük szerinti kompetenciáknak megfelelni, munkájukkal az adott szerv céljainak megvalósítását elősegíteni, a társadalmi elvárásoknak eleget tenni.

Rendészeti mestervezetővé képző tanfolyam

A rendészeti szervnél főosztályvezetői és ennél magasabb beosztás betöltésének feltétele a *rendészeti mestervezetővé képző tanfolyam* elvégzése. A rendészeti vezetővé képző tanfolyamhoz hasonló elvek mentén alakították ki e tanfolyamtípus képzési anyagát is. Szintén moduláris rendszerű, gyakorlatorientált képzés, amely kompetenciaalapú fejlesztési elemeket tartalmaz. A képzésnek ezen a szintjén

[18] Új, korszerű módszerek és technikák a közszolgálati továbbképzésben és vezetőképzésben. Jó gyakorlatok, modellek, tapasztalatok és a felnőttképzés rendszerébe történő implementálhatóságuk vizsgálata. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal, Szakképzési és felnőttképzési kutatásokat támogató pályázati program. Kézirat: teljes kutatási dokumentáció. Budapest, 2015, 21.

azonban már a stratégiai szemlélet elsajátítása áll a középpontban, de mindezeken túl még menedzsment- és projektirányítási készségek fejlesztésére is sor kerül.

2.5. A honvédelem továbbképzési rendszere

A Magyar Honvédség képzési struktúrája némileg eltér az államigazgatás és a rendvédelmi szervekétől. Az altisztek számára kialakított rendszeren túl a vezetői és felső vezetői készségeket és ismereteket biztosító kurzusokon keresztül az előmenetelhez és a saját szakmai fejlődést célzó képzéseket is biztosítják, a honvédelem keretein belül szolgáló állomány részére. A Magyar Honvédség Altiszti Akadémiája felel a szervezetnél szükséges képzések jelentős részének lebonyolításáért. A szerződéses katonák és a katonai végzettséggel nem rendelkezők alapkiképzését és a ráépülő iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli képzéseket biztosítja. Ezenfelül részt vesz az önkéntesek kiképzésében is. Az úgynevezett Acélkocka Altisztképzési Rendszer fő célja, hogy olyan felkészült szakemberekké váljanak, akik képesek kisebb katonai egységek irányítására. Ennek keretében mind az elméleti, mind a gyakorlati ismeretek átadására egyenlő mértékben kerül sor. A kurzusokat egymásra épülő egységekben alakították ki, melynek keretében altiszti vezetőképzés és szakmai oktatás keretében fogják elsajátítani a jövőben”[19]

A katonai továbbképzés a közigazgatástól és rendvédelemtől némileg eltérő metódus alapján működik. Az altisztek számára az Altiszti Akadémia szervezi a képzéseket, a tiszteknek a pedig az NKE. Továbbá esetükben egyoldalú munkáltatói kötelezés alapján valósul meg a részvétel. A fő szempont, hogy a képzés, szolgálati érdekből jöjjön létre a személy belegyezésével vagy kérelmére. Az engedély birtokában az állomány tagjai bármely szakmai, elméleti, gyakorlati vagy módszertani ismeretet adó kurzusra jelentkezhetnek. Mindemellett számos nemzetközi lehetőségből is választhatnak, melyeket főként nemzetközi szervezetek (EU, NATO, ENSZ) biztosítanak[20].

A többek között katonai képzést is folytató Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar (továbbiakban: HHK) tevékenységének egyik célja a honvédelmi szervek tiszti utánpótlásának biztosítása.

Azok a hallgatók, akik az NKE vezetői alapszakán végeznek, már elsajátítják a vezetés alapvető ismereteit, mely ismeretek birtokában képesek egy-egy alegység irányítására. Olyan általános tudást szereznek, melynek segítségével szakmai és vezetői területen egyaránt képesek megállni a helyüket. A katonai mesterképzési szakon pedig már főtisztek képzését végzik[21].

Az NKE HHK-n 2013. szeptember 1-től működik a Katonai Vizsgaközpont, melynek hatáskörébe tartozik a minősítő vizsgák és a fokozati vizsgák szervezése és lebonyolítása. Míg az előbbiek a magasabb beosztáshoz (a katona beosztásban való előmeneteléhez), utóbbiak az oldalirányú mozgáshoz szükségesek[22].

2.6. A bírák, az igazságügyi alkalmazottak és az ügyészek továbbképzése

A bírák és igazságügyi alkalmazottak továbbképzéséért a *Magyar Igazságügyi Akadémia* felel.[23] Az ítélkezés magas szakmai színvonalon tartása indokolja a rendszeres képzéseket. Az igazságügyi terület továbbképzési szemlélete magáénak tudja, és fokozottan fontosnak is tartja az élethosszig

[19] https://honvedelem.hu/cikk/acelkocka/ (Letöltés ideje: 2020. április 20)

[20] MUHAY Róbert András: Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben. *Hadtudományi szemle*, 2019/4

[21] MUHAY Róbert András: Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben. *Hadtudományi szemle*, 2019/4.

[22] KOVÁCS Tamás – SZEKENDI Gyöngyvér: *Közszolgálati életpályák a honvédelemben.* Dialóg Campus, Budapest 2018.

[23] https://birosag.hu/orszagos-birosagi-hivatal-0/magyar-igazsagugyi-akademia/szakmai-anyagok/kepzesek/kepzesi-rendszer (Letöltés ideje: 2019. október 21.)

tartó tanulás eszméjét. A célcsoport viszont nem olyan mértékben kiterjedt, mint a közigazgatás esetében. Az igazságszolgáltatásban dolgozó kb. 11 000 fő összehangolt képzését egyrészt központilag, másrészt a törvényszékeken, helyi szinten, az ítélőtáblákon pedig regionális szinten szervezik meg. A képzések irányultságát tekintve a fókuszban a jogi-szakmai, nyelvi és egyéb, a munkához kapcsolódó kompetenciafejlesztő képzések állnak. A tanulási folyamat kapcsolódik az előmenetelhez, hiszen a bíróvá válást megelőző fogalmazói és titkári előmeneteli rendszerhez kapcsolódnak kötelező oktatások. A képzés tartalma a határozott időre kinevezett bírák kezdeti nehézségeit hivatott kiküszöbölni. Az egymásra épülő modulokat tartalmazó képzésnek a határozatlan időre kinevezett bírák esetén a bírói tudás fejlesztése a célja.[24] Módszertanát tekintve a képzések egyaránt építenek az e-learningre és a jelenléti típusú tréningekre. A képző intézmény portálján a regisztrált felhasználók a képzéskeresőben válogathatnak a programok között. A meghirdetett képzésekre differenciáltan jelentkezhetnek bírósági vezetők, bírák, titkárok, fogalmazók, igazságügyi alkalmazottak.

Az ügyészség esetében 2006 óta a *Magyar Ügyészképző Központ*[25] látja el kollégáik időszakos továbbképzését. A központ szakmai konferenciákat szervez, illetve felelős a szakmai továbbképzésekért is. A Központ az ügyészségi fogalmazók képzésében és a jogi szakvizsgára való felkészítésében működik közre, irányítja az ügyészi hivatásra felkészítő képzést, szervezi a vizsgákat, szakmai-módszertani továbbképzést tart az oktatásban közreműködő ügyészek számára, továbbá oktatást segítő tankönyveket, jegyzeteket ad ki, tudományos publikációkat jelentet meg.[26]

2.7. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem szerepe

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE) a közszolgálat számára biztosítja az alapszintű ismeretektől kezdődően az élethosszig tartó tanulás lehetőségét, kiemelten a közszféra sajátosságaira koncentrálva. A közszolgálat utánpótlásának az NKE adja legnagyobb bázisát, mellyel fő célja, hogy a közszolgálatban dolgozó állomány megszerezze a feladatellátáshoz szükséges alapvető közszolgálati ismereteket és a magas szintű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat.

Az egyetem a *civil közigazgatás, a rendvédelem, a honvédelem és a nemzetbiztonsági szolgálatok* személyi állományában a hivatástudat és a szakértelem erősítése céljából az összehangolt és tervezett utánpótlásképzés megvalósítására jött létre. További kiemelt feladata a tisztviselői állomány egészének továbbképzése, a vezetőképzés és a megfelelő vizsgarendszer működtetése. Az alapok megszerzésén túl speciálisan a közszolgálati ismeretekre fókuszáló szakirányú továbbképzéseket is biztosít a közszolgálatban dolgozók számára.

Az egyetem hosszabb előkészítő munkát követően 2012. január 1-jén nyitotta meg kapuit három intézmény, a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, a Rendőrtiszti Főiskola és a Budapesti Corvinus Egyetemből kivált Közigazgatás-tudományi Kar egyesülésével[27]. Az egyetem – hitvallása szerint – a közszolgálati szakemberképzés terén arra hivatott, hogy a jó állam, a jó kormányzás és jó közigazgatás megteremtésének meghatározó szereplője legyen a nemzeti felsőoktatásban.

NKE Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar

Az NKE létrehozásával a korábban az állam- és jogtudományi karok által is indított igazgatásszervező vagy nemzetközi igazgatásszervező szakok megszűntek, így a közigazgatási alap- és mesterképzés legfőbb letéteményesévé az NKE vált. A képzés összpontosításával egységessé vált az igazgatásszervező szak képzési rendszere. Képzési portfóliója kibővült az *Államtudományi mesterszakkal,*

[24] Uo.
[25] mklu.hu/hnlp14/?page_id=151 (Letöltés ideje: 2016. január 21.)
[26] http://ugyeszseg.hu/fooldal/ugyeszseg-tortenete/ (Letöltés ideje: 2019. október 21.)
[27] 2011. évi XXXVI. tv. a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létesítéséről.

mely már doktori végzettséget is biztosít a hallgatók számára. Az Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar összeolvadásával mindkét karon szélesebb körű ismeretekre tehetnek szert a hallgatók.

Az NKE létrejöttét követően Magyarország első, önálló *közigazgatás-tudományi doktori iskolája* is megnyitotta kapuit. A doktori iskola létrehozásával megvalósultak annak a feltételei, hogy a közjog és közigazgatás, állam és társadalom, a közmenedzsment, az állam és ökonómia, a közigazgatás a nemzetközi és európai térben, valamint az emberi erőforrás kutatási területein meginduljon a legmagasabb szintű tudományos képzés.

NKE Rendészettudományi Kar

A Rendészettudományi Kar képzéseiben az összevonást követően jelentős változás nem történt. Az NKE felsőfokú alapképzésein való részvétel egyik alapfeltétele – az eddigiekkel egyezően – érettségi bizonyítvány vagy rendészeti szakközépiskolai végzettség megszerzése, majd a felvételi vizsga sikeres abszolválása. Azoknak a „polgári/civil" diplomával rendelkezőknek, akik a rendőri hivatást választják, a kar felsőoktatási szakképzést (korábban rendészeti átképző szaktanfolyamot) szervez a hivatásos állományba történő felvételhez szükséges rendészeti végzettség megszerzése érdekében.

NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar

A katonai felsőoktatás szintén az NKE keretein belül valósul meg, ezzel biztosítva a közszolgálat egységesítését. A másik két területhez hasonlóan a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 2012. január 1-jét követően NKE Hadtudományi Karként működik tovább, így valósítva meg az egységes közszolgálat alapjait.

NKE Víztudományi Kar

2017. február 1-vel csatlakozott az NKE szervezetéhez, amely az Eötvös József Főiskola Vízellátási és Környezetmérnöki Intézetének és a Vízépítési és Vízgazdálkodási Intézet egybeolvadásával jött létre. A kar fő céljául tűzte ki a mérnökképzésen túl a téma tekintetében az oktatói-kutatói központ létrehozását.

2.8. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

- ✓ *Miért fontos, hogy az emberierőforrás-fejlesztés stratégiai szerepet töltsön be a szervezetnél?*
- ✓ *Milyen humán funkciók tartoznak a közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljéhez?*
- ✓ *Milyen csoportokba sorolhatóak az emberierőforrás-fejlesztés elemei?*
- ✓ *Milyen szempontokat kell figyelembe venni az emberi erőforrás fejlesztési igényeinek meghatározásakor?*
- ✓ *Mi a fő célja az alapvizsgának és a szakvizsgának?*

- ✓ *Mi a különbség az alapvizsga és a szakvizsga között?*
- ✓ *Milyen vezetői továbbképzéseket ismer?*
- ✓ *Melyek a főbb tudnivalók a többi hivatásrend továbbképzési rendszereivel kapcsolatban?*
- ✓ *Milyen ismeretei vannak a középvezetői kör továbbképzési rendszeréről?*
- ✓ *Milyen ismeretei vannak a felső vezetői kör továbbképzési rendszeréről?*

3. A FELNŐTTKÉPZÉS FOGALOMRENDSZERE

A közszolgálatban jelenleg működő továbbképzési rendszer és az NKE tevékenységének bemutatását követően ismertetjük a felnőttképzés fogalomrendszerét, funkcióit és fejlesztési irányait. Ebben a fejezetben kerül sor a munkakörhöz kapcsolódó képzések áttekintésére is és ennek kapcsán sorra vesszük a belépéstől a nyugdíjazásig történő képzések céljait, fajtáit és alkalmazásának lehetőségeit.

Az információ korában a versenyképesség megőrzésének alapfeltétele a folyamatos fejlődés, haladás, innováció.[28] A szakirodalom szerint a felnőttképzés súlyos mennyiségi és strukturális problémákkal terhes. A munkavállalók szaktudásának, ismereteinek állandó megújítására van szükség. Erre azonban a szervezetek nem tudnak elég időt, energiát fordítani. A *felnőttképzési piac kínálatvezérelt*, és még mindig nagyon kevesen kapcsolódnak be az életen át tartó tanulásba.[29] Az iskolarendszerű képzéssel egyenrangúan fontos, és kellő hangsúlyt kellene fektetni a népesség folyamatos továbbképzésére. A tanulás nem ér véget a diploma (vagy érettségi stb.) megszerzésével, a legtöbb munkakörben elkerülhetetlen az egész életen át tartó folyamatos tanulás.

Az 1900-as évek első felében világossá vált, hogy a felnőttek eredményes oktatása a gyermekek tanításától eltérő módszereket igényel. A pedagógiából kiválva, a *felnőttnevelés (andragógia)* önálló tudományos diszciplínává vált. *„Az andragógia mint tudomány a felnőttek tanulásának és tanításának sajátosságait vizsgálja, feltárja a tanításukat meghatározó elveket, szabályokat, keresi az alkalmazható eljárásokat, módszereket. Az andragógia mint a felnőttoktatás, felnőttképzés gyakorlata (a tanítási tevékenység) a felnőttek tanulási-tanítási sajátosságaira figyelemmel dolgozza ki a felnőttoktatás, felnőttképzés tananyagait és szervezi, vezeti, irányítja, illetve segíti a felnőttek tanulását.”*[30]

3.1. A felnőttképzés fogalomrendszere

Hazánkban a felnőttkori oktatással, képzéssel kapcsolatos terület nem rendelkezik letisztult, egyértelmű fogalomrendszerrel. A használt szakkifejezések tartalma sem mindig egyezik meg.[31] A felnőttoktatás, felnőttképzés fogalma tágabb értelemben a nagykorúságot elért személyek képzését jelenti. Egy másik, szűkebb értelmezési lehetőség, hogy a felnőttoktatáshoz a felsőoktatásnak a nem nappali, hanem esti, levelező vagy távoktatásos formái tartoznak. De ezek egyike sem fedi a hatályos magyar jogi terminológiai álláspontot. Jelenleg felnőttképzésnek csak az iskolarendszeren kívül folytatott szakmai, nyelvi és egyéb (általános) képzéseket nevezzük. A *felnőttképzés fogalma* a felnőttképzési törvényben található meg, amelyben azt az iskolarendszeren kívüli képzésekre használják.[32] Lényeges jellemzője, hogy a képzés résztvevői nem tanulói vagy hallgatói jogviszonyban állnak a képző intézménnyel. A felnőttképzésben olyan személy vehet részt, aki tankötelezettségét teljesítette (de tanköteles személy tankötelezettsége teljesítése mellett is bekapcsolódhat a felnőttképzésbe). Felnőttképzést nagyon sokféle típusú szervezet nyújthat: jogi személyek, jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, egyéni vállalkozók, a nemzeti köznevelésről szóló állami intézményfenntartó központ

[28] Koltay Dénes: *A felnőttoktatás feladatai.* Educatio, 1999/1., 15.

[29] Pulay Gyula Zoltán: A hazai felnőttképzési rendszer hatékonysága európai kitekintésben. *Munkaügyi Szemle,* 54/1., 2010, 81.

[30] Kraiciné Szokoly Mária – Csoma Gyula: *Bevezetés az andragógia elméletébe és módszertanába.* Budapest, 2012, 21. kraicineszokolymaria.hu/wp-content/uploads/2012/12/modszertar-2.pdf

[31] Felnőttoktatás, felnőttképzés. KSH. 2014. március. www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas13.pdf (Letöltés ideje: 2016. július 10.)

[32] A felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény rendelkezései szerint.

által fenntartott köznevelési intézmények.[33] Ezzel szemben a *felnőttoktatás fogalma* a jogszabályokban az iskolarendszerű oktatással kapcsolatban jelenik meg. Ebben az értelemben felnőttoktatás az a képzés, ahol a *„tanuló munkahelyi, családi vagy más irányú elfoglaltságához, a meglévő ismereteihez és életkorához igazodó iskolai oktatásban”*[34] vesz részt.

A kormánytisztviselő, köztisztviselő továbbképzése állami feladat.[35] A tisztviselői továbbképzésnek önálló jogi szabályozási környezete és intézményrendszere van. A tisztviselői továbbképzési rendszer célcsoportja a nagykorú, közigazgatási szervekben dolgozó állomány. Célja *szakmai kompetenciáik, készségeik fejlesztése. Intézményrendszere összetett, és bizonyos ponton kapcsolódik a felnőttképzési intézményekhez.* Ezek az NKE-n és a közigazgatási szerveken kívül a tisztviselői továbbképzések egyéb külső szolgáltatói lehetnek.

3.2. A felnőttképzés funkciói

A szakirodalom sokféle felosztást ismer. Ezek közül *Zachár László*-féle csoportosítást ismertetjük.[36] A felnőttképzés funkciói:

a) *Pótló funkció,* ahol az első iskolai végzettség megszerzése vagy szakképzettség kiegészítése történik.

b) Az egyén életpályája szempontjából szükséges *Folyamatos szakmai képzés,* illetve a magasabb szintű szakképesítés megszerzésének segítése. Ez a fejlesztő képzés általában a munkaadói igények alapján, a munkaadó szervezésével és támogatásával történik.

c) *Foglalkoztatást segítő képzés,* amely segítséget ad a munkanélküliség időtartama alatt vagy a munkanélkülivé válást megelőzően, még a munkaviszony keretein belül. Ez lehet továbbképzés vagy átképzés típusú.

d) *Kiegészítő képzések,* amelyek a munkavállalás, munkahelykeresés sikerességét növelik. Például nyelvi képzés, számítástechnikai képzés, pályaorientációs képzés.

3.3. A felnőtt korosztály és a tisztviselői kör általános fejlesztési sajátosságai

A funkciók tisztázását követően a következő *alapkérdés, hogy a célcsoport továbbképzésének céljai és funkciói hogyan, milyen módszerekkel valósíthatók meg hatékonyan?* Erre az andragógia tudományterülete adekvát válaszokat ad. Napjainkban egyre többet olvashatunk arról, hogy *a pedagógusszerep változik*. A mai, modern felnőttképzési rendszerben az oktató már nem a katedra tetején helyezkedik el a hallgatókkal/résztvevőkkel szemben, hanem a tanulást segítő mentor, moderátor, partner. Ez a partneri viszony véleményünk szerint nagyon fontos a tanulási folyamat sikeréhez.

A felnőttképzési rendszer és folyamat megtervezéséhez ismerni kell a várható igénybe vevői kört. A felnőttképzési folyamat résztvevői általában:

- tudni akarják, miért tanulnak/tanuljanak;
- praktikus beállítottságúak, akkor tanulnak, ha értelmét látják;
- igényük és képességük van az önirányításra (autonómiára);
- igényük van a flexibilis körülményekre (térben és időben);
- jelentős tapasztalattal és háttérismerettel rendelkeznek, melyet behoznak a rendszerbe;

[33] Felnőttoktatás, felnőttképzés. KSH, 2014. március. www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas13.pdf (Letöltés ideje: 2016. július 10.)

[34] A nemzeti köznevelésről szóló törvény 2011. évi CXC. törvény 60. § (1) bekezdése.

[35] A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 3. § (1) bekezdése.

[36] Zachár László: *Felnőttképzés, munkaerőpiaci képzés tervezése.* PTE FEEFI, Pécs, 2003. alapján.

- az élethelyzet jelenti a legtöbb motivációt a tanulás iránt (munkahelyi megfelelési kényszer/ karrierambíciók);
- feladat- és problémaorientált, gyakorlati ismereteket adó tanulást igényelnek (nem szeretik az elvont, elméleti órákat);
- nehezen vállalják a „nem tudás" szerepét, nehezen viselik a kudarcot;
- korlátozott lehetőségeik vannak a felkészülésre (munka, család elsőbbsége).

Fenti pontok közül az *önirányítás, tanulási autonómia iránti igény*t emelnénk még ki, amely a felnőttképzés sarokpontja kell, hogy legyen. Tananyagunk hamarosan következő fejezete a felnőtt tanulók tanulásához leginkább illő módszertani megoldásokkal foglalkozik.

3.4. Fejlesztési igények és irányok meghatározása

A továbbiakban részletesen foglalkozunk a továbbképzési rendszerek kialakításának alapelveivel. A szervezetre jellemző sajátosságok mellett a képzési struktúrák kialakításakor a szervezeteknek figyelembe kell vennie a külső és belső környezeti tényezőket egyaránt. Ugyanakkor ahhoz, hogy meghatározhassuk a fejlesztési irányokat a szervezetben, először a fejlesztési igényeket kell definiálni. A vállalatokra vonatkozó kutatások négy, egymástól független trendet jelöltek meg[37], melyek a következők:

a) **A globalizáció kiteljesedése:** A piaci viszonyokban az utóbbi évtizedekben megjelent a globalizáció, mely a termelés minden folyamatára kihat, és a versenyképesség fenntartása azon múlik, hogy mennyire képes a vállalat összehangolni munkafolyamatait. Ez csak akkor érhető el, ha jól képzett munkaerőt foglalkoztatnak, amely folyamatos, naprakész ismeretekkel rendelkezik. A munkaerő fejlesztése mindkét fél érdekeit szolgálja.
b) **A kulturális kompetenciák felértékelődése:** A szervezetek természetének változása hozta meg azt az igényt, hogy a menedzsereknek különböző szervezeti kultúrával rendelkező szervezetekben is meg kell állniuk a helyüket. Ez az elvárás új képzési igényeket is generál.
c) **Kiválóság:** A munkafolyamatok összetettebbé válásával megnőtt az igény a kiváló emberek iránt. Ennek jelentősége azért fontos, mert a demográfiai változások következtében a nyugati országokban egyre kevesebb a fiatal, csökken a munkaképes korosztály létszáma.
d) **Változó munkavállalói elvárások:** A munkavállalók elvárásainak változása új helyzet elé állítja a felső vezetőket. Ma a munkavállalók már jóval mobilabbak, rugalmasabbak, valamint a társadalmi viszonyok és elvárások is megváltoztak (érdekes, kreatív munka iránti igény, kihívások, projektszemlélet stb.), melyből fakadóan a munkaadó és a munkavállaló igényeit jobban össze kell hangolni.

A fejlesztési igények a gazdasági életen túl kihívást jelentenek a közszféra számára is. A fejlesztési trendek figyelembevételével lehet megállapítani a szervezetben lebonyolított szervezeti akciókat, melyek illeszkednek a szervezet stratégiájához és céljaihoz. Tervezéskor létfontosságú, hogy tekintetbe vegyük a szervezeti kultúrát és az állomány összetételét is. Ezen tényezők jelentik az emberierőforrás-fejlesztés alapjait. Felismerésüket követően kerülhet sor a fejlesztési akciók megtervezésére.

Fontos megemlíteni, hogy a fejlesztési rendszer kialakításkor a *teljesítményértékelés eredményeit és az abban megfogalmazott egyéni fejlesztési igényeket is figyelembe kell venni*. A szervezet és a humán erőforrás szervezeti egységei számára a teljesítményértékelés az egyik leginformatívabb eszköz. A megadott kompetenciák, illetve feltárt hiányosságok a fejlesztési irányok maghatározásában jelentős szerepet játszanak, hiszen erre épülve a legcélszerűbb összeállítani a rákövetkező időszak képzési tervét.

[37] Elbert F. Norbert: et al.: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* KJK – KERSZÖV, 2001, 297–300.

A szakirodalom[38] számos emberierőforrás-fejlesztési lehetőséget ír le, mely három nagy csoportba sorolható. Az egyik csoportba tartoznak a képzéssel kapcsolatos elemek, a másikba a pozícióval, beosztással kapcsolatos elemek, a harmadik csoportba pedig az informatív emberierőforrás-fejlesztési elemek.

Az első csoportba tartozó képzési elemek (alapképzés, továbbképzés, átképzés, szakképzés, szakmai képzések, kompetencia fejlesztésére irányuló képzési technikák) részletes kifejtésére a jegyzet további fejezeteiben kerül sor. A második csoportba tartozó, a pozícióval, beosztással kapcsolatos elemek (karriertervezés, munkakörbővítés, értékelések, támogató megbeszélések) részletesen más jegyzetekben kerülnek kifejtésre, míg az informatív, kommunikációval kapcsolatos emberierőforrás-fejlesztési elemeket más modulok érintik.

3.5. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

- ✓ *Mit jelent az andragógia kifejezés?*
- ✓ *Melyek a felnőttképzés funkciói?*
- ✓ *Hogyan változik a pedagógus szerepe a felnőttképzésben?*
- ✓ *Melyek a felnőtt tanulók legfontosabb jellemzői?*
- ✓ *Milyen szempontok alapján alakíthatjuk ki a fejlesztési igényeket a szervezetben?*

[38] Szakács Gábor: *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban,* NKE, Budapest, 2014. http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9980/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y (Letöltés ideje: 2020. 05. 10)

4. A KÉPZÉSEK SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTANOK ÉS TECHNIKÁK

A szervezetek jelenleg már számos képzési módszer közül választhatnak, melyek közül a megfelelő megtalálása sokszor nehéz feladat. A képzés megválasztásakor figyelembe kell venni, hogy melyik forma a legcélravezetőbb a munkatársak, a szervezet és az elsajátítandó ismeret jellegétől függően, számos formáját megkülönböztethetjük, azonban elsőként a beillesztési folyamathoz kapcsolódó képzéseket mutatjuk be, hiszen ezek eltérő metódus szerint jelennek meg a szervezetben és kifejezetten az új munkatárs gyorsabb szocializációjára fókuszálnak. Ezt követően kitérünk a módszertanok általános bemutatására.

4.1. Beillesztéshez kapcsolódó képzések

A munkaerő-felvételi eljárást követően a humán területen tevékenykedők, valamint az új munkatárs szervezeti egységének feladata a *beillesztési program* lebonyolítása. Ez mindkét fél számára fontos feladat, hiszen a gyorsabb integráció folyománya, hogy az új munkatárs könnyebben átlátja a szervezeti struktúrát és ezáltal *gyorsabban válik a szervezet hatékony tagjává*. Minél gyorsabban megismeri a kereteket, a szervezeti kultúrát, a sajátosságokat és a vele szemben támasztott elvárásokat, annál hamarabb tud hatékonyan működni a szervezetben és együttműködni kollégáival.

A közszolgálatra jellemző gyakorlatban csak néhány esetben fedezhető fel alkalmazott módszerként a beillesztési és orientációs program. Ezt támasztja alá már korábban hivatkozott, a közszolgálat egészét vizsgáló „Közszolgálati humán tükör 2013”[39] kutatás is. Eredményei szerint a tisztviselők csekély százaléka hallott egyáltalán a beillesztési programokról. Ezzel együtt elsősorban az új belépőkkel való szervezett foglalkozásként azonosítják e módszert.

Számos formája létezik annak, hogy hogyan támogassuk az új munkatársat a szervezetbe való belépést követően. A használt megoldások függnek a szervezettől, a betöltött pozíciótól és a személy korábbi tapasztalataitól egyaránt. A beillesztési képzések általában két részre oszthatóak:

Általános beillesztés:

- **Munkára vonatkozó szabályozás ismertetése:** A munkavégzést és a szervezetet érintő általános szabályok ismertetése.
- **Munkahely bemutatása:** A szervezetnél dolgozó munkatársakkal való megismerkedés és az épület fontosabb helyszíneinek, helyiségeinek megismerése.
- **Ismerkedés a szervezettel:** A szervezet és a szervezeti felépítés megismerése és az egyes szervezeti egységek munkájának megismerése.

Egyéni beillesztés:

- **Rotációs szakasz:** A munkavállaló megismeri azokat a szakterületeket, amelyekkel munkája során találkozni fog és velük együttműködésre lesz szüksége. Általában egy-két napot tölt el egy-egy szervezeti egységnél, mely során megismeri a munkafolyamatokat.

[39] Szabó Szilvia: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban –, ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör kutatás” alapján, Budapest, 2014. február, 37–39.

- **Szakmai beillesztés:** Az új munkatárs megismeri a pozíciójához kapcsolódó szakmai anyagokat (pl. jogszabályokat, ügyiratok kezelésének szabályait), munkafolyamatokat és eljárásrendeket.
- **Mentorálás:** Az új munkatárs mellé egy nagy tapasztalattal rendelkező munkatársat jelölnek ki, aki a kezdeti időszakban támogatja a beilleszkedést. Jelentős szerepe a pályakezdők munkába állásának támogatásában van.
- **Beillesztési coaching/onboarding tanácsadás:** Új vezetők számára nyújt támogatást ez a fajta módszer. Célja, hogy az újonnan kinevezett vezető megismerkedjen a szervezettel, azonosítsa a problémás területeket és ezek alapján alakítsa ki célkitűzéseit. Külső tanácsadó (vagy coach) segíti a vezető munkáját, mely során a tanácsadó, mint objektív külső szemlélő keretet nyújt a benyomások elrendezéséhez és értelmezéséhez, és hozzájárul a nagyobb hatékonyságra irányuló akciótervek készítéséhez.

A továbbiakban vegyük sorra az egyes felnőttképzési technikák csoportosítását, melyet többféleképpen is elvégezhetünk. Egyrészről a tipizálást meghatározhatjuk például a résztvevők száma, az oktatás didaktikai feladatai, szervezési feladatok vagy az aktivitásformák szempontjából is. Ezek szerzőktől függően sokfélék lehetnek. *Carl R. Rogers* az alábbi bontást alkalmazta:[40]

1. *Előadó-központú képzési formák:* az előadó az aktív szereplő, a hallgatók inkább passzívak, néznek és hallgatnak. Fajtái: előadás, magyarázat, elbeszélés, (tan)beszélgetés, szemléltetés (demonstráció) stb.
2. *Résztvevőközpontú formák (vagy tanulóközpontú formák):* a tanítás-tanulás folyamata elsősorban a résztvevők irányított közös munkájának eredménye. Ennek során a résztvevők megosztják egymással tudásukat és tapasztalatukat. A résztvevőközpontú formák közös jellemzője, hogy a tanítás helyett a tanulásra, a tanár helyett a tanulóra helyeződik a hangsúly. Fajtái: moderáció, csoportmunka, kooperatív tanulás, tréning, coaching, projektmunka stb.
3. *Önirányító forma:* önszervező, önszabályozó, autonóm tanulási forma, amikor a felnőtt tanuló önállóan kezdeményezi a tanulási folyamatot, és képes annak lebonyolítására. De ez nem zárja ki a szervezett tanulási formák időszakos igénybevételét (pl. intézményi irányítás, távoktatás).

4.2. Előadó-központú képzési formák

Az előadó típusú képzési formák a klasszikus egyetemi oktatás alapját képezik. Ezek a legősibb ismeretátadási eljárások. Ilyenkor a hallgatóságnál valamilyen téren képzettebb előadó osztja meg a tudását, adja át ismereteit. A felsőoktatás és a közigazgatási vizsgarendszer zömében még mindig erre a klasszikus oktatási módszerre épül. Mi sem mutatja ezt jobban az oktatási termek berendezésénél, ahol a „színház típusú” elrendezés a megszokott. A felsőoktatásban még ma is, és *néhány évvel ezelőtt a tisztviselői továbbképzésben is, az előadó-központú technikák túlsúlya érvényesült.* Vitathatatlan, hogy szükség is van rájuk, hiszen nagy tömeg részére nagy mennyiségű információ, új ismeret rövid idő alatt történő átadására alkalmasak, miközben rendszerezett, alapos ismereteket tudnak nyújtani. Ugyanakkor hátránya a tanár–diák interakció hiánya. A digitális kultúrában szocializálódott korosztályok „nyomására” *a felnőttoktatás terén egyre inkább a résztvevőközpontú módszerek váltak dominánssá.*

[40] Rogers, C. R.: *Freedom to Learn for the 80's.* Charles E. Merrill Publishing Co., Columbus, Ohio, 1983. Magyar fordítása: *A tanulás szabadsága a 80-as években*. Szeged, 1986.

4.3. Résztvevőközpontú képzési formák

Az ismeretközlő tanítási módszerrel ellentétben a résztvevőközpontú módszerek során a tanulók folyamatosan aktív részesei a tanulási folyamatnak. Különböző egyéni, páros, csoportos feladatokat oldanak meg, és lehetőségük van megosztani saját gondolataikat. Most ezek közül a legfontosabb alapmódszerek bemutatására kerül sor.

A képzési és fejlesztési módszereket megkülönböztethetjük a munkavégzéssel való viszonyuk alapján is. E szerint a képzési formák két nagy csoportját különböztetjük meg, úgymint az *on the job* és az *off the job* technikákat. Az előbbit szorosan a munkavégzéshez kapcsolódva alkalmazzuk, mert lényege, hogy az érintett a közvetlen munkatapasztalatok feldolgozásával sajátítja el az új készségeket, melyeket ki is próbál. Az első képzési formánál alapvetően gyakorlati, tapasztalati tanulásról beszélhetünk. Az utóbbi ellenben munkahelyen kívül, nagyobb mennyiségű ismeretanyag elsajátítására koncentrál[41].

On the job technikák

Az on the job technikák olyan jellegű kompetenciák fejlesztése során alkalmazhatóak, melyek kötődnek a munkavégzéshez, ebből adódóan *munkahelyi környezetben történik a fejlesztés* lebonyolítása is. Gyakorlati ismeretek, illetve konkrét feladatok megoldásán keresztül zajlik a tanulás, melyhez „tréner" nyújt segítséget, kis létszámú csoportokban vagy egyéni foglalkozás keretében. Lényeges pontja a visszajelzés, melynek révén biztosítja a tapasztalati úton történő tanulást. Számos formája létezhet, melyek közül a leggyakrabban használtak bemutatására Bakacsi által használt felosztás szerint kerül sor:

Mentorálás

Általában az egyéni fejlesztés egy formája, mely során *egy tapasztaltabb munkatárs támogatja a fiatalabb, illetve az új munkatársat* a beilleszkedése során. Nagy jelentőséggel bír a pályakezdő fiatalok munkába állásakor. A mentor képes a szervezetre vonatkozó szabályok, ismeretek átadásában, valamint a problémák megoldásában való közreműködésével jelentősen megkönnyíteni a mentoráltak munkáját. Mindemellett a mentornak kihívást és megbecsülést jelent a poszt, ezenfelül fejleszti a vezetői készségeit, ami esetlegesen a vezetővé válását is segítheti.

Coaching

A coaching során a „coach" személyre szabott szolgáltatást, támogatást nyújt ügyfele számára, de *a coach nem tanácsot ad.* Munkája fejlesztő, nevelő, edző jellegű tevékenységhez hasonlít, ahol az ügyfelet egy meghatározott cél elérésében segíti.

Fogalma a sportból ered. Modern, üzleti formáját az 1980-as évektől tartjuk számon. Azóta az egész világon folyamatosan terjed. Hazánkban áttörése a 2005–2010 közötti időszakra tehető. A „coaching" szó ez időben vált széles körben ismertté mind a szervezeti kontextuson belül, mind

[41] Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kováts – Takács: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment,* KJK – KERSZÖV, Budapest, 2001.

azon kívül.[42] Kezdetben a nagyvállalati gyakorlatban terjedt, de lassan begyűrűzik egyéb szektorokba is. *A coaching szolgáltatások megközelítésmódja, szakmai paradigmái és minősége nagyon heterogén.* Módszereit tekintve kötetlen műfajról beszélhetünk. Nem követ egyetlen iskolát sem, *módszertanába bármi belefér, ami az ügyfél fejlődését szolgálja. Fő irányultsága szerint* beszélhetünk: egyéni coachingról (a coach egyénileg foglalkozik a coacholt személlyel) vagy team coachingról (a coach egy kis csoporttal foglalkozik).

Az egyéni coachingon belül *különböző ágazatok fejlődtek ki:* life coaching: az egyéni életvezetési tanácsadással foglalkozik; business coaching: munkahelyi fejlődést segítő tanácsadás (középvezetők, menedzserek részére); executive coaching: speciálisan főként vállalati felső vezetők részére szóló tanácsadás.

Előremutató kezdeményezésként a coaching megjelent a rendvédelmi szervek képzési palettáján a BM VTTF keretein belül. A tapasztalatok és a visszajelzések alapján elmondható, hogy a módszer egyre kedveltebb és egyre nagyobb teret nyer a rendészeti vezetők körében. Szórványosan előfordul a közigazgatásban is.

Team coaching módszertanok

A következőkben három team coaching módszer bemutatására kerül sor, amelyek széles körben ismertek a nemzetközi gyakorlatban.[43] Használatuk, illetve a vezetőknek történő megtanításuk javasolt lenne a közigazgatási vezetőképzésben is.

a) Action learning (Akció tanulócsoport)

Az action learning a team coaching egy különleges formája, mely egyre több szakterületen kezdte meg térhódítását.[44] Ma már kiterjedt nemzetközi irodalma van.[45] Alapfilozófiája a tanulni tanítás. Módszertana arra a felfedezésre épül, hogy *a hagyományos vezetőképzési formák nem működnek kellő hatásfokkal.* A vezetői réteg speciális fejlesztést igényel. Az action learning vegyes tanulási módszer, melynek középpontjában valós üzleti (szervezeti) feladat vagy projekt áll, melynek megoldási folyamatába egyéni tanulást és fejlődést ösztönző elemeket is beépítenek.[46] Módszerének lényege az egyszerűség: saját és a csoport tagjainak személyes példái alapján, beszélgetve és egymást kérdezgetve kaphatunk válaszokat az aktuális vezetői dilemmákra. A találkozók során a csapattagok felváltva kerülnek a témagazda/problémagazda szerepbe. A többi csapattag mindent megtesz annak érdekében, hogy a témagazda sikeresen előbbre jusson projektjében. A módszer erőssége, hogy a vezetők számára több területen is lehetőséget biztosít a fejlődésre. A helyzetek megoldása során egyszerre coach és egyben saját problémáira is megoldást találhat. Emellett fejleszti az önismeretet, a vezetői készségeket és az együttműködést saját, tapasztalati élményei során.

Pilot jelleggel a közigazgatási felső vezetők képzésében is helyet kapott már az action learning módszertan.[47]

---

[42] Horváth Tünde: A team coaching különböző fajtái 2. rész. *Magyar Coachszemle,* 2012/3. coachszemle.hu/iranyok-88/179-a-team-coaching-kueloenboez-fajtai-2-resz (Letöltés ideje: 2016. július 8.)

[43] Uo.

[44] Stréhli-Klotz Georgina: Action learninggel a versenyképességért, *HR Munkajog* 2016/11–12.

[45] Részletesebben kifejtve: Marquardt, Michael J.: *Optimizing the power of action learning. Solving Problems and Building Leaders in Real Time.* Davies-Black Publishing, Palo Alto, 2004, 224.

[46] vezetofejlesztes.hu/a-csoportos-coaching-es-az-action-learning/ (Letöltés ideje: 2016. július 8.)

[47] Kramer, Robert, Jenei Agnes: *What "Develops" in Public-Service Leader Development? Using Transformative Action Learning to Reframe Leader Education at the National University of Public Service.* National University of Public Service Faculty of Public Administration Department of Communication and Public Service Ethics. Hungary Budapest, 20 March 2015.

b) *Team coaching mint vezetői tevékenység*
A team coaching a számos vezetői tevékenység egyikeként aposztrofálható. A vezetői team coaching keretében a vezető tudatosan igyekszik fejleszteni a saját csoportját, amihez meghatározott módszerek állnak rendelkezésére. Vezetői tevékenységek a team coaching során:
- a vezető összeállítja a csapatot és kitűzik a célokat;
- biztosítja a szükséges erőforrásokat, és elmozdítja az esetleges akadályokat;
- segíti az egyes teamtagokat, hogy maximálisan hozzá tudjanak járulni a teammunkához;
- a csapat egészét abban támogatja, hogy kiaknázzák a bennük rejlő kollektív erőforrásokat.[48]

Nemzetközi kutatások azt bizonyítják, hogy az összes vezetői tevékenység közül *a vezetők a team coachingra fordítják a legkevesebb időt.*[49] Pedig erre folyamatosan szükség lenne. Különösen például a csoportépítés, csoportmegújítás szakaszában. Vagy ha a külső körülmények, az erőforrások megváltoznak, például csökken a költségvetés, módosul a határidő vagy szervezeti átalakítás zajlik.

c) *Coach nélküli team coaching*
A módszert Kanadában fejlesztette ki Henry Mintzberg és Phil LeNir azzal a céllal, hogy egy praktikus, azonnal használható és költséghatékony fejlesztési módszer álljon a vezetők rendelkezésére. A módszer szerint a szervezeti tanulás legerőteljesebb eszköze, ha a vezetők a saját tapasztalataikra az elméletek ismeretében reflektálnak.[50]

A coach nélküli team coaching a csapatfejlesztés egyedi módja. Ennek során a *vezetők egy csoportja külső coach, facilitátor vagy tréner nélkül tart olyan megbeszéléseket,* amelyek fókuszában egy-egy előre meghatározott, a menedzsmenttel vagy leadershippel kapcsolatos téma áll. Módszerét tekintve egy-egy coach nélküli team coaching találkozó kilencven percig tart. Előtte minden résztvevő megkapja az aznapi témához kapcsolódó anyagot egy munkafüzet formájában. Ebben világosan követhető lépések vannak, amit a team egy külsős coach vagy facilitátor segítsége nélkül is végig tud csinálni. A munkafüzet könnyen érthető definíciókat, vezetési és szervezeti modelleket, elgondolkodtató kérdéseket és a csapat által elvégzendő feladatokat tartalmaz. A találkozók célja, hogy a teamnek legyen lehetősége a reflektálásra, a közös tanulásra, a teamen belüli kapcsolatok mélyítésére, valamint a vezetői készségek fejlesztésére.[51] A módszer egyszerűsége, olcsósága és önálló alkalmazhatósága (külső tanácsadó állandó jelenléte nélkül) miatt igen szimpatikus. De feltételezi a vezetők felkészültségét és azt, hogy erre időt és energiát szánjanak.

Részvétel projektmunkában

A projektmunka során a résztvevőket idegen, szokatlan nehézségek elé állítják, amelyek megoldásához szükséges a saját határaikon való túllépésük. A tagok kipróbálhatják magukat számukra ismeretlen szerepekben vagy akár magasabb vezetői beosztásban is. Ez a módszer a résztvevők érdeklődésére, az oktató és a résztvevők közös tevékenységére épít. A megismerési folyamatot (az ismeretek, szokások, kompetenciák elsajátítását) indirekt módon, egy vagy több gyakorlati vonatkozású terv

[48] Hackman, Richard, Wageman, Ruth: *When and how team leaders matter. Research in Organizational Behavior,* Vol. 26., 2005, 37–74. alapján.
[49] Horváth Tünde: A team coaching különböző fajtái 2. rész. *Magyar Coachszemle,* 2012/3. coachszemle.hu/iranyok-88/179-a-team-coaching-kueloenboez-fajtai-2-resz (Letöltés ideje: 2016. július 8.)
[50] Mintzberg, Henry: *Managing.* Pearson Education, 2009. alapján.
[51] Horváth Tünde: A team coaching különböző fajtái 2. rész. *Magyar Coachszemle,* 2012/3. coachszemle.hu/iranyok-88/179-a-team-coaching-kueloenboez-fajtai-2-resz (Letöltés ideje: 2016. július 8.)

megvalósításaként szervezi meg. *A cél valamilyen konkrét produktum létrehozása.* A szituáció középpontjában egy probléma áll, melynek megoldásához a résztvevők együttműködése, tapasztalatainak megosztása, az összefüggések megismerése szükséges. A problémát többféle megközelítésből, szemlélettel fogják meg, melyben a kollektíven létrehozott eredmény előállításához minden résztvevő aktív hozzájárulása elengedhetetlen. A módszer a résztvevőktől kreativitást, nagyfokú kooperációt és az egész személyiség mozgósítását igényli. Az ismeretszerzés fő forrása a tapasztalás. A hangsúly a megoldás folyamatán és a végeredményen van.[52] A projektmódszer kialakítása az összefüggéseket hangsúlyozza: a tanulásnak a személyes tapasztalaton kell alapulnia, figyelembe kell vennie a hallgatók fejlődési szükségleteit és a hallgatónak aktívan részt kell vennie saját tanulási folyamatainak alakításában.[53]

A projektmódszerrel történő tanítás mind az egyetemi oktatásban, mind a továbbképzésben megjelenik. A tisztviselői továbbképzési rendszerben a szervezetek belső továbbképzései esetében, illetve a tréningek keretében is sikerrel alkalmazható a módszertan.

Munkaköri rotáció

A munkakör rotációja során a munkavállaló *egymás után több munkakörben* – melyekben hosszabb időt tölt el teljes munkaidőben, valódi felelősséggel – is kipróbálja magát. Ez a fajta tapasztalatszerzés azon szervezetek esetében lehet jó megoldás, ahol fontos szempont, hogy a *szervezet működésének egészét átlássák* a munkatársak. A módszer segít elmélyíteni a szervezeti tudást, mely egy esetleges vezetői előrelépés során jelentős könnyebbséget jelent a munkatárs számára. A módszer alkalmazható a pályakezdők esetében vagy a gyakornoki programok részeként, hiszen a karriermenedzsment első lépéseként is felfogható.

Off the job technikák

Az off the job eszközöket általában akkor alkalmazzák, amikor egy nagyobb ismeretanyag átadása szükséges nagy létszámú munkatárs számára. A közigazgatásban ilyen lehet például az új jogszabályok megismertetése. A leggyakrabban *külső helyszínen tartják ezeket a képzéseket,* melynek nagy előnye, hogy a munkatársak kiszakadnak a munkából, ezáltal a tanulásra való ráhangolódás könnyebb. A munkától való távollét azonban a módszer egyik hátrányát is jelenti. A másik negatív tényező, hogy a sematikus ismeretátadás sok esetben nem alkalmazható a gyakorlatban. Ezen technikáknak számos formája létezik, úgymint:

Szervezett képzések/konferenciák

A szervezett képzéseken való részvétel általában valamely ismeretanyag elsajátítására irányul, a legtöbb esetben frontális előadás formájában. Lehetnek egyszeri vagy hosszabb idejű tanfolyamok vagy szakmai képzések, esetleg a munkakör magasabb szintű ellátáshoz szükséges iskolarendszerű képzés vagy továbbképzés.

[52] Kraiciné Szokoly – Csoma: *Bevezetés az andragógia elméletébe és módszertanába*. Budapest, 2012, 158.

[53] Kadocsa László: *Az atipikus oktatási módszerek.* Kutatási zárótanulmány. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest, 2006, 23.

Programozott oktatás

Az ismeretek, készségek átadása elektronikus eszközök segítségével történik, melynek nagy előnye, hogy nem feltételez személyes jelenlétet, ebből adódóan nincs időhöz kötve. A tananyag átadásának rugalmas időpontja nagy tömeg oktatására ad lehetőséget. Számos formáját ismerjük a programozott oktatásnak, azonban a technika fejlődésével egyre nagyobb teret nyer ez a fajta eszköz. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az e-tanulás főleg rövid tanfolyamok vagy továbbképzések esetén éri el célját.

E-learning

A rohamos technikai fejlődés tette lehetővé, hogy mára az élet szinte minden területét átszövi az informatika. Nem csoda, hogy a képzési iparág is felfedezte az e-learning oktatási formát. A fogalom a kilencvenes évek második felétől vált általánossá a hagyományos oktatás megújítására, mely lehetőséget adhat az egyén önképzésére, önfejlesztésére.[54]

Az e-learning az elektronikus távoktatás legelterjedtebb formája. Az e-képzések jellemzője, hogy a tananyagok egy keretrendszerben érhetőek el a felhasználó számára. *A szervezéstől a tananyag biztosításán át a vizsgáztatás folyamatával bezárólag minden oktatási folyamatot támogat* a keretrendszer. A kezdeti letölthető PDF-dokumentumok (ami manapság már nem tekinthető e-learningnek) óta a módszerek legszélesebb tárháza alakult ki. Felhasználóbaráttá és kényelmessé tették a tanulást, természetesen földrajzi korlátoktól és felhasználószámbeli korlátoktól mentesen. Az e-learning oktatásban betöltött jelentősége dinamikusan növekszik. Ennek további okai között találhatjuk az e-learning módszerek nyitottságát és hatékonyságát, az oktatás és oktatási anyagok fajlagos költségének csökkenését, az innováció általános igényét, valamint a folyamatos oktatás, továbbképzés igényét.[55]

Az e-learningnek is megvannak a maga korlátai. Nem reális, hogy az oktatás minden egyéb, személyes, közvetlen interakcióra épülő formáját kiválthatná. Az e-learning módszer előnyeinek és hátrányainak értékelése az alábbi táblázatban olvasható:

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
rugalmas (egyedileg ütemezhető tanulási folyamat)	magas fejlesztési költségek
korlátok nélküli (térben és időben)	digitális kompetenciahiány (a tanuló és az oktató részéről)
korlátlanul sokszorozható (tömegoktatást)	rossz, fejletlen kliens oldali infrastruktúra
időtakarékos (nincs utazási idő)	a valódi személyes interakció hiánya (csak virtuális találkozás)
olcsó (nincs utazási és egyéb költség)	izoláció (a tanuló elszigetelődése)
élményszerű (interaktív, játékos tanulás)	bizonyos esetekben folyamatos hatályosítás szükséges

[54] Fülöp Tünde Emese –Bíró Piroska: *E-learning előnyei és hátrányai. Multimédia az oktatásban.* Szeged, 2004. május 27–29., 89.

[55] Budai Balázs Benjámin: E-KÖZIGAZGATÁS Axiomatikus megközelítésben. PhD-értekezés. Pécs, 2008, 24. ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/budai-balazs-benjamin/budai-balazs-benjamin-vedes-ertekezes.pdf

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
testre szabható (egyéni tanulási utak)	alkalmatlanság a készségfejlesztésre
naplózható (a tanulás nyomon követhető)	nem megfelelő tartalom vagy az adott tanulónak nem megfelelő tartalom

2. ábra: Az e-learning előnyei és hátrányai

(Forrás: saját szerkesztés.)

Az iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli intézmények egyaránt használnak e-learning platformokat, amelyek főként a távoktatás számára nyitottak meg új lehetőségeket. Az informatika fejlődésével az e-learning programok ma már *felhasználóbarát, élményszerű, akár játékos formában* is létrehozhatók. A lehetőségeknek csak a fantázia szab határt.

Az e-learningre sokan főként mint költségcsökkentő tényezőre gondolnak. A digitális technikák használata csökkentheti egy adott képzés költségeit. Azonban egy jó e-learning tananyag kifejlesztése több száz munkaóra lehet, amelynek szakértői díját ki kell fizetni, szintúgy figyelemmel kell lenni a tananyagok karbantartására (pl. hatályosítás). Kétségtelen, hogy kellően nagy képzési volumen esetében költséghatékonyabb és nem olyan erőforrásigényes, mint a jelenléti oktatás.

A közigazgatási továbbképzés rendszerében az e-learning képzések a ProBono felületről érhetők el, és a vizsga is ezen a felületen teljesíthető. Ezek rövid, 4-8 órás tanulási idejű, online elérhető, élményszerű tananyagok (videók). Háromféle tananyagtípust különböztethetünk meg:

a) hagyományos, prezentációalapú;
b) videós előadásra épülő;
c) animációalapú.

Technikai megoldásaikat tekintve modern tananyagokról van szó, melyek igyekeznek *a tanulást élménnyé tenni* a résztvevők számára.

A tisztviselői célcsoport kiterjedtsége miatt az e-learninges képzési forma túlsúlya jellemző a képzési rendszerben, hiszen ez alkalmas nagy létszámú, időben egymástól függetlenül történő felhasználásra.

Blended learning

A blended learningnek nincs széleskörűen elfogadott magyar fordítása, de hívhatjuk kevert vagy vegyes oktatásnak is. *Ötvözi a hagyományos, frontális oktatási formát az elektronikus tanulás elemeivel.* Egyfajta keverék jön létre, melyben kiaknázhatóak az e-learning által biztosított előnyök a hagyományos oktatás elemeivel vegyítve. Segítségével kiküszöbölhetők mind a jelenléti, mind a tisztán e-learning alapú képzések hiányosságai. Konzultációk, tutorálás, mentorálás eszközein keresztül a személyes jelenlétet is biztosítja a hallgatók számára. Ettől függetlenül a tananyag folyamatosan elérhető egy elektronikus felületen, meghagyva ezáltal az elektronikus tanulásnak a tananyag elsajátításában nyújtott rugalmasságát. A blended learning jóval nagyobb lehetőségeket rejt magában, mint az e-learning módszere, hiszen a tanfolyam kialakítása flexibilisen igazodik a tananyag struktúrájához és jellegéhez. A blended learninggel az olyan tananyagokat is „e-learningesíthetjük", amelyekhez szükség van alkalmankénti személyes jelenlétre is. Ilyenkor zajlanak a konzultációk és a mentori tevékenységek. Az elektronikusan elvégezhető feladatok esetében pedig az e-learning módszereivel történő oktatásé és kommunikációé a főszerep.[56] Az előbb említett pozitívumokon kívül egyes

[56] elearning.co.hu/blended-learning/ (Letöltés ideje: 2016. július 8.)

tanulmányok szerint a hagyományos oktatás helyett a blended learning alkalmazása akár 40-50%-kal csökkentheti a képzés költségeit.[57] A képzési forma előnyeit a közigazgatási vezetőképzés rendszere is felfedezte már.

A blended learning technika használata a közigazgatási vezetőképzésben kifejezetten jellemző, ahogyan arról hamarosan részletesen is lesz szó.

Szupervízió

A szupervízió fogalmának általános, köznapi alkalmazásával szemben nem felügyeletet, ellenőrzést jelent, hanem egy tanulási folyamatot. A szupervízió az 1900-as évek kezdetén alakult ki, és azóta is jól bevált szakmai személyiségfejlesztő módszer. Fejlődésorientált, saját szakmai tapasztalatokon alapuló személyes tanulási folyamat.[58] Múltja főként a szociális és oktatási (segítő) szektorba vezet vissza. Ugyanakkor az 1980–1990-es évekre integrált modellje alakult ki, az üzleti tanácsadás is használja. Fő jellemzője, hogy a hangsúlyt a *konzultatív formában* a *tapasztalati tanulás*ra és az *önreflexió*ra, önismeretre helyezi. Eszköztára az alkalmazott pszichológia és a pszichoterápia módszerei között válogat. Módszereire számos tanácsadó irányzat épít, például a coaching is.

A tréning módszertana

A tisztviselők oktatása során egyre nagyobb teret nyer a tréningmódszer, ezért ezzel bővebben is foglalkozunk.

Garavan[59] szerint a tréning fogalma a következő: „A tréning tervezett, szisztematikus erőkifejtés és tudás, jártasság és attitűd módosítására, fejlesztésére tapasztalatszerzés révén, annak érdekében, hogy hatékony teljesítményt érjenek el egy tevékenységben vagy tevékenység sorozatban."

A tréning *kiscsoportos* (általában 10-15 fő) készségfejlesztő módszer, képzett vezető (tréner) közvetlen irányításával adott, általában szűk témakör köré szerveződve. *Irányított, tapasztalati tanulás, célja egy adott készség fejlesztése a személyiség feltárásán keresztül a valósághoz hasonló helyzetek szimulálásával.* A tréning esetében a hangsúly a gyakorlati tapasztalásra helyeződik, mely során egyéni vagy csoportos feladatok megoldásán keresztül formálódik a résztvevők kompetenciakészlete. Ezen módszer esetében az elmélet csupán 15-20%-át teszi ki a képzésre fordított időnek, hiszen a fő cél egy készség vagy kompetencia fejlesztése (pl. önismeret, kommunikáció, együttműködés). A képzés *fontos eleme a visszajelzés,* melynek a viselkedés módosításában van nagy szerepe. Az eredmények egyértelműen nyomon követhetőek és felismerhetőek a személy teljesítményében és munkahelyi viszonyaiban egyaránt.

Az utóbbi években a tréning módszertana egyre nagyobb teret nyer a közigazgatásban és megjelenik a közigazgatási képzési jegyzékben is. Az államigazgatás és önkormányzati igazgatás színterén egyaránt tartanak tréningeket már jó néhány éve. Pl. a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ (KSZK) tartott működése idején különféle fejlesztő tréningeket. Az NKE egyetemi képzésben az Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karon az Emberi Erőforrás Tanszék is oktat tréningmódszerrel. A kurzusok gyakorlatorientáltságuknak köszönhetően a hallgatók körében nagy népszerűségnek örvendenek.

Az új tisztviselői továbbképzési rendszer, ugyan sokkal kisebb súllyal, mint az e-learning-formát, de használja a tréningalapú képzési formát. A tréning jellegű képzések időtartama általában 8-20 óra, a résztvevők száma legfeljebb 15 fő. Ezek többnyire rövid, 1-2 napos képzések.

---

[57] Uo.

[58] www.consultor.hu/irasok/coaching_szupervizio.html (Letöltés ideje: 2016. augusztus 30.)

[59] GARAVAN T. N., Costine, P. and Heraty N.: Training and Development in Ireland, Context, Policy and Practice, Dublin, Oak Tree Press, 1995.

Eredetileg a tréning mint tanulási forma a *tapasztalati tanulás*ra épül (learning by doing). A tapasztalati tanulás az, amikor a résztvevők a tudást nem kívülről kapják, hanem a *saját próbálkozásaik és élményeik során levont következtetésekből tanulnak.* Az utóbbi fél évtizedben a sorozattréningeknek köszönhetően ez jelentősen megkopott, de az alapmódszer népszerűsége töretlen, a készség- és kompetenciafejlesztés legfőbb eszköze. Tréning alkalmazása során az egyes igényekhez illeszkedve eltérő módon történik a munkatársak fejlesztése, azonban minden tréningelem lényege az egyéni kompetencia fejlesztése. Ez a legtöbb esetben csoportos formában történik, melynek számos fajtáját írja le a szakirodalom. A tréning és oktatás fogalmát sokszor szinonimaként használják, azonban e tevékenységek eltérnek egymástól. Amíg az oktatás ismeret- és információátadásra koncentrál, a tréning ezzel szemben a legtöbb esetben bizonyos kompetenciák megszerzésére irányul. Ezen képzési formákon belül számos technika ismert, melyeket ebben a fejezetben veszünk számba, de először vizsgáljuk meg részletesen, mi is a különbség a hagyományos oktatási formák és a kompetenciaalapú tréning módszertana között.

Az oktatás és a tréning közti különbség a következő táblázattal jól érzékeltethető:

	Oktatás	**Tréning**
Az oktató szükséges kompetenciái	Elsősorban a tárgyra vonatkozóan képzett.	Elsősorban szociálisan kompetens lény.
Szerepviszonyok	A tudást osztó és a tudást befogadók közt függőség van.	Partneri, egyenrangú, minden fél egyformán befolyásolja az eseményeket.
A fejlesztés fókusza	Az előírt ismeretek átadása, a csoport ismereti szintjének megfelelően.	A résztvevők fejlettségi szintjéről való továbblépés mindenki számára egyéni úton.
Csoporthatások	Esetenként segíthetik a tanulási folyamatot.	Alapvetően csoportdinamikai folyamat részeként valósul meg a tanulás.
Légkörteremtés	A légkör javítása segíti, de alapvetően nem befolyásolja a folyamatot.	Alapvetően a csoportdinamikai folyamat részeként valósul meg a tanulás.
A tanulás jellege	Elsősorban kognitív, másodsorban érzelmi.	Általában elsősorban viselkedési és érzelmi, másodsorban kognitív.
Motiválás	Célja a figyelem, az érdeklődés fenntartása.	Célja a személyes fejlődés iránti hajlandóság fenntartása.
A személyesség szintje az oktató oldalán	A képző szándékától függő.	Magas intimitású helyzet, a személyes érintettség kölcsönös, a tréner nyitottsága nem megkerülhető.
A személyesség szintje a hallgató oldalán	Előadás esetén minimális, interaktív módszerek esetén nagyobb.	A tréning minden résztvevőtől nyitottságot igényel, a személyes kockázati szint magas.
A kimenet szabályozottsága	A tananyag felépítése és az értékelés igyekszik biztosítani a kívánt tudás megszerzését.	Az eredmény a résztvevők motivációitól függ. A tréner feladata ezek mozgósítása, mederbe terelése.
Visszacsatolás	A tanulási folyamat része, a tanár, mint értékelő feladata.	A személyes benyomások közlése minden résztvevő feladata.

	Oktatás	Tréning
Hatása a csoportbeli kapcsolatokra	A résztvevők saját kezdeményezésének függvénye, lassan kialakuló spontán folyamat.	Az eredményes tréning „melléktermése” egy szorosan összetartozó, magas intimitású, együttműködésre képes csoport.
Szubjektív élmény a hallgatók oldalán	A tudást „kaptam”.	A tudást „megszereztem”.
Szubjektív élmény az oktató oldalán	Az anyagot leadtam, megtanítottam.	Elkísértem a hallgatókat fejlődési útjuk egy szakaszán.

3. ábra: Az oktatás és a tréning közti különbség[60]

A két képzési forma sok helyütt eltérő, azonban nem zárják ki egymást, egymásra épülve is megjelenhetnek. Az oktatás során elsajátított ismeretanyag tréningmódszer használatával gyakorlati tapasztalatszerzés során elmélyíthető.

Jól látható, hogy a tréning jellegű oktatás sokkal inkább a gyakorlatorientált képzések esetében célszerű, illetve azokban az esetekben, ahol nem elégséges a puszta ismeret és a lexikális tudás átadása. A két metodika költségvonzata azonban jelentős mértékben eltér egymástól, hiszen különösebb számolgatás nélkül is könnyen belátható, hogy a hagyományos oktatási keretek között történő – egyszerre, egy helyen, esetenként magas létszámú résztvevőknek nyújtott – ismeretátadás költsége jóval alacsonyabb, mint a maximum 15fős kiscsoportos tréningeké.

Érdemes áttekintenünk a technika előnyeit és hátrányait is.

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
időbeli koncentráltság (egy vagy több napos)	inhomogén csoport (készségek, motiváció, befogadókészség)
csoportos tanulás (egyszerre több ember számára hozzáférhető tudás)	kisebb méret (10-15 fős csoport tömegoktatásra alkalmatlan)
személyes interakció (trénerrel, csoporttagokkal)	jelenlét (munkából kieső idő)
közös tanulás (a csoporttagok egymástól és a trénertől)	tréneri felkészültség (rossz tréningvezetés esetén konfliktusok)
egy témakör/kompetencia részletes „kivesézése” és begyakorlása	készségszintű elmélyítésre nincs idő
pozitív járulékos hatások (egyéb személyes és társas kompetenciák fejlődése a csoportmunka során)	kevés idő marad az egyénre a csoportban (egyesek háttérbe szorulhatnak)
csoportmunka (egy adott közösség összekovácsolása/új szakmai ismeretségek)	gyakoriak a „dobozos” megoldások (típusfeladatok és az „üzenet” ráerőltetése a résztvevőkre)

4. ábra: A tréningmódszer előnyei és hátrányai (Forrás: saját szerkesztés.)

[60] Jakab Julianna: Gondolatok a készségfejlesztő képzési módszerekről. *Tudásmenedzsment,* II. évfolyam, 2. szám, 2001. október, 102–108.

Fenti táblázat alapján jól látható, hogy a tréning, bár közkedvelt képzési forma, korántsem csodamódszer. Megvan a maga alkalmazási területe, amelyen belül, betartva a tréningszervezés és -vezetés szabályait, igen jó hatásfokú eredmények érhetők el.

Az önirányított tanulás fogalomrendszere (és az irányított önfejlesztés)

Az internet térnyerésének köszönhetően a világ határai elképesztő mértékben kitárultak. A 21. században bekövetkező hihetetlen mértékű technológiai fejlődés gyökeresen átalakítja a tanulásról alkotott fogalmainkat. Korábban a tudásszerzés szinte egyeduralkodó és elismert módja a formális iskolai képzés volt, ahol a tanár volt a tudás hiteles, szinte egyedüli forrása. Ma egyre jelentősebbé válik a nem formális (önkéntes, rövidebb idejű, kiegészítő jellegű) vagy informális tanulás (oktatási rendszeren teljes egészében kívül eső).[61] Ez viszont nem feltétlenül jár együtt a formális képzés jelentőségének végleges visszaszorulásával. A *formális oktatás továbbra is garancia a minőségi tudástranszferre.* Másrészt az elhelyezkedés alapfeltétele igazolt szakmai végzettség, ami csak formális keretek között szerezhető meg. A *megváltozott társadalmi igényekhez alkalmazkodva a formális képző intézmények számára egyre inkább elkerülhetetlen tanítási módszereik átalakítása.* Durkó Mátyás szavai beigazolódtak, *a felnőttoktatás az élethosszig tartó tanulás paradigmájához igazodva egyre inkább az önművelés irányába halad.*

Azonban *nem a technikai fejlődés az önmenedzselt tanulás terjedésének egyedüli oka.* A felnőtt korosztály önállósága, munka és magánéleti felelőssége fokozott. A tanulással kapcsolatban is nagyobb az autonómia és a szabadság iránti igénye. Minél inkább magunk választjuk meg tanulásunk tartalmát és módját, annál inkább önálló tanulóvá, autonóm tanulóvá válunk.[62] Különösen a fiatalabb generációk esetében (Y-, majd az ezt követő Z- stb. generációknál) egyéb generációs jellemzők mellett az erős önfejlesztési szándék jellegzetesség a korábbi generációkhoz képest.[63] Azok a komplex kihívások, melyekkel a ma és a holnap emberei szembesülnek, egyre kevésbé kezelhetők a megszokott oktatási-fejlesztési módszerekkel.

Az andragógia az „önirányított tanulást" tartja a felnőtt számára optimális tanulási rendszernek. Ez egyébként nem keverendő össze az *önálló tanulással,* amely minden tanulási-tanítási folyamat kikerülhetetlen eleme (pl. házi feladat formájában). Az önálló tanulás – irányítás szempontjából – közvetett vagy távirányítású munkavégzést jelent, ami a tanárral/tutorral közösen végzett munkát egészíti ki.[64]

Az *önirányított tanulás* (angolul: self-directed learning, SDL) megjelenése az 1970-es évekre tehető, alapjait *M. Knowles* rakta le. Kiterjedt nemzetközi szakirodalma ellenére *definíciórendszere mégsem letisztult,* a felnőttoktatás sűrűn kutatott, ellentmondásos területe.[65] Kiterjedt nemzetközi szakirodalom a fogalomkör részeként tárgyalja az önszabályozó tanulást (angolul: self-regulated learning, SRL) is.[66] További többé-kevésbé hasonló jelentéstartalmú és sokszor szinonimaként használt elnevezések a szakirodalomban: informális tanulás, nonformális tanulás, autodidakta tanulás, önképzés, önnevelés, önművelés, önkezdeményező tanulás. Ezek általános értelemben a képzési rendszeren kívüli, egyéni ismeretszerzési tanulási módot jelentik.[67] Mivel ezeket a fogalmakat a

[61] Részletesebben kifejtve: Stéber Andrea – Kereszty Orsolya: Az informális tanulás értelmezései a XXI. században. *Új Pedagógiai Szemle*, 2015, 9–10.

[62] Pordányi Sarolta: Az önirányító tanulás kiemelkedő kutatói a XX. század második felében. *Felnőttképzési Szemle*, 2/1, 2008. március, 80.

[63] Leungerer – Kluver: Changing culture generational collision and creativity. *Public Manager,* 34/4, 2005, 16–21.

[64] Kraiciné Szokoly – Csoma: *Bevezetés az andragógia elméletébe és módszertanába.* Budapest, 2012, 187.

[65] Tóth Éva: *Tanulási környezetek.* Educatio, 2008/2.

[66] Zimmermann, Barry J.: Self regulated learning and academic achivements, an overview. *Educational Psichologist,* 25/1., 3–17.

[67] Részletesebben kifejtve: Forray R. Katalin – Juhász Erika: Az autonóm tanulás és az oktatás rendszere. *Új Pedagógiai Szemle,* 2008.

szakterület szerzői nem egyforma jelentéstartalommal használják, néha a kutatóknak is nehézséget jelenthet kiigazodni a fogalmi zűrzavarban. Nem egyedülálló, hogy külön pedagógiai tudományos munkák foglalkoznak a fogalmak és a mögöttes tartalom tisztázásával.[68] Magyar vonatkozásban a leggyakoribb elnevezésekről készített táblázatot *Pordányi Sarolta,* amely jól mutatja a területen kavargó fogalmak sokféleségét.[69]

A tanulási problémák megoldásán dolgozó, hasonló irányzatok tanulmányozása után, az önirányított tanulás fogalmi alapjait lerakó *M. Knowles,* valamint *P. C. Candy* szerint az önirányított tanulás során:[70]

- a felnőtt saját elgondolása alapján, maga kezdeményezi a tanulást;
- diagnosztizálja saját fejlesztési szükségleteit;
- maga határozza meg a tanulás céljait;
- kiválasztja a megfelelő tanulási stratégiát;
- végig magasan motivált a tanulási folyamat alatt;
- irányítja és egyben formálja a tanulási folyamatot;
- képes az eredmény(ek) értékelésére, az önreflexióra.

A folyamat alapja, hogy a tanuló rendelkezzen *önálló tanulási kompetenciákkal* (felelősségtudat, kritikai gondolkodás, elkötelezettség, szorgalom stb.).[71] Kulcskérdés a *magas tanulási motiváció megléte,* mivel a tanuló *magas fokú tanulási önállóságot* (autonómiát) *élvez* és folyamatos kontrollt gyakorol saját tanulási folyamata felett. Az *önirányítottság mértéke eltérő lehet,* ami a tanulási folyamat során az *autonómia eltérő fokaiban nyilvánul meg.* Teljes körű autonómiáról beszélhetünk például, amikor egy háziasszony (1) elhatározza, hogy főzni tanul, (2) szakácskönyveket vesz, (3) önállóan gyakorol, a tanulás eredményességét (3) a családja főztjére adott visszajelzései alapján „méri le".[72] Az önirányított tanulás sikerességéhez számos tényező összehangolt működése szükséges. A tanulónak *egyéni tanulási stratégiával kell rendelkeznie.* Ezek fejlesztésével lehet a tanulás önirányítottságát megvalósítani és fenntartani. Fontos a *reális célok* kitűzése. A célok teljesítése jelentsen kihívást, ugyanakkor legyen teljesíthető is egyben.[73]

Az *önirányított tanulás nemcsak autodidakta módon, hanem a formális oktatási rendszeren belül is elképzelhető.* Felsőoktatási megvalósításának egy esete és a kísérlet hatékonyságának eredménye olvasható *Kenneth Rhee* tanulmányában. A kísérlet során az egyik hallgatói csoport tanulási folyamatába beépítették a személyes változás értékelésének önirányított mozzanatait, míg a másik csoportnak nem. Az eredmények azt mutatták, hogy az önirányított elemekkel dolgozó csoport sokkal tudatosabbá vált a tanultakkal kapcsolatban, ami fontos hatékonysági tényező lehet. [74]

Az önirányított tanulás a felsőoktatás mellett a hetvenes évektől a vállalati szektorba is begyűrűzött. Ugyanakkor jelentősége a mai napig kisebb, mint a hagyományos vállalati képzési formáké. A vállalati képzési rendszerben sok esetben csak névleg jelenik meg. Például az, hogy a munkavállaló több képzési program közül saját maga választ, az önirányítottság felé mutat, de korántsem

[68] Saks, Katrin – Leijen, Äli: Distinguishing Self-Directed and Self-Regulated Learning and Measuring them in the E-learning Context. Procedia – *Social and Behavioral Sciences,* 112, 2014, 190–198.

[69] Pordányi Sarolta: Az önirányító tanulás kiemelkedő kutatói a XX. század második felében. *Felnőttképzési Szemle,* 2/1, 2008. március, 81.

[70] Knowles, M. S.: *Self-directed learning.* Association Press, New York, 1975.;
Candy, P. C.: Reframing research into `self-direction' in adult education: A constructivist perspective. Doctoral dissertation. University of British Columbia, 1987. (Dissertation Abstracts International, 49, 1033A)

[71] Grow, G.: Teaching learners to be self-directed. *Adult education quarterly.* Vol. 41., 1991, 125–149.

[72] Moore, M.: Az önálló tanulás elméletéről. In: Maróti Andor (szerk.): *Andragógiai szöveggyűjtemény II.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997, 132.

[73] Schunk, D. H.: Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist,* 1990/25, 81.

[74] Rhee, Kenneth: Self-Directed Learning: To be Aware or not to be Aware. *Journal of Management Education,* 27/5, October 2003, 568–589.

egyenlő azzal.[75] Egyes vállalatok korán felismerték a módszerben rejlő lehetőségeket, bár a megvalósítás módjában nagyfokú diverzitást tapasztalunk. Néhány példa az SDL-rendszer bevezetésére a vállalati gyakorlatból: Motorola, Xerox, Levi Strauss & Co., American Airlines. A tanulási rendszer bevezetésének hatására egyéb előnyök mellett ezek a vállalatok a tréningköltségek jelentős csökkenéséről számoltak be.[76]

Az intézményi irányítású tanulás során *a résztvevői tanulási autonómia szűkül,* hiszen a keretek megszabása és a folyamatok irányítása az intézmény kezében van. Sikeres önirányított tanulási folyamat során az intézmény merev szabályok helyett nagyobb tanulási autonómiát, bizonyos fokú önirányítást tesz lehetővé. A *tanuló beleszól, visszajelez a tanulási célokkal, folyamattal kapcsolatban, tulajdonképp az intézménnyel együtt alakítja.*

Az önirányított tanulás támogatását vállaló intézmény:

- rendszeres kapcsolatot tart olyan szakértőkkel, akik segítenek a curriculumok és az értékelési kritériumok kidolgozásában;
- arra törekszik, hogy megismerje a tanulói érdeklődés alakulásának trendjeit, a tanulók tényleges tanulási szükségleteit;
- kialakítja a tanulók aktuális és elvárt teljesítményének értékelésére szolgáló eszközöket;
- alkalmat teremt arra, hogy a résztvevők reflektáljanak arra, amit tanultak;
- ösztönzi a tanulókörök, hallgatói önsegítő csoportok létrehozását;
- gondoskodik az oktatók képzéséről és alkalmat teremt arra, hogy az önálló tanulás irányítását átültessék saját gyakorlatukba.[77]

Fentiek alapján az önirányított tanulás keretében az egyes szereplők (intézmény, fejlesztő szakember, résztvevő, munkaadó) konkrét fő feladatai a következők:

A fejlesztő intézmény	A fejlesztő szakember
• képzési módszertan és fejlesztő szakembergárda összeállítása • az önirányított tanulási kompetenciák fejlesztése • tanulási infrastruktúra biztosítása (tanulókörnyezet) • a hallgatói visszajelzés feltételeinek kialakítása • a képzések és oktatók minőségbiztosítása	• segíti a résztvevőt a fejlődési célok meghatározásában • folyamatosan figyelemmel kíséri a fejlődés teljes folyamatában (menedzseli a tanulási folyamatot) • szükség esetén (pl. elakadás) beavatkozik, segítséget nyújt a résztvevőnek • ösztönzi és biztatja a résztvevőt a tanulási út végigjárása során
A fejlesztés résztvevője	**A szervezet (pl. felettes vezető/HR-es)**
• együttműködik a fejlesztési folyamat szereplőivel • megfogalmazza saját – önmaga és a szervezet számára hasznos – fejlődési céljait • felelősséget vállal saját fejlődéséért és elkötelezetten cselekszik a pozitív irányú változásokért	• segít a képzési igények és a fejlődési célok meghatározásában • konstruktív visszajelzésekkel támogatja a vezetőt a munkájában • támogatja a fejlődést és biztosítja az ehhez szükséges eszközöket és időt

5. ábra: Az egyes résztvevők feladata az önirányított tanulás intézményi típusában

(Forrás: saját szerkesztés.)

[75] www.selfdirectedlearning.org (Letöltés ideje: 2017. május 10.)

[76] Guglielmino – Murdick: Self-directed learning: the quiet revolution in corporate training and development. *Society for the Advancement of Management Audience,* Vol. 62., 1997, 10.

[77] Cserné Adermann Gizella: Az önirányított tanulás. *Tudásmenedzsment,* 2000/1., 5–6.

Fenti táblázat érzékelteti, hogy bár a tanuló az intézményi keretek között folyó tanulási folyamat során megvalósítja az önirányított tanulás klasszikus szempontjait, számos körülmény és szereplő összehangolt működése szükséges a folyamat sikerességéhez.

Példák újszerű, önirányított tanulási módszerekre

Önképzés terén a lehetőségek tárháza szinte végtelen. Választhatunk önsegítő könyveket, videókat, különféle mobil alkalmazásokat, meglátogathatunk digitális könyvtárakat vagy szimplán bekapcsoljuk a tévét, szörfözünk az interneten vagy akár online szabad egyetemeket látogathatunk. A továbbiakban nézzünk meg egy-egy példát az önirányított tanulásnak minősíthető újszerű, képzési formákra.

Self-coaching

Magyarországon még nem terjedt el széles körben a self-coaching. Módszere az USA-ból származik, irodalmát tekintve nem túl bőséges. A módszert a pszichológiai, terápiás kezelések egyik alternatívájaként fejlesztették ki, kiegészítő terápiaként. Onnan kezdett el begyűrűzni a menedzsment területére. Ma már néhány szerző a felnőttképzés keretében történő későbbi előretörését prognosztizálja. Módszertanát tekintve valahol félúton van a pszichoterápia és az üzleti tanácsadás között. A self-coaching (ön-coaching) egy olyan személyiségfejlesztési eszközökkel támogatott folyamat, amely során az egyén saját belső változását, növekedését menedzseli. A folyamat során pozitív irányú magatartás-változás érhető el szakmai és magánéleti területen egyaránt, amely hatására az egyén az önismeret (self-knowledge) és öntudatosság (self-awareness) magasabb fokára lép, feladatait, problémáit nagyobb hatékonysággal kezeli.

Tehát tulajdonképpen a self-coaching egy olyan eszköz, amely coachingelemekkel dolgozik, viszont az eszköztárat úgy fejlesztették ki, hogy azt az egyén önállóan, szakember segítsége nélkül is tudja használni. A modern vezetés rugalmas megközelítést kívánt, olyat, ami saját stílust alakít ki, autentikus, egyedi.[78] A self-coaching alapgondolata, hogy *az egyén képes felelősséget vállalni és lépéseket tenni saját személyes fejlődése érdekében.* Amikor valaki máshoz fordulunk, hogy segítsen nekünk, akkor nem használjuk ki maximálisan saját belső erőnket.[79] A munka alapvetően *önállóan* történik, de a fejlesztésbe *bevonhatunk kollégákat, családtagokat, létrehozva saját coachingcsapatunkat.* Környezetünk visszajelzései segítik a folyamatot.

A self-coaching természetesen nem könnyű, mert önálló munkát feltételez, amelyhez *kitartás, türelem és önálló tanulási kompetenciák megléte szükséges.* Fontos, hogy az egyén ne adja fel menet közben a folyamatot, hiszen nincs egy olyan személy, aki őt folyamatosan „noszogassa".[80] A *résztvevőket előzetesen fel lehet készíteni* a self-coaching folyamat hatékony végigélésére. Ez egy felelősségteljes, tudatos tanulási folyamat, amelynek alapja az önismeret, így célszerű, hogy a self-coaching folyamatot *önismereti fejlesztés* is megelőzze/kiegészítse.

[78] McLeod, Angus I.: *Self-Coaching Leadership. Simple Steps from Manager to Leader.* TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, UK, 2007, 21.

[79] Luciani, Joseph J.: *Self-Coaching: The Powerful Program to Beat Anxiety and Depression.* 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007, 33.

[80] www.edbatista.com/2013/07/self-coaching-an-overview.html (Letöltés ideje: 2016. augusztus 30.)

Online tanulás

Korunk legnagyszerűbb lehetősége az online tanulásban rejlik. Nem véletlen, hogy a minőségi tudástranszfert garantáló online szabadegyetemek népszerűsége viharos gyorsasággal nő. Előfutáruknak talán a brit Open University (OP) tekinthető, amely már 1971 óta úttörő szerepet játszott kezdetben a televízióalapú oktatásban,[81] manapság pedig a legkorszerűbb, számítógépen elérhető oktatási formákkal dolgozik.[82] De megemlíthető a Phoenix Egyetem is, amely az amerikai online oktatás egyik úttörője, ahol a hagyományos mód mellett *online diploma* megszerzésére is lehetőség van.[83] A Coursera (coursera.org) az egyik legismertebb nemzetközi oktatási portál. A vállalatot 2012-ben alapította a Stanford Egyetem két professzora. Ugrásszerű fejlődését mutatja, hogy a vállalat 2015-ben elérte a 15 millió felhasználót, az 1100 db kurzust, amelyet 121 különböző egyetem biztosít az érdeklődők számára.[84] A Coursera sok neves egyetemmel együttműködik, hogy azok egyes kurzusait online elérhetővé tegye a széles nagyközönség számára. A platform letisztult képet mutat és rendkívül felhasználóbarát. Néhány gombnyomás a regisztráció, melyet követően az összes tanfolyam ingyenesen igénybe vehető (angol nyelven). Az igénybe vevő részére bizonyos szolgáltatási ár ellenében igazolást (certificate) állítanak ki a tanfolyam teljesítéséről. Ezzel a munkáltatók, oktatási intézmények irányába igazolni lehet a kurzus elvégzését.

A Coursera online kurzusaival a társadalmi felelősségvállalás részesének is tekinthető, ugyanis a felületen keresztül a világ azon fejlődő országaiba is eljut a tanulási lehetőség, ahol, sajnos, másként erre nincs mód.[85] A Coursera nem a „one size fits all" szemléletben gondolkodik, hanem a személyre szabott tanításban (personalization). Arra is lehetőséget biztosít, hogy virtuális, (vagy akár fizikális) *országhatárokon átívelő tanulói csoportok,* tanulói hálózatok jöjjenek létre. További előny, hogy a több millió felhasználó által tesztek, vélemények, hozzászólások formájában betáplált adatok rendelkezésre állnak és a tudományos kutatás keretében felhasználhatók a hatékony tanítási stratégiák kialakításában.

4.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

- ✓ *Mik tartoznak az on the job technikák közé?*
- ✓ *Mi a különbség a coaching és az cction learning között?*
- ✓ *Mikor célszerűbb az action learning és mikor a projektmunka alkalmazása?*
- ✓ *Mik tartoznak az off the job technikák közé?*
- ✓ *Mikor célszerű a munkaköri rotáció használata?*
- ✓ *Mi a különbség az e-learning és blended learning között?*
- ✓ *Mi a szupervízió?*

[81] Giddens, Anthony: *Szociológia.* Második kiadás. Osiris Kiadó, Budapest, 2008, 563.
[82] www.open.ac.uk (Letöltés ideje: 2016. augusztus 30.)
[83] www.phoenix.edu/degrees.html (Letöltés ideje: 2016. augusztus 30.)
[84] www.edsurge.com/news/2015-08-25-coursera-charts-course-for-international-expansion-with-49-5m-in-series-c-funding (Letöltés ideje: 2016. július 11.)
[85] Koller, Daphne: What we're learning from online education. Ted talk. www.ted.com/talks/daphne_koller_what_we_re_learning_from_online_education (Letöltés ideje: 2016. július 20.)

- ✓ *Mikor célszerűbb az on the job technikák alkalmazása és mely esetekben az off the job technikáké?*
- ✓ *Kinek a nevéhez fűződik a tréning?*
- ✓ *Melyek a tréning főbb jellemzői?*
- ✓ *Mi az önirányított tanulás?*

5. NEMZETKÖZI MODELLEK A KÖZIGAZGATÁSI KÉPZÉSBEN ÉS TOVÁBBKÉPZÉSBEN

A United Nations Public Administration Network (UNPAN) kutatócsoportja néhány évvel ezelőtt végzett egy átfogó kutatást, amelyben a világ országainak közigazgatási képzéseit és továbbképzéseit vizsgálta. A kutatók több ország és országcsoport (Amerika, USA, Ázsia, Nyugat-Európa, Közép- és Kelet-Európa stb.) közigazgatási képzési/továbbképzési megoldásait értékelték. Azt tapasztalták, hogy *nincs két egyforma megoldás,* de országcsoportonként azért bizonyos hasonló jellegzetességeket is azonosítottak.[86] Az ún. zárt rendszert – karrier típus – alkalmazó országokban sok helyen az állam, vagy nagy arányban az állam, szervezi és képzi a tisztviselőket (pl. Franciaországban a híres Ecole Nacionale d' Administracion – ENA – intézménye). Míg a másik véglet az USA – amely a közszolgálati személyzeti politika nyílt rendszerét tartja fenn – ahol nincs egy cizellált és rendszerszerű intézménye az állomány képzésének, továbbképzésének, államonként különféle képző intézmények működnek.

A továbbképzések esetében elkülöníthetjük a „centralizált" vagy „decentralizált" továbbképzési politikát. Decentralizált képzési politikával rendelkezik például az Egyesült Államok, amely állami berendezkedése és mérete folytán is nagyon szerteágazó. Ezzel szemben centralizáltabbnak tekinthető az európai térség továbbképzése. Ezeken a nagy modelltípusokon belül már differenciált, és számos tényezőtől függ, hogy az adott ország milyen képzési struktúrát üzemeltet a közigazgatási állománya részére. A *meghatározó tényezők* között azonosíthatjuk többek között *az állam méretét, a jólét fokát, a gazdasági helyzetet, a társadalmi berendezkedést, a kulturális hagyományokat.* Valamint a közigazgatást megújító törekvésekkel, a közigazgatás-fejlesztési irányzatokkal is összefüggésbe hozhatók (New Public Management [NPM], good governance, neoweberi államkoncepció) a sajátosságok.

Abban minden állam megegyezik, hogy a közigazgatásba történő belépést követően (előtte vagy párhuzamosan is) *valamilyen formában szükségesnek tartja az állomány folyamatos továbbképzését.* A legtöbb EU-tagállamban bizonyos időközönként felülvizsgálják az állomány képzési igényeit, amelyet egy 2014-ben készült összehasonlító kutatás részletez.[87]

5.1. A továbbképzések megszervezése

A *továbbképzés megszervezése* működhet piaci alapon, nonprofit szervezetek által, az állam által (minisztériumok, egyetemek, különféle állami intézetek keretében) és ezek vegyes rendszerében. Közelebbről nézve, olyan államot, ahol csak egyetlen szervezet végezné a tisztviselők képzését, alig találni – ami bizonyos népességszám felett kivitelezhetetlen is volna –, jellemző, hogy kormányügynökségek, minisztériumok, állami és magánegyetemek, önkormányzatok mellérendelt hálózata szervezi a képzéseket. Európai téren maradva a közigazgatási továbbképzések szolgáltatói: nemzeti közigazgatási intézmények, iskolák (national schools, institutes or colleages of public administration).

[86] Kolisnicheko, Natalya: *National arrangements for delivering public administration and training.* Odessa Regional Institute of Public Administration. 3.

[87] Managing Competencies in European Public Administrations Preliminary Results. National School of Administration, University of Calabria, Roma Tre University, 2014.

Ezek jellemzően független, nonprofit intézmények formájában kínálják szolgáltatásaikat. A kilencvenes években az intézmények nagy része működését tekintve nagymértékben önállósodott (pl. állami vállalati forma). Jelentős részük emiatt fokozottan érdekelt a „termékek eladásában". Példák hasonló működési modellre: Ausztria, Belgium, Franciaország, Németország, Görögország, Olaszország, Portugália, Spanyolország és az Egyesült Királyság.[88]

A továbbiakban konkrét példákat említünk nemzetközi, regionális és helyi képző intézményekre. Több államban *országos továbbképző központok* működnek, ilyen például Kína, ahol Pekingben 1994 óta országos lefedettséggel végzik a tisztviselők hosszabb-rövidebb ideig tartó felkészítését a Chinese Academy of Governance (korábbi elnevezésén: China National School of Administration).[89] Említhetjük Kanadát is, ahol 2004 óta a Canada School of Public Service a kanadai közszolgálat közös oktatási szolgáltatójaként képzi a tisztviselői állományt.[90] Szintén említhetjük az USA-t, ahol a Federal Executive Institute (FEI) képzi a kormányzati vezetőket.[91]

Európában a közigazgatási típusú alap- (BA) és mester- (MA) képzést nyújtó intézmények mellett több olyan független képző intézményt is találunk, amely a tisztviselők széles körének nyújtja szolgáltatásait. Jellemző módon erősen támogatott Európában az „in-service training", vagyis a közigazgatási pálya során zajló továbbképzés. Ilyenek a Civil Service Collage Nagy-Britanniában, a már említett ENA Franciaországban, az Institute of Public Administration (IPA) Írországban, a National School of Public Administration (KSAP) Lengyelországban. Azt mondhatjuk, hogy szinte minden, jelentősebb közigazgatást fenntartó állam központi szinten is foglalkozik a tisztviselői gárda továbbképzésével.

Regionális működési területű intézmények, szakmai hálózatok közül pl. a The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee) szakmai hálózata emelhető még ki.[92] A NISPAcee legjelentősebb megmozdulásának talán az évente megrendezésre kerülő „vándorkonferencia" tekinthető, amely terepet kíván adni a hálózaton belüli országok közti információ- és tapasztalatcserére. Az European Public Administration Network (EUPAN) nevét szintén fontos megemlíteni. Az EUPAN amellett, hogy az európai közigazgatási tér fontos összekötője, tudásközpontja lehetővé teszi az országok közti folyamatos tudásmegosztást.[93] Jelentős, országhatárokon átívelő képző intézmény az European Institute of Public Administration (EIPA). Az EIPA tréning- és e-learning kurzuskínálata igen széles, benne már meglévő, illetve egyéni igényekre szabható kínálattal.[94] Megemlíthetjük a DISPA szerepét is (Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration), amely informális szerveződésként szintén hasonló képzési funkciókat valósít meg az európai térben.[95] A nyugat-balkáni térség is rendelkezik saját képzési hálózattal. Nemzetközi intézményének neve ReSPA (Regional School of Public Administration), amely főként Albánia, Bosznia-Hercegovina, Horvátország, Macedónia, Montenegró és Szerbia területén illetékes.[96]

Szűkebben, közép-kelet-európai régiónkat tekintve, említésre érdemes a *Gajduschek György* és *Hajnal György* által 2004-ben elvégzett összehasonlító kutatás, amely a köztisztviselői programok hatásosságát, hatékonyságát vizsgálta Románia, Ukrajna és Litvánia elemzésével. A közszolgálati

88 Kolisnicheko, Natalya: *National arrangements for delivering public administration and training.* Odessa Regional Institute of Public Administration, 18.
89 nsaww.nsa.gov.cn/ (Letöltés ideje: 2016. január 1.)
90 www.csps-efpc.gc.ca/index-eng.aspx (Letöltés ideje: 2015. május 20.)
91 leadership.opm.gov/ (Letöltés ideje: 2017. május 10.)
92 www.nispa.org (Letöltés ideje: 2015. május 20.)
93 www.eupan.eu (Letöltés ideje: 2017. január 20.)
94 eipa.eu (Letöltés ideje: 2017. január 20.)
95 europa.eu/eas/dispa_en.htm (Letöltés ideje: 2017. január 20.)
96 www.respaweb.eu (Letöltés ideje: 2017. május 10.)

továbbképzés (vizsgák is) megjelent mind a három vizsgált ország közszolgálati törvényében, és mindenhol jogként és egyben kötelezettségként is előírták ezeket. A kutatók a közszolgálati képzési funkciókat vizsgálva arra a megállapításra jutottak, hogy a régióban a 2000-es évek elején sem egységes képzési politika, sem képzési stratégia nem volt. Vagy elnagyoltan, a főbb prioritásokat határozták csak meg (például Litvániában), vagy csak az intézményrendszer és a jogi keret kialakítása történt (mint hazánkban), de a közpolitikai szintű céloké és eszközöké nem.

A régióban a közigazgatási képzési igények és az elérendő célok, valamint a megvalósításhoz szükséges eszközök sehol sem voltak előzetesen lefektetve, inkább a felső szintű igénymeghatározás volt jellemző. A régióban tapasztalható sajátos képzési kultúra az ezredfordulón a képzések hasznosságával és szükségességével kapcsolatban negatív megítélést mutatott mind a köztisztviselők, mind a vezetők részéről. A képzések formáját tekintve akkoriban még az egyetemi előadás jellegű képzések domináltak.[97] A kutatás óta eltelt több mint tíz évben sokat fejlődött a régió közigazgatási továbbképzése. Jellemző a fejlesztési, felzárkózási igény.

Térségünkben említhető még a szlovák Institute of Public Administration (VŠEMvs) vagy az Institute of Public Administration Prague, amelyek hasonló misszióval rendelkeznek a közigazgatási továbbképzések terén.[98] A felsorolt példákból látható, hogy a magyar közigazgatási továbbképzés, eltávolodva a korábban ezekhez hasonló intézményi megoldástól, egészen új működési modellt valósít meg.

5.2. A továbbképzések finanszírozása és módszertana

A továbbképző intézmények szolgáltatási minőségében kardinális tényező a *finanszírozás* kérdésköre, amely jellemzően többféle forrásból eredhet: állami költségvetés, szervezetek költségvetése, hallgatói díjak és egyéb, pl. az EU strukturális alapjainakk forrásaiból. Manapság az állami és magánforrásokkal történő vegyes finanszírozás a jellemző, amely egyrészt függetleníti ezeket az intézményeket (bizonyos fokú autonómiát biztosít), másrészt instabillá is teszi őket, hiszen így külső bevételeiktől is függ a létük, amely bizonyos fokig profitorientáltságot eredményez. Nehéz tehát abban állást foglalni, hogy a legideálisabb a teljes körű állami finanszírozással és kontrollal működő továbbképzési rendszer, vagy pedig kívánatos a magánvállalatok beengedése a továbbképzési piacra. Feltehetőleg a már említett vegyes finanszírozási és szolgáltatási mód egyensúlyának megteremtése a legjobb megoldás.

A képzések módszertanát illetően, a nemzetközi gyakorlatra egyértelműen és kimutathatóan jellemző, hogy az utóbbi időszakban szinte minden országban a hagyományos, elméleti tudásanyagot átadó továbbképzések mellett fokozatosan nő a kompetencia- és készségfejlesztő, aktív részvételt és interaktivitást feltételező tréningek szerepe, valamint a tapasztalatcserék térnyerése, ami beleillik a hazai és egyben kelet-közép-európai trendekbe.

[97] Gajduschek – Hajnal: Köztisztviselői képzés Közép- és Kelet-Európában. Magyar Közigazgatás, 2004/54, 202–210.
[98] www.vsemvs.sk/en/; www.institutpraha.cz/en/ (Letöltés ideje: 2017. május 10.)

5.3. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

- ✓ *Milyen példákat ismer „centralizált” vagy „decentralizált” továbbképzési politikát folytató országokra?*
- ✓ *Milyen módokon működhet a továbbképzések megszervezése?*
- ✓ *Milyen regionális működési területű továbbképzési intézményeket ismer?*
- ✓ *Mely forrásokból fedezhetik a továbbképzéseket?*
- ✓ *Mi jellemzi a továbbképzések módszertanát?*

6. TUDÁSMENEDZSMENT ÉS TANULÓSZERVEZET

A jegyzetben már több alkalommal említésre került, hogy a XXI. századi környezetei hatások jelentős befolyással bírnak a közszolgálati szervezetek mindennapi működésére. A gazdasági és információtechnológiai fejlődés következtében az elmúlt évtizedben a világ felgyorsult, ami egyre nagyobb kihívások elé állítja a magán- és a közszférát egyaránt. A közszféra szervezeteinek tehát mind szervezetük, mind munkatársaik vonatkozásában *fel kell készülniük ezekre a változásokra,* illetve annak érdekében, hogy mindehhez képesek legyenek alkalmazkodni, az emberierőforrás-fejlesztésnek rendkívül nagy szerepe van. Nem csupán a modern technikai eszközök beszerzésére és a képzési rendszerek kialakítása kell legyen a fő cél, sokkal inkább stratégiai szemléletre van szükség. A fejlesztések mellett a környezet és a szervezeti kultúra jellege is jelentősen képes támogatni a működési folyamatokat, mely a személyi állomány munkavégzésre és eredményességére is hatást gyakorol. Ennek érdekében alkalmazzák a tudásmenedzsmentben és a tanulószervezet kialakításában rejlő lehetőségeket, melyek a tudás minél hatékonyabb kiaknázását célozzák.

A szervezeteknek, versenyképességük fenntartása érdekében, rugalmasan kell alkalmazkodniuk környezetük kihívásaira. Erre akkor lesznek képesek, ha gyorsabban reagálnak, a magas minőségű munkavégzést tudatosan alakítják és támogatják, szervezetüket felkészítik a folyamatos változásra és megújulásra, valamint az alkalmazottak bevonásával tudatosan menedzselik a szervezetük rendelkezésére álló tudást. Amint azt a bevezető fejezetben láthattuk, a közigazgatás személyi állományának mintegy 80%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, így a közigazgatás számára a humán erőforrás jelenti a legjelentősebb tőkét, melyből adódóan a tudás felhalmozása, megtartása és megosztása a társadalmi elvárásoknak való megfelelés egyik legfontosabb feladata. A belső fejlesztési folyamatok és a szervezeti kultúra megfelelő kialakításával képes a tanulószervezet és a tudásmenedzsment rendszerének megvalósítására.

6.1. A tudás

A tudás definíciójára számtalan megoldás született, azonban véleményünk szerint a legkifejezőbb meghatározás a következő: *„A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbíráláshoz és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul. A vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik azt, hanem a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.”*[99]

Tehát a szervezet abban érdekelt, hogy ezt a fajta tudást megtartsa és széleskörűen alkalmazza. E tudás hordozói elsősorban a munkatársak, így a kilépés, az áthelyezés, a nyugdíjazás már rövidtávon is jelentős tudásvesztéshez vezet. A tudás sajátossága, hogy mással való megosztásával nem csökken, inkább gyarapodik, így az új munkatársak felkészítésének elmaradása hosszú távon csökkenti a szervezet tudásvagyonát is. Nézzünk egy esetet. Ha esetleg egy alkotmányjogász kilép a közigazgatásból majd a versenyszférában helyezkedik el, az általa megszerzett és birtokolt lexikális, valamint tapasztalati tudás elvész volt szervezete számára. Pótlása rendkívül hosszú időt vehet igénybe. Egy új munkatárs felkészítésére lesz szükség, akinek képzése várhatóan jelentős anyagi

[99] Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence: *Working knowledge: How Organization Manage What They Know.* Harvard Business School Press, 2001, 21.

ráfordításokat igényel. Ebből adódóan a szervezeteknek stratégiai céljukká kell tenniük a magasan kvalifikált, képzett személyi állomány megtartását és a bennük rejlő gyakorlati tudásnak a szervezet számára történő hasznosítását. Ennek alkalmazott módja a tudásmenedzsment.

6.2. Tudásmenedzsment és tanulószervezet

A *tudásmenedzsment folyamata* minden esetben a tudás azonosításával kezdődik, mely során a szervezetben meglévő tudást térképezik fel. Vagyis alapvetően azt, hogy milyen képességek, készségek állnak rendelkezésre a szervezetben. Ezek összesítésével és rendszerezésével láthatóvá válnak a hiányosságok és a szervezetben rejlő lehetőségek. Azon területeken, melyek esetében hiányosságokat tárnak fel a diagnosztizálás alkalmával, fejlesztési akciók szervezése szükséges. Amennyiben a hiányzó részeket is sikerült feltölteni és pótolni, a fő cél ennek a tudásnak a megtartása és folyamatos fejlesztése a szervezet számára.

A *tanulószervezet* olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanulószervezetek fontos jellemvonása, hogy a benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.[100]

Tehát a tanulószervezet azt jelenti, hogy a szervezet folyamatosan bővíti és megújítja tudását, hogy ezáltal versenyképesebbé, innovatívabbá váljon. Tulajdonképpen a szervezeten belüli tudás kiaknázásáról szól.

Senge szerint a tanulószervezetek öt alapelv mentén működnek, melynek mindegyike szükséges ahhoz, hogy megvalósuljanak a szervezet által kitűzött célok:

a) Rendszergondolkodás
A rendszergondolkodás komplex gondolkodást kíván, melyek során összefüggések átlátása szükséges, illetve döntéseink során hosszú távú célokat vagyunk képesek szem előtt tartani. Nem csupán lineáris ok-okozati kapcsolatok átlátása és megértése jellemzi, hanem bonyolultabb összefüggések és kapcsolatok is. A szervezetnek képessé kell válnia új gondolatok, elvek, problémamegoldási stratégiák befogadására.

b) Személyes irányítás
A személyes irányítás a személyes hatékonyság állandó fejlesztését és magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a fejlődő tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakozása, hiszen a tanulószervezet egyéni alapját a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő alkalmazottak jelentik. Tehát működése csak abban az esetben valósul meg, ha olyan munkavállalók tevékenykednek, akik folyamatosan törekszenek saját hatékonyságuk és teljesítményük növelésére és ismereteik bővítésére. Ezenfelül képesek és hajlandóak kilépni a napi rutin által adott biztonságos környezetből.

c) Gondolati minták
Minden ember rendelkezik egy egyéni gondolati mintával, mely korábbi tapasztalatainak, előítéleteinek a világról alkotott képének az összessége. Mindez meghatározza szemléletünket, viszonyulásunkat is. A szervezet szintjén ezt szervezeti kultúrának nevezzük, mely tartalmazza a kollektív tapasztalatokat, ezáltal meghatározza a szemléletet- és gondolkodásmódot. A szervezet fejlődése csak akkor jöhet létre, ha képes elképzeléseit felülvizsgálni. A szemléletváltás képessége alapvető fontosságú annak érdekében, hogy egy szervezet rugalmasan és hatékonyan legyen képes reagálni a környezeti kihívásokra.

[100] Senge, Peter: *Az 5. alapelv.* HVG Kiadó, Budapest, 1998.

d) Közös jövőkép kialakítása
Csak abban az esetben lehet hatékony és működőképes a módszer, ha a szervezet rendelkezik egy közös jövőképpel. Ez pedig az egyéni jövőre vonatkozó elképzelésekből származik, nem pedig a vezetők által elképzelt szlogenekből?, melyet megpróbálnak elfogadtatni beosztottaikkal. Ennek lényege abban áll, hogy a dolgozók számára elég vonzónak és kihívásokkal telinek kell lennie a közös jövőképnek. Ez azonban nem egy egyszeri alkalom, hanem egy folyamat, mely során újabb és újabb kihívásokra kell törekedni és mindemellett az egyéni és közös jövőkép integrálását kell szem előtt tartani, hiszen kölcsönhatásban állnak egymással.

e) Csoportos tanulás
A szervezetek munkavégzésére egyre inkább jellemző, hogy munkacsoport formájában dolgoznak, ezek közül is azok a leghatékonyabbak, melyekben kialakul egy párbeszéd, mely a közös gondolkodást segíti elő. A dialógus által az egyének fejlődnek, hiszen számos olyan vélemény és megnyilvánulás éri őket, mely saját fejlődésüket segíti.

A tanulószervezet nemcsak a munkavállalókban rejlő tudás által fejlődik, hiszen ez a folyamat több területre is kihat. Ha a munkavállalók önként (vagy esetleg megkeresésre) megosztják azt az ismeretanyagot, melynek birtokában vannak, az szervezetük iránti elkötelezettségükre és motivációjukra egyaránt hatással van. Elismerésként élik meg, hogy szaktudásukra szükség van, és ezzel hozzájárulhatnak a szervezet fejlődéséhez is, ami akár később egy gondolatot is elindíthat, vagy segíthet egy olyan problémát illetően, amelynek megoldására, megvalósítására a későbbiekben kerülhet sor.

Az emberi erőforrás stratégiai szerepe ebben a struktúrában is megjelenik, hiszen a tanulószervezet feltételrendszerét képezi, hogy egy szervezet csak akkor lehet sikeres, ha fejlődőképességét stratégiájának, rendszereinek és folyamatainak középpontjába állítja. A tudás pedig az apparátusban rejlik.

6.3. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

- ✓ *Mi a tudás definíciója?*
- ✓ *Mi a célja a tudásmenedzsmentnek?*
- ✓ *Mi a tanulószervezet 5 alapelve?*
- ✓ *Mi a szerepe tanulószervezetnek a stratégiai emberierőforrás-menedzsment rendszerében?*

7. ZÁRÓ GONDOLATOK

A közszolgálatban várat magára az emberierőforrás-menedzsment szakterület felzárkóztatása. A terület fejlesztésével foglalkozó szakemberek helyzete ellentmondásos. *„A rendszerszerű fejlesztés nagy nehézségekkel jár, mert a közszolgálat egészét tekintve igen összetett, bonyolult, sokszereplős és sok szempontot érintő állapottal kerül szembe az ilyen típusú munkára vállalkozó."* [101] A rendszeralapú fejlesztések nagy körültekintést igényelnek, hiszen nagyon sok szervezetet és szereplőt érintenek, évekig elhúzódnak és sokba kerülnek. A végeredmény kimenetele nem egyértelmű. A *kockázat mértéke* pedig *jelentős.*

A közigazgatásban az elmúlt néhány évben lezajlott szervezeti és feladatreform (járások, kormányhivatali szervezetrendszer, állami tisztviselők stb.) szükségszerű volt. Azonban meg kell jegyezni azt is, hogy az utóbbi időszak nem kedvezett a HR-fejlesztéseknek. A tevékenység kiteljesedése stabil térben lehetséges, amely nagyobb intézményi változások, folyamatos átszervezések esetében nem kivitelezhető.

A stratégiai szemléletű, kompetenciaalapú, integráltan működtetett emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálatban történő, egységes módszertani szempontok szerinti kialakítása állami érdek. *Ez akkor valósítható meg, ha minden humán folyamat kapcsolatban van egymással és nem elszigetelten, hanem egymást támogatva működik.* A humánpolitikai terület megfelelő fegyvertárral rendelkezik a közigazgatás teljesítményének hatékonyságnöveléséhez. Ezért fontos, hogy a jövőben valósuljon meg a humánerőforrás-szakemberek átalakuló szerepkörre való felkészítése és a vezetők attitűdjének, illetve HR-ismereteinek fejlesztése. Változás csak abban az esetben érhető el, ha ezt a különböző vezetői szintek mindegyike támogatja, ha ez a *gondolkodásmód az egész közszolgálati szervezetrendszert áthatja,* ha a fejlesztés megtételének ösztönzése és kommunikációja folyamatos, átgondolt és tervszerű.[102]

Az új tisztviselői továbbképzési rendszer bevezetésével *megfigyelhető a terület gyors és markáns fejlődése.* Az is látszik, hogy *az elkövetkező években is hangsúlyos maradhat a szakterület* és a meglévő bázisra építve további fejlesztések várhatók. Hosszú távú célnak kellene lennie a többi humán folyamat felzárkóztatásának is, mert valódi hatékony, maximalizált szervezeti feladatellátás ezek integráns működésétől várható.

A közigazgatási továbbképzési rendszerrel olyan új képzési modell, eljárásrend, módszertan és eszközrendszer jött létre, amely a hazai és a nemzetközi közszolgálati felnőttképzés területén eddig példátlan. Újszerű, központosított képzőrendszere korszerű módszereket és megközelítéseket alkalmaz, amelyek jó gyakorlatként, működési modellként szolgálhatnak a felnőttképzés egész területén. A megkezdett folyamatok a résztvevői visszajelzések alapján is kívánatosak, a jövőbeli fejlődés feltételei, körülményei most ideálisak és adottak. Optimizmusra ad okot, hogy a közszolgálati továbbképzési rendszer keretében korszerű felnőttoktatási módszerek segítségével körülbelül 75 000 fő folyamatos fejlesztése zajlik. A továbbképzés 2019-ben kezdte meg ötödik tanévét. Az induló állapothoz képest 2-3 év alatt jelentős mértékű fejlesztés zajlott, azonban még meg kell szilárdítani és finomítani a rendszert.

---

[101] Szakács Gábor: *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban.* Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar, Budapest, 2014, 106.

[102] Petró – Stréhli-Klotz: *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban.* Közszolgálati humán tükör 2013 résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, 44.

A magasan kvalifikált munkaerő megtartása kihívás elé állítja a szervezeteket, miközben meg kell küzdeniük az erős fluktuációból eredő munkahatékonysági problémákkal. A közigazgatás a tehetségekért vívott harcban eleve nehezebb helyzetben van, mivel nem képes versenyképes életpályát kínálni a fiataloknak. A tehetségmenedzsmentről való globális gondolkodás nem jellemző a közigazgatásra. A közigazgatási utánpótlás-politika stratégiai szintű intézkedéscsomagot és külön figyelmet igényelne. A tudástranszfer nyújtotta előnyök kihasználása érdekében fontos lenne, ha az egyes hivatásrendek egymástól független továbbképzési rendszeréről szakmai párbeszéd indulna. További fontos feladat a vezetők megnyerése, mert a közigazgatási vezetőképzés még nem stabil része a szervezeti kultúrának. Szükséges a szemléletformálás, az igény megteremtése és a bizalom kiépítése, amelyre az egész életen át tartó tanulási folyamatot építeni lehet.

FOGALOMTÁR

Action learning: A team coaching módszertanok egyik népszerű fajtája, mely során a résztvevők konkrét problémákat oldanak meg.

Andragógia: Az andragógia mint tudomány a felnőttek tanulásának és tanításának sajátosságait vizsgálja, feltárja a tanításukat meghatározó elveket, szabályokat, keresi az alkalmazható eljárásokat, módszereket.

Átképzés: Az átképzés a felnőttoktatás szakirányú ágazata, feladata a valamely szakképesítéssel, szakmai gyakorlattal rendelkezőket egy másik szakképesítéshez, illetve szaktudáshoz eljuttatni.

Beillesztési politika: A szervezet részéről tudatosan tervezett és megszervezett folyamat, az új munkavállaló betanítását, beilleszkedését, munkába állását készíti elő és segíti. Orientációs program.

Blended learning: Képzési forma, mely a jelenléti és az e-oktatás kombinációja. A jelenléti képzési alkalmakat e-learninges háttéranyag egészíti ki.

Coaching: Személyes, segítő és fejlesztő tevékenység. A személyes képességeket, meglévő erősségeket azonosítja és fejleszti, segítve ezzel a továbblendülést, az elakadások, problémák megoldását.

Differenciált kiválasztás: A kiválasztás az a folyamat, amely során a megüresedett vagy az újonnan létrehozott álláshelyek követelményeinek legmegfelelőbb jelöltek rangsorolása történik.

E-learning: Olyan, számítógépes hálózaton elérhető képzési forma, amely a tanítási-tanulási folyamatot hatékony, optimális ismeretátadási, tanulási módszerek birtokában megszervezve mind a tananyagot és a tanulói forrásokat, mind a tutor–tanuló kommunikációját, mind pedig az interaktív számítógépes oktatószoftvert egységes keretrendszerbe foglalva hozzáférhetővé teszi a tanuló számára

Humán funkció: A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje a tevékenységeket humán folyamatokba rendezi (pl. teljesítménymenedzsment, emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés, ösztönzés és menedzsment), az ehhez tartozó funkciókat vagy tevékenységeket nevezzük humán funkcióknak.

Képzés: Emberi erőforrások fejlesztésének egyik eszköze, mely során kialakítjuk, fejlesztjük a képességeket és a készségeket, kialakítjuk a kompetenciákat

Mentoring: Fő célja a pályakezdők szervezetbe való beilleszkedésének támogatása. A fiatalok tevékenységét egy kijelölt mentor segíti, aki mind szakmai, mind pedig a kompetenciák fejlesztésében segíti a kollégát.

Munkaköri rotáció: A munkaköri rotáció eszközét motivációs vagy tudásfrissítés céljából alkalmazzák. A szervezeten vagy szervezeti egységen belül egy személy munkaköri feladatai vagy annak egy bizonyos része időszakosan cserélődik a munkatársak között

Off the job technika: Munkahelyen kívüli képzési formák, melyek a legtöbb esetben fizikailag is távol vannak.

On the job technika: A munka- vagy feladatkörhöz szorosan kapcsolódva vagy munkavégzés közben történő tanulási vagy támogatás/fejlesztés.

Önirányított tanulás: Informális tanulás, nonformális tanulás, autodidakta tanulás, önképzés, önnevelés, önművelés, önkezdeményező tanulás. Általános értelemben a képzési rendszeren kívüli, egyéni ismeretszerzési tanulási módot jelenti.

Self-coaching: Egy olyan személyiségfejlesztési eszközökkel támogatott folyamat, amely során az egyén saját belső változását, növekedését menedzseli.

Self-regulated learning (SRL): A tanulók aktívan vesznek részt saját tanulási rendszerük kialakításában, a cél meghatározásában és a folyamat koordinációjában.

Szupervízió: Célja a segítő szakmákban dolgozók mentális védelme és szakmai kompetenciáinak fejlesztése. A szupervízió több fajtáját is megkülönböztethetjük, lehet team és csoportos, mely a résztvevők körétől függ.

Team coaching: Egy csoportos fejlesztőfolyamat, ennek során a csoport szoros együttműködésben dolgozik, melyben a csoportdinamikai folyamatok támogatják a közös cél elérését. A folyamatot egy coach szakember támogatja.

Továbbképzés: Olyan ismeretek elsajátítására, bővítésére, fejlesztésére szolgál, melyek egy adott munkakör betöltéséhez és adott területen való továbbfejlődéshez, tudásbővítéshez szükségesek.

Tréning: Olyan komplex képzési, továbbképzési eljárás (módszeregyüttes), amelynek keretében célorientált (igény szerinti) tartalmú, továbbá bizonyos kompetenciák megszerzésére irányuló felkészítés történik, feldolgozzák a szükséges elméleti ismereteket, biztosítják azok alkalmazását önkontrollal (visszacsatolással) összekapcsolva. A gyakorlatok értékelésével és tesztek alkalmazásával a résztvevő adott tevékenységre való alkalmasságát is feltárja és a tevékenységhez személyiségjegyek kibontakozását, fejlesztését is megvalósítja.

Tudásmenedzsment: A tudás kognitív ismeret birtoklását és adott helyzetben történő értelmezési képességét jelenti.

Y-generáció: A generációselméletek az 1980–1995 között születetteket tekintik az Y-generáció tagjainak. A digitális bennszülöttek első generációja. Ez a korosztály együtt nőtt fel a technika fejlődésével.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kováts – Takács: *Stratégai emberi erőforrás menedzsment*. KJK – KERSZÖV, Budapest, 2001.

2. Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence: *Working knowledge: How Organization Manage What They Know,* Harvard Business School Press 2001.

3. Dávid Péter: *A közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása*; ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013" kutatás alapján, Budapest, 2014. február.

4. Dr. Fonyó Gyula (szerk.): *A közigazgatás személyi állománya,* Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.

5. Elbert F. et al.: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv,* 2001. KJK – KERSZÖV, 297–300.

6. Forintos Klára: *A tréningek szerepe*, Tudásmenedzsment I. szám, 2006. 56–59.

7. Gajduschek György: A magyar közigazgatás és közigazgatás-tudomány jogias jellegéről. *Politikatudományi Szemle*, 2012/4. szám, 29–52.

8. Gajduschek – Hajnal: Köztisztviselői képzés Közép- és Kelet-Európában. *Magyar Közigazgatás*, 2004/54, 202–210.

9. Garavan, T. N. – Costine, P. – Heraty, N.: *Training and Development in Ireland, Context, Policy and Practice,* Dublin, Oak Tree Press, 1995.

10. Hajós – Berde (szerk.): *Emberi Erőforrás gazdálkodás.* DE AMTC AVK, Debrecen, 2007.

11. Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia: Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás,* 2016/2., 138–151.

12. Jakab Julianna: Gondolatok a készségfejlesztő képzési módszerekről. *Tudásmenedzsment,* II. évfolyam, 2, 2001. október.

13. Karoliny – Poór: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások.* Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010.

14. Kolisnicheko, Natalya: *National arrangements for delivering public administration and training.* Odessa Regional Institute of Public Administration.

15. Kovács Tamás – Szekendi Gyöngyvér: *Közszolgálati életpályák a honvédelemben.* Dialóg Campus, Budapest, 2018.

16. Muhay Róbert András: Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben. *Hadtudományi szemle,* 2019/4.

17. Paksi-Petró Csilla: A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana. Újszerű módszerek és technikák, az irányított önfejlesztés alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata. (Doktori értekezés, kézirat) Budapest, 2017.

18. Paksi-Petró Csilla: A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai

19. Államtudományi Műhelytanulmányok 2017 (Online 2016-tól), 1–18.

20. Rogers, C. R.: *Freedom to Learn for the 80's.* Charles E. Merrill Publishing Co. Columbus, Ohio, 1983. Magyar fordítása: *A tanulás szabadsága a 80-as években.* Szeged, 1986.

21. Sarnovics, Andris: Human Resourche Developement in public administration. *Human Resources Management & Ergonomics.* Vol. 4/1, 2010.

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

23. Szabó Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban –*, ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013" kutatás alapján, Budapest, 2014. február.

24. Szakács Gábor: *A közszolgálati tisztviselők összetételéről, a vezetőkről, közszolgálati tisztviselők összetételéről.* A vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról, ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013" kutatás alapján, Budapest, 2014. február

25. Thom, N.: Humánerőforrás-fejlesztés mint vállalatvezetési eszköz. *Ipar-Gazdaság,* 1995/1. szám.

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

Felhasznált dokumentumok

27. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011, 2012).

28. Államreform Programok Eredményei 2012–2015. Tájékoztató kiadvány. NKE. vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-kiadvany-original.original.pdf

29. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet (és jogelőd intézményeinek) belső statisztikái (2014–2019).

Felhasznált jogszabályok

- 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról
- 2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
- 2011. évi XXXVI. tv. a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létesítéséről
- 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről
- 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól
- 174/2011. (VIII. 31.) Korm. rendelet a közigazgatási és az ügykezelői alapvizsgáról
- 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet a közigazgatási szakvizsgáról
- 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről
- 2/2013. (I. 30.) BM rendelet A hivatásos állományúak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról
- 90/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet módosításáról

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:
Zsoldos Sándor

Tördelőszerkesztő:
Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-345-3 (PDF)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.