

E 1 SZAKMAI PREZENTÁCIÓ

A versenyszféra képzési tapasztalatainak sikeres felhasználása a közigazgatási vezető-képzésben

Előadók:

Durugy András,
Európa Tréning Oktató és
Tanácsadó Kft.,
ügyvezető



Dr. Szakács Gábor,
Kormányzati Személyügyi
Szolgáltató és Közigazgatási
Képzési Központ,
képzési főigazgató-helyettes



EURÓPA TRÉNING

Dr. Szakács Gábor:

Bevezető gondolatok

A Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központot (a továbbiakban: KSZK) 2007. január elsejével azért hozták létre, hogy tevékenységével hathatósan hozzájáruljon a közigazgatás versenyhelyzetének javításához, a változások kezeléséhez, egy átláthatóbb, szolgáltató és ügyfélorientált, szakmai, illetve jogi szempontból kifogástalan munkavégzés megvalósításához. Tegye mindezt a személyzeti tevékenység területén, úgy, hogy a köztisztviselőt, mint a legfontosabb, értékteremtő szervezeti erőforrást helyezze a folyamatok

A VERSENYSZFÉRA KÉPZÉSI TAPASZTALATAINAK SIKERES FELHASZNÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐKÉPZÉSBEN

középpontjába. Az érintettekkel együtt alakítson ki olyan környezetet, ahol érdemes munkát vállalni, egzisztenciát teremteni, jövőt építeni, ahol megbecsülik és értékén kezelik a teljesítményt, ahol megfelelő légkörben, munkahelyi körülmények között, inspiráló irányítás, vezetés mellett olyan feladatokat kell ellátni, amelyeknek a motiváció legmeghatározóbb, legértékállóbb tényezője. A KSZK arra is felhatalmazást kapott, hogy ne csak a legjobbak toborzásában, kiválasztásában, az utánpótlás biztosításában, a karriermenedzsment akciók mozgatórugójában vegyen részt, hanem a kiemelkedően teljesítő vezetők és munkatársak megtartásában, a tehetségmenedzsmentben, valamint az emberi erőforrás fejlesztésében is játsszon meghatározó szerepet.

E komplex és ambiciózus feladat-együttesnek való megfelelés igénye hosszú évek óta a közigazgatáson belül is elő-előbukkant, de markánsan akkor került igazán a problémamegoldás középpontjába, amikor a társadalom, a polgárok, a gazdasági élet szereplői egyértelműen jelezték, egyre erősebben artikulálták, hogy a közigazgatásnak át kell alakulnia nem csak struktúrájában, szervezetében, irányítási rendszerében, tevékenységében, de az ott dolgozók szemléletében és gondolkodásmódjában is. Joggal várták, illetve várják el, hogy a feladatokhoz igazított létszámú apparátussal, átláthatóan, esélyegyenlőséget biztosítva, törvényesen, kevesebb bürokráciával, jobb hatásfokot elérve, teljesítmény- és minőségközpontúan, egyben költséghatékonyabban végezze a rá bízott teendők ellátását. Mert csakis ez a fajta hozzáállás és munkavégzés alapozhatja meg a társadalom közmegelegedését és bizalmát.

A döntéshozók a KSZK-nak kiemelt szerepet szántak a tekintetben is, hogy a széttagolt, az igények kielégítésére kevésbé alkalmas, korszerűtlennek mondható adminisztratív személyzeti munkát fokozatosan váltsa fel egy stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodási

A VERSENYSZFÉRA KÉPZÉSI TAPASZTALATAINAK SIKERES FELHASZNÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐKÉPZÉSBEN

rendszer alkalmazása. Az integrált megoldás lehetővé teszi, hogy olyan elvek mentén működő humán folyamatok épüljenek ki, amelyek rendszerszerűen kapcsolják össze a különböző HR funkciókat. Az építkezés során fontos szempont, hogy a köztisztviselők életpályalapú zárt rendszere alapvetően megmaradjon, de egészüljön ki, frissüljön fel azokkal a megoldásokkal, amelyeket a nyílt munkaköralapú rendszerek kínálnak. A fejlett országok közigazgatásaiban is tanúi lehetünk ennek az egyesítési, összeolvadási folyamatnak. Ennek eredményeként a vállalkozások világában alkalmazott megoldások – megfelelő adaptációt követően – harmonikusan beépülhetnek a karrerialapú rendszermodellbe, elősegítve ezzel nemcsak a szükséges mobilitást a két szektor között, hanem az érdekeken, a követelmények magas színvonalú teljesítésén alapuló emberi erőforrás áramlás kereteinek kialakítását is.

A változások minden esetben érzékenyen érintik azt a közeget – esetünkben a közigazgatást, a köztisztviselőket – amely kénytelen ezt elszenvedni. Azért, hogy a változásmenedzselés folyamata elviselhetőbb legyen, ugyanakkor a remélt eredményeket is el lehessen érni, ki kellett választani azokat a területeket, feladatokat, célcsoportokat, amelyek meghatározó jelentőségűnek bizonyulnak az előrelépés szempontjából. Az első ilyen terület a megfelelő színvonalú utánpótlás biztosítása, ezzel együtt a kiválasztás átláthatóvá, érdekeken alapulóvá tétele volt. A versenyvizsga bevetésével azt a célt kellett elérni, hogy csak olyan jelöltek pályázhassanak közigazgatási álláshelyekre, akik rendelkeznek mindazon kompetenciákkal, illetve általános közigazgatási ismeretekkel, amelyek az egész közigazgatás területén szükségesek a megfelelő színvonalú munkavégzéshez. A pályáztatás kötelező elrendelésével, amelyet a KÖZIGÁLLÁS számítástechnikai alkalmazás segítségével korszerű, európai színvonalú folyamattá sikerült fejleszteni, valamint a vezetői beosztásokra aspirálók kompetencia alapú kiválasztásával olyan alrendszer áll a felhasználók rendelkezésére, amely – meghagyva a

A VERSENYSZFÉRA KÉPZÉSI TAPASZTALATAINAK SIKERES FELHASZNÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐKÉPZÉSBEN

munkáltatói jogkörrel rendelkezők döntéshozatali jogkörét – a legjobbnak mutató jelöltek számára nyitja meg az utat a közszolgálat felé. Nyilvánvaló, hogy ez a kérdés nem tekinthető a közigazgatás belügyének, hiszen társadalmi érdek, illetve elvárás az, hogy a jogalkotásban, a jogalkalmazásban, az ügyfélszolgálatoknál és minden egyéb területen csak a legjobbak, a legfelkészültebbek és a legmegbízhatóbbak dolgozhassanak csökkentve ezzel pl. a szakszerűtlenséget, az összefonódást, de a korrupció lehetőségét is. Meghatározó az a kérdés is, hogy sikerül-e a közigazgatás számára olyan forrást biztosítani, ahonnan folyamatosan pótolható a legkvalifikáltabb munkakörökbe a friss tudással, nagy innovációval és akarással rendelkező pályakezdők köre. Ennek érdekében indult meg a felsőoktatásban végzetek egy éves ösztöndíjas programja, továbbá ez év őszétől az egyetemre járó nappali tagozatos hallgatók végzés utáni közigazgatási foglalkoztatását biztosító Bibó István Közigazgatási Ösztöndíj és a hozzá kapcsolódó két éves tanulmányi program is.

Az integrált rendszer építésének második kulcsterülete a közigazgatás közép és felsőszintű vezetőinek fejlesztésére, a vezetési stílus átalakítására, ennek eredményeként pedig a társadalom által igényelt kultúraváltás elősegítésére irányuló tevékenységekben érhető tetten. A legfontosabb produktuma ennek a munkának, hogy egy egységes koncepció alapján kialakult a Közigazgatási Vezetői Akadémia három egymásra épülő modulból álló, kompetencia alapú, gyakorlatorientált képzési struktúrája. Ez a rendszer biztosítja a vezetői utánpótlást, illetve a kezdő vezetők vezetővé képzését, a tapasztalattal rendelkező vezetők vezetői továbbképzését, valamint a közigazgatás felsővezetőinek felkészítését szolgáló Executive Master in Public Administration (EMPA) jellegű két éves – a nyugat európai országok bevált gyakorlata szerinti – elit képzés megvalósítását. Az Akadémia képzési tartalmainak összeállításánál jelentős szerepet kaptak a vállalkozói szféra esetében a

A VERSENYSZFÉRA KÉPZÉSI TAPASZTALATAINAK SIKERES FELHASZNÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐKÉPZÉSBEN

vezetőképzés területén évtizedek óta alkalmazott módszerek, technikák, tartalmak, amelyek közigazgatási „testre szabás” után kerültek a programba. A vezetővé képzés és a vezetői továbbképzés akadémiai programjainak kialakításában, adaptációjában, kipróbálásában és sikeres bevezetésében meghatározó szerepet vállalt az Ergofit Kft. és az Európa Tréning Kft. A szélesebb tömegeket érintő vezetői fejlesztések során sor került az új típusú, kompetencia alapú, fejlesztésközpontú egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kialakítására és bevezetésére a központi közigazgatás, valamint a kormányhivatalok, központi hivatalok, ezek területi és helyi szerveinél dolgozók számára. A vezetők coaching tréningen, 360 fokos értékelésen, valamint a kiválasztási tevékenységét segítő technikák elsajátítását lehetővé tevő tréningen is részt vehettek. Megkezdődött annak a vezetőkől álló belső coach, moderátor tudással felvértezett szakértői teamnek a felkészítése is, akik segíteni tudnak társaiknak a vezetői problémák megoldásában, a szervezetek fejlesztésében és minden egyéb felmerülő kérdés kezelésében.

A harmadik fejlesztési területbe az emberi erőforrás fejlesztésének meghatározó szeletét biztosítani hivatott közigazgatási vezetőképzési, továbbképzési és vizsgarendszer átalakítása, a változó igényekhez igazítása tartozik. Ez esetben is a jól bevált megoldások és a nemzetközi trendek adják a mintát az előrelépéshez. A közigazgatás belső felnőttképzési rendszerének átalakítása abba az irányba indult el, hogy az igények felmérésétől a programok megtervezésén keresztül, a képzések lebonyolításán, a folyamatok monitoringján, kontrollingján át összhang jöhessen létre a szervezeti és az egyéni érdekek között. A rendszer biztosítsa továbbá az egész életen át tartó tanulás lehetőségét, valamint a szervezeti tanulás személyi feltételeit, növelje az állomány megelégedettségét, motivációját. A munkavégzéshez és az egyéni fejlődéshez szükséges tudást tegye mindenki számára elérhetővé, illetve hozzáférhetővé, tartsa szem előtt a munkaidőalap védelmét és a költség-

A VERSENYSZFÉRA KÉPZÉSI TAPASZTALATAINAK SIKERES FELHASZNÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐKÉPZÉSBEN

hatékonyt is. Döntő jelentőségű az is, hogy olyan programok fejlesztésére, átvételére kerüljön sor, amelyek módszertani szempontból is előremutatók, a fejlesztést szolgálják. E módszerek alkalmazására, az új kompetenciafejlesztő tréningek megtartására a legalkalmasabb közreműködőket kell kiválasztani, illetve felkérni. A versenysemlegesség biztosításával, a fejlesztések osztott teherviselésen alapuló finanszírozásának alkalmazásával, az elérhető pályázati források célirányos igénybevételével fokozatosan átalakul, korszerűsödik a képzési paletta. A KSZK közel száz saját tulajdonú, illetve fejlesztésű, zömében kompetencia alapú, fejlesztésközpontú, moduláris rendszerű, gyakorlatorientált képzési programot tud kínálni a félévente megjelenő Portfóliójában az érdeklődők számára. E programkínálatot egészíti ki a KSZK által minősített közel 200 olyan felkészítés, amelyet felnőttképzési cégek ajánlanak felhasználásra. Számos lépés indult annak érdekében, hogy pl. a teljesítményértékelés kimeneti oldalán megjelenő fejlesztési igényeket a továbbképzési rendszer ki tudja elégíteni, vagy hogy a karriermenedzsment szempontjából meghatározó jelentőséggel bíró felkészítések kötelezően teljesítendő előírásként jelenjenek meg az életpályarendszerben. Az irányított egyéni tanulás elterjesztése érdekében jelentős fejlesztés indult az e-learning alapú, tutori támogatással megvalósuló távoktatás területén. Negyvenet meghaladó korszerű e-tananyag fejlesztése valósult meg. A 2009-es év végén bevezetett versenyvizsgára történő felkészülést is ezek a tananyagok teszik lehetővé. Ennek az új tanulási módszernek - amely előfutára lehet a még korszerűbbnek tartott blended learning alkalmazásának – a bevezetéséhez ki kellett fejleszteni azt az informatikai alkalmazást, amely lehetővé teszi – egyebek mellett – az e-tananyagok elérését, a tutorokkal és a tanuló társakkal történő folyamatos kommunikációt és számos egyéb tevékenység lebonyolítását is. A KIWI névre keresztelt rendszer nem csak a versenyvizsga lebonyolítását és az e-tanulást támogatja, hanem a közigazgatási vezetőképzési, továbbképzési és vizsgarendszer egészének,

A VERSENYSZFÉRA KÉPZÉSI TAPASZTALATAINAK SIKERES FELHASZNÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐKÉPZÉSBEN

valamennyi közigazgatási szervének és a közel 110 ezer köztisztviselőjének is ingyenes megoldást kínál a képzésmenedzsment feladataik ellátásához, illetve a kínálköző lehetőséget igénybevételehez.

A közel sem teljes körűen bemutatott fejlesztési munka eddig megvalósult elemei többségének kidolgozását, bevezetését és alkalmazását az Államreform Operatív Program keretében kiírt EU-s kiemelt – önrész nélküli – pályázatok tették lehetővé. Valamennyi érintett azt várja, hogy a megkezdett munka tovább folytatódjék, a változásmenedzselés ezen a területen se álljon meg, mert az eddig elért eredmények azt bizonyítják, hogy érdemes volt áldozatokat hozni, vállalni az ismeretlen, új megoldásokkal járó kellemetlenségeket, kockázatokat. A KSZK jövőképe az, hogy olyan nemzetközileg elismert kiválasztási és képzési központtá váljon, amely a folyamatosan változó közigazgatási szektornak megfelelő színvonalú képzési és személyügyi szolgáltatást biztosít. Ez a cél is akkor érhető el, ha a megkezdett munka az érintettek többségének tetszését megszerezve tovább folyik.