

A képzési kínálat elemzése a hazai közigazgatásban

The analysis of educational supply in the Hungarian public administration

DARIDA ZSUZSA

doktorjelölt, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola
e-mail: zsuzsa.darida@gmail.com

Absztrakt

A XXI. századi munkaerő gazdálkodás egyik kulcskérdése a munkavállalók képzése, fejlesztése. Jelen tanulmányban azt a kifejezetten a közigazgatás területére kidolgozott, országos szinten, tervszerűen és kötelező jelleggel bevezetett képzési rendszert mutatom be, melyet 2014. január havában vezettek be hazánkban. Tanulmányomban elsőként ismertetem a képzési rendszer kidolgozásához vezető utat, majd magát a képzési rendszert, annak felépítését, és jelenlegi működését mutatom be. Végül a képzési rendszer első négy éves ciklusának lezárását követő, a rendszer sajátosságait feltáró kutatásom legfrissebb eredményeit foglalom össze, melyekre épülően fejlesztési javaslatot teszek, a képzési rendszer továbbfejlesztésének egy lehetséges új elemét kijelölve, a rendszer üzemeltetői számára.

Kulcsszavak: Közigazgatás, képzés, képzési rendszerek értékelése, igényfelmérés

Abstract

One of the most important HR questions of the XXI. century is the education of the employees. In this study I analyse the planned, obligatory, nation-wide educational system of the Hungarian public administration, which was introduced in January 2014. At first, I show the way to the introduction of the educational system, later the educational system exactly explaining its structure and its present operation. Finally, I summarise my latest results about the characteristics of the system after closing the first 4-year cycle of the educational system. I give some proposals for the further development signing one possible element of the development for the system operators.

Keywords: Public administration, education, evaluation of the educational systems, need analyses

1. Bevezetés

A munkaerő gazdálkodás egyik kulcskérdése a munkavállalók képzése, fejlesztése. A XXI. században az erőforrások jelentős része a különféle szervezetek számára egyformán hozzáférhető. A versenyképesség hátterében ezért egyre jobban felértékelődik a megfelelően kiválasztott, és optimálisan képzett munkaerő, függetlenül attól, hogy az adott szervezet a versenyszféra vagy a közszféra területén tevékenykedik-e. Ez a felismerés elsőként az üzleti szférában nyert létjogosultságot; a közigazgatás területén még várni kellett a valódi átalakulásra.

Magyarországot e tekintetben a változás szele a rendszerváltás idején érintette meg elsőként. Az állami vállalatok privatizációja, az újfajta gazdasági és piaci helyzet egy, a korábbi (bizonyos módon erőforrás-pazarlónak nevezhető) irányítástól eltérő, újfajta vezetési attitűdöt igényelt. A szemléletváltás kezdeti hatásai már a kilencvenes évek elején megjelentek a magyar közigazgatásban.

"A közigazgatási reformok hullámai, irányzatai nemzetközi folyamatokba illeszkednek"⁷⁰. (GELLÉN, 2012.) A változások arra irányulnak, hogy a nyugat-európai gyakorlatnak megfelelően a versenyszférában hatékonyan használható eszközöket próbáljanak meg adaptálni a közigazgatásban megvalósuló gyakorlatba. Ennek megfelelően a Nyugat-Európában már széles körben teret nyert New Public Management mozgalom áramlataihoz igazodóan egy, még napjainkban is zajló „töblépcsős reformfolyamat indult el hazánkban"⁷¹, mely folyamatnak egyik gondolati alappillére, hogy meg kell teremteni a közigazgatás rendszerének stabilitását ahhoz, hogy a magas színvonalon történő minőségi szolgáltatások nyújtásának feltételeit biztosítani lehessen. Azonban a jól meghatározott intézményi keretek, és a megbízhatóan működő rendszer önmagában még kevés a hatékonyság és a minőség garantálásához. (BALÁZS, 2014.) Kiemelt feladattá vált a megfelelő személyi állomány megteremtése (VEREBÉLYI, 1998.), szakmai szempontok alapján." (DARIDA, 2015. 25. o.)⁷²

2. A kutatási téma ismertetése

2.1. Reformok a közigazgatásban

Az 1992. óta tartó közigazgatási reformok egyik jelentős állomásaként említhetjük, hogy a 2010. évi kormányváltás után – Magyarország versenyképességének növelése érdekében – döntés született: "a közigazgatás szervezetrendszerét jelentősen átalakító intézkedések megtételének szükségességéről, az ésszerűség és hatékonyság elvének, továbbá a XXI. század elvárásainak megfelelően működő «Jó Állam» kialakításáról" (ZONGOR, 2017. 97. o.)

⁷⁰ Gellén Márton fent idézett megállapítását doktori disszertációjában az alábbi forrásokra való hivatkozással tette: "Bouckaert, Geert – Pollitt, Christopher: Public management reform. A comparative analysis. Oxford University Press, Oxford 2001, 2004, 2011. 75-125. oldal. illetve: Jenei György: Komparatív közpolitika. (Elméleti megközelítések és nemzetközi esettanulmányok a közpolitika körében) Akadémiai doktori értekezés, 2007. szeptember, MTA Kézirattára. 47-51. oldal"

⁷¹ Ennek kézzelfogható stratégiai dokumentuma a több módosításon is átesett Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyar Program, 2012)

⁷² "A közszolgáltatón belüli emberi erőforrás gazdálkodásnak egyrészt igazodnia kell az állandósuló változásokhoz, irány- és hangsúlyeltolódásokhoz, másrészt proaktívan, értékteremtően elébe is kell mennie a felmerülő kihívásoknak, feladatoknak." (Bokodi, Szakács, 2014.)

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény életbe lépése óta megfogalmazódó, kutatásaim megkezdésének idején legújabbnak tekinthető kormányzati személyzetpolitika a nemzet és a közjó szolgálatát tűzte ki célként maga elé. Megkezdődött az állam újjáépítése, amelyben kulcsszerepe van a szaktudásnak és elhivatottságnak. A hatékony személyzetpolitika fejlesztésközpontú kell legyen – áll a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által kiadott tananyagban. (BALÁZS, 2014.)

2.2. A kutatási téma aktualitása

A kormányzat – a hatékony képzési rendszer megteremtése érdekében – egy olyan szervezeti forma kialakítására törekedett, melynek kulcseleme a megfelelő személyzeti állomány kiválasztása⁷³, és annak továbbfejlesztése. A közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodásba beépült a kompetencia-menedzsment „mely magában hordozza a célirányos továbbképzést, átképzést.” (BELÉNYESI – DOBOS, 2015:32)

"A köztisztviselők életen át tartó képzése elengedhetetlen egy korszerű közigazgatás működtetéséhez a 21. században...ahogy más országok, úgy Magyarország is jelentős erőforrásokat fordít a köztisztviselők továbbképzésére." (GREGOR – PALLAI, 2016:6) A források jelentős része annak az átfogó továbbképzési rendszernek a létrehozását és üzemeltetését finanszírozza, melyet – egy fél éves tesztelést követően – 2014. január elsejétől vezettek be hazánkban. Az első képzési ciklus 4 éves időtartama 2017. december 31-én ért véget. Az elmúlt mintegy négy év során kellő számú elméleti és gyakorlati tapasztalat gyűlt össze úgy a rendszer működését, mint az egyes képzések megvalósulását és megvalósítását illetően. Elérkezett az az idő, amikor érdemes összegyűjteni, elemezni és kiértékelni az adatokat, majd levonni a megfelelő következtetéseket, leszűrni a megfelelő tanulságokat, és a kutatási eredmények során megfogalmazottak alapján a következő ciklusra vonatkozó fejlesztési javaslatokat megtenni.

2.3. A képzési rendszer bemutatása

Az új, országos szintű, szervezett formában működő képzési rendszer két alapvető célt szolgál:

- egyrészt egy olyan közigazgatási kar kialakítását, melynek tagjai folyamatosan frissítik tudásukat annak érdekében, hogy feladataikat professzionális szinten ellátva álljanak ügyfeleik rendelkezésére;
- másrészt a köztisztviselői állománynak a haza (eredményes) szolgálatába állítását – folyamatosan frissülő ismeretek átadásával és a meglévő ismeretek bővítésével.

(KISS NORBERT et al., 2014.)

E célok megvalósítása érdekében vezették be tehát a köztisztviselők kötelező közigazgatási továbbképzési rendszerét. A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) kormányrendelet szerint a képzési rendszerbe a köztisztviselők a közigazgatási alapvizsga letételét követően kötelesek belépni, és kötelezettségeiket a továbbképzési programokban való részvétellel tudják teljesíteni.⁷⁴

⁷³ Annak érdekében, hogy a közszférában megfelelő képzettséggel és végzettséggel rendelkező személyi állomány dolgozzon, a kormány rendeletben meghatározta az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges képesítési követelményeket. A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló, tartalmában többször módosított 29/2012. (III.7.) kormányrendelet részletesen taglalja, feladatkörönként csoportosítva, hogy mely feladat ellátásához milyen iskolai végzettségre van szükség. A kormányrendelet figyelembe vétele a dolgozók kiválasztásánál kötelező.

⁷⁴ "A munkáltatóknak az éves egyéni képzési tervet úgy kell összeállítaniuk, hogy alapvetően a négy-éves tervidőszak alatt teljesüljenek a továbbképzés egyéni fejlesztési célkitűzései". (Dr. Kiss, 2015. 70. o.)

A továbbképzési kötelezettség teljesítésének mérése egy kategorizált tanulmányi⁷⁵ pontrendszerrel (un. kreditpontok segítségével) mérhető.

A tisztségviselők végzettségük függvényében eltérő követelményeknek kell megfeleljenek. A felsőfokú végzettségű tisztviselők négy év alatt összesen 128, a középfokú végzettségű tisztviselők ugyanezen időtartam alatt 64 kreditpontot kell összegyűjtsenek.

A tisztviselők képződhetnek elektronikus tananyag segítségével (*e-learning* formájában), *jelenléti képzést* igénybe véve, vagy e kettő kombinációjával (un. *blended* képzésen való részvétellel.)

Egyrészt a képzésbe bekapcsolódó tisztviselők nagy száma, másrészt pedig a képzők létszáma és a rendelkezésre álló infrastruktúra indokolta azt, hogy a kifejlesztett tananyagok között nagy arányban legyenek jelen elektronikus formában elérhető és elsajátítható tananyagok is.⁷⁶

A programjegyzékben szereplő, az NKE által tartott *minősített közszolgálati továbbképzési programok* és/vagy az egyéb felnőttképzési intézmények által szervezett un. *szakmai továbbképzések*, és/vagy a közigazgatási szervek, mint munkáltatók által szervezett un. *belső képzések* közül lehet választani.

A közszolgálati továbbképzési program keretében általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek átadása történik, valamint az un. szakvizsgára való felkészítés is a kínálat részét képezi.

A belső képzések közigazgatási szervek, és felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmények által folytatott képzések, melyek speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket nyújtanak a köztisztviselők számára.

A fenti két képzési típus jól kiegészíti egymást, illetőleg lehetőséget ad arra, hogy az általánosan megszerzendő szakismeretek köre olyan speciális tudással egészüljön ki, mely tudás egy kisebb köztisztviselői kör (pl. egy adott munkakört ellátó személyek) számára nyújt az elméleti és gyakorlati életben jól alkalmazható tudást, ismereteket.

A vezetők számára külön vezetői képzéseket ajánlanak, melyek a vezetők rendszeres képzését, a vezetők kiválósági képzését és a vezető utánpótlás kinevelését szolgálják.⁷⁷

Az NKE mintegy kétszáz program gazdája, melyek az alábbi tématerületekhez tartoznak:

⁷⁵ "A tanulmányi munka mértékegysége a tanulmányi pont, amely a továbbképzési programok, illetve az egyes kurzusok vonatkozásában arányaiban kifejezi azt a munkaórát, amely meghatározott ismeretek elsajátításához, a követelmények teljesítéséhez szükséges". (Dr. Kiss, 2015. 70. o.)

⁷⁶ "Az NKE – a széleskörű felsőoktatási és közigazgatási képzési együttműködés hálózatában – sem lehet képes 75 ezer tisztviselő számára rendszeres kiscsoportos tréningeket biztosítani. Szükség van az önálló tanulás támogatására és a virtuális képzési tér kiaknázására." (Dr. Kiss, 2015. 74. o.)

⁷⁷ A programjegyzék elérhető a TVK-n (<https://tvp.uni-nke.hu>) és a Vezető- és Továbbképzési Intézet honlapján (www.vtki.uni-nke.hu)

**12. táblázat:
Az NKE képzési programjainak tématerületei**

Tématerületek	
<ul style="list-style-type: none"> - államháztartás, költségvetési gazdálkodás - ellenőrzés - e-közigazgatás - EU témák - foglalkoztatás - gazdaság, fejlesztéspolitika - információ-biztonság, kibervédelem - integritás/etika - közszolgálati személyügy - kommunikáció/protokoll - médiakommunikáció - alkotmányjog - közigazgatási eljárás, hatósági jogalkalmazás, kormányablak, ügyfélkapcsolat 	<ul style="list-style-type: none"> - közmenedzsment - nemzetpolitika - önkormányzatok - rendészet - területi közigazgatás - esélyegyenlőség, felzárkóztatás, kisebbség - szociálpolitikák, szociális igazgatás - választás - közpolitika-elemzés - egészségügyi igazgatás - agrárigazgatás - projektmenedzsment (EU) - kormányzati igazgatás - jogalkotás/szabályozás - angol nyelvű képzési portfólió

Forrás: Dr. Kiss, 2015

A fenti táblázatból látható, hogy egy olyan átfogó képzési rendszer került kidolgozásra, mely lehetőség szerint a közszférában előforduló valamennyi fontos témakört lefedi.

Az oktatás/képzés témakörével európai szinten is foglalkozó szervezet, az OECD oktatással és innovációval foglalkozó központja (a CERI) számos vizsgálatot végzett az elmúlt évtizedek oktatási módszereinek vizsgálatára vonatkozóan, melyeknek eredményei – véleményem szerint – adaptálhatóak a hazai közigazgatás területén megvalósuló képzésekre is. 2005. évben jelent meg az a tanulmány, mely megfogalmazza, hogy az oktatás világában egyfajta paradigmaváltás vált szükségessé. Erre a fajta paradigmaváltásra szükség lehet a közigazgatási képzési rendszer továbbfejlesztéséhez is.

„Nem szabad tovább halogatni az oktatási piacot eddig leginkább jellemző *kínálati* (supply) rendszerről a *keresleti* (demand) rendszerre való átállás által biztosított paradigmaváltást” (MIHÁLY, 2006:73)

Igaz ugyan, hogy fenti tanulmány alapvetően az iskolarendszerű oktatásra vonatkozóan tett megállapítást, ugyanakkor a paradigmaváltáshoz vezető folyamatok a közigazgatási képzési rendszer kapcsán is kirajzolódnak. A tananyagok központi szintű kidolgozásakor a kínálati oldal dominált. Az alapvető cél, egy olyan képzési struktúra kialakítása volt, melyben olyan, a közigazgatási területen általánosságban használható ismeretek szerepelnek, melyeknek elsajátításába a tisztviselők nagy létszámban kapcsolódhatnak be. A speciális szakterületekre csak olyan esetekben dolgoztak ki központi képzéseket, amikor az adott tematikára épülő tananyag elsajátításába jelentős számú tisztviselő bekapcsolódása volt várható.

3. Empirikus kutatás

3.1. A kutatás központi témája, célja

Jelen kutatásban a kötelező közigazgatási képzésben részt vevő köztisztviselők véleményére alapozva, az általuk nyújtott válaszok segítségével vonok le következtetéseket arra vonatkozóan, hogy a kínálati oldal milyen mértékben épül a keresletre, megfelelő összhang van-e a keresleti és a kínálati oldal között.

Doktori disszertációm ide vonatkozó fejezeteiben azt vizsgálom, hogy a képzési rendszerbe bekapcsolódó tisztviselők esetén milyen kapcsolat volt az elmúlt négy év során az elvégzett képzések és a munkaköri feladataikból fakadó tevékenységeik között.

3.2. A kutatás módszertana

Kutatásaim gerincét egy kérdőíves vizsgálat adja. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a közigazgatási rendszer alrendszerei közül kizárólag az önkormányzati közigazgatás területét tanulmányoztam, az államigazgatás, a rendvédelem és a honvédelem területét nem. Éppen ezért a kutatás megtervezésekor a céloom az volt, hogy az országban található mintegy 3200 települési önkormányzat legalább közigazgatási alapvizsgálattal rendelkező köztisztviselői közül 1000 fő köztisztviselőt vonjak be a kutatásba. A várható nagy elemszám miatt a kérdőíves vizsgálat túnt a legalkalmasabb kutatási módszernek.

"A kérdőíves vizsgálat az elérhető legjobb módszer azok számára, akik a közvetlen megfigyeléshez túlságosan nagy méretű alapsokaság leírásához akarnak eredeti adatokat gyűjteni." (BABBIE, 2008:274)

A kérdőív tartalmilag egy bevezető, és hat, a kutatási hipotéziseim tartalmát vizsgáló témakört felölelő kérdéssorból áll. A tartalmi részt egy, a kérdőív kiértékelését segítő, demográfiai kérdéseket tartalmazó kérdéscsoport zárja.

A kérdőív – a könnyebb feldolgozhatóság érdekében – alapvetően zárt kérdéseket tartalmaz.

A kérdésekre gyűjtött válaszok között legjellemzőbben a hét fokozatú skálák szerepelnek, azonban három esetben ennél árnyaltabb képet szeretnék kapni a válaszok segítségével, ezért ezekben az esetekben %-os értékek meghatározására kérem a válaszadóimat.

A kutatási eredmények több szempontot is körbejáró értékeléséhez szakértői interjúkat készítettem, melyek abban segítenek, hogy a kutatási eredmények elemzésekor árnyaltabb képet kapjak⁷⁸.

A kutatás módszertani összefoglalását az alábbi táblázat tartalmazza:

⁷⁸ Interjú készült az alábbi személyekkel: Bíró Marcell-lal, aki 2006-tól a Magyar Zoltán Közigazgatási Társasztal tagja és titkára, és részt vett közigazgatási reformok kidolgozásában; Dr. Hazafi Zoltánnal, a Nemzeti Községi Egységért Alapítvány és Emberi Erőforrás Intézet intézetvezetőjével; Klotz Balázssal, a Nemzeti Községi Egységért Alapítvány Államtudományi és Közigazgatási Kar Vezető- és Továbbképzési Központjának igazgatójával

**13. táblázat:
Kutatásmódszertan**

A kutatásban felhasznált módszer	Kérdőíves lekérdezés	Szakértői interjúk
Kutatási program típusa	Egyéni kutatás	Egyéni kutatás
A kutatás ideje	2018. január 09-től 2018. február 28-ig	2016. január 01-jétől 2017. december 31-ig
A lekérdezés módja	On-line	Személyes találkozás
Célcsoport	A képzési rendszerben részt vevő önkormányzati köztisztviselők	A képzés kifejlesztésében, fenntartásában és üzemeltetésében részt vevő szakemberek
Térbeliség	Országos	Országos
Minta elemszáma	1053 darab	3 fő

Forrás: saját szerkesztés

4. Kutatási eredmények

4.1. Hipotézisek

Kutatásaim során az alábbi hipotézisek igazolására vagy megdöntésére teszek kísérletet:

H1. A képzési kínálat nem tud minden igényt kielégíteni (kínálati szűkösség tapasztalható)

H2. A képzésben részt vevők motivációja nagyobb részben külső eredetű

H3. A megszerzendő kreditpontok száma túl magas

H4. A képzésben való részvétel alkalmanként munkaidőn kívüli elfoglaltságot is ad – ezáltal bizonyos esetekben terhet ró a családi- és magánéletre

H5. A vezetőképzésben és a szakmai képzésben részt vevők elégedettebbek, mint a közszolgálati képzésben részt vevők

H6. A tréning jellegű képzésekben részt vevők elégedettsége a legmagasabb szintű, az e-learning típusú képzésekben résztvevőké a legalacsonyabb

Jelen tanulmányban a H1. számú hipotézis vizsgálatával kapcsolatos eredményeimet mutatom be.

H1. *A képzési kínálat nem tud minden igényt kielégíteni (kínálati szűkösség tapasztalható)*

"Nincs professzionális, korszerű közigazgatás magas szintű továbbképzési és vezetőképzési rendszer nélkül. A szakismeretektől a képességek fejlesztéséig a tudást folyamatosan fejleszteni és frissíteni kell" – olvashatjuk a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium Elnöke szavait a Közzolgálati továbbképzési katalógus előszavában (DR. KISS et al., 2014).

A célok (ti: a jól képzett, tudását folyamatosan frissítő köztisztviselői állomány kialakítása) csak jól megtervezetten, és intézményesült formában valósítható meg. Kutatásom jelen szakaszában, az első hipotézis megértéséhez elegendő annyit tudnunk, hogy a rendszer magas színvonalon végzett szakmai tevékenységének megvalósításáért felelős Vezető-és Továbbképzési Központ "törekszik arra, hogy a magyar közzolgálatban dolgozó tisztviselők számára olyan képzési- és vizsgáztatási rendszert működtessen, melynek keretein belül az érintettek kiváló minőségű tananyagokkal, felkészült oktatókkal és korszerű oktatási környezetben szerzik meg a munkavégzésük eredményes ellátásához szükséges ismereteket,

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

képességeket és attitűdöket. Kiemelt figyelmet fordít a közszolgálati szakterületek valós igényeinek széles spektrumának lefedésére, ezért olyan továbbképzési programkínálatot biztosít, amelyben minden szereplő megtalálja a fejlődését és szakmai előrehaladását elősegítő képzési programot." (NKE, 2018.)

A 2014-17. évi továbbképzési időszak tapasztalatairól szóló beszámoló (PATYI, 2017.) alapján elmondható, hogy éves szinten átlagosan mintegy 1200 féle képzési programot választottak a tisztviselők. Az idősoros adatokból látszik, hogy a választott programok száma évről-évre csökken. Míg 2014-ben és 2015-ben 1400-nál is többféle program valósult meg (melyeknek jelentős része belső továbbképzés), addig 2016-ban csak 1046, majd 2017-ben 917 féle programba kapcsolódtak be a tisztviselők. Annak ellenére, hogy az adatok a teljes tisztviselői állományra vonatkoznak, feltételezem, hogy ugyanaz a csökkenő tendencia érvényesül az általam vizsgált önkormányzati közigazgatás területén is. Ennek egyik lehetséges okát a képzési kínálat bizonyos fajta szűköségében látom. Vélhetően a tisztviselők a képzési ciklus első éveiben viszonylag könnyen találtak az érdeklődési körüknek és a munkaterületüknek megfelelő képzést. Ám – feltételezéseim szerint – mivel a tisztviselők a korábban már teljesített képzéseket nem vették fel újra, ezért évről-évre csökkent a potenciálisan felvehető, az adott tisztviselő munkaköri feladataihoz illeszkedő képzések száma. (A másik ok vélhetően abban rejlik, hogy a négy évre szóló kreditgyűjtési kötelezettségüknek a tisztviselők már a ciklus lezárását megelőzően eleget tettek, ezért nem választottak újabb képzéseket a képzési ciklus utolsó évében.)

4.2. A H1 hipotézis vizsgálatának eredményei

A kérdőív első szakaszában azt vizsgáltam meg, hogy általában mennyire kapcsolódtak a teljesített képzések a képzésben részt vevők munkaterületéhez, azon belül is a mindennapi tevékenységekhez, a rutin tevékenységekhez, a ritkábban előforduló feladatokhoz, illetőleg a hosszabb távú stratégiai tevékenységekhez.

3. táblázat:

A képzések és a képzésben részt vevők munkaterületének kapcsolata

Mennyire kapcsolódnak az Ön által teljesített képzések a munkaterületéhez?								
	Napi feladataihoz		Rutin tevékenységekhez		Ritkábban előforduló feladataihoz		Hosszabb távú, stratégiai tevékenységekhez	
	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)
egyáltalán nem	107	10,16	125	11,87	80	7,6	86	8,17
nagyon nem	110	10,44	150	14,25	142	13,49	107	10,16
inkább nem	288	27,35	328	31,15	320	30,39	255	24,22
inkább igen	332	31,53	281	26,69	367	34,85	363	34,47
nagyon	93	8,83	88	8,36	84	7,98	116	11,02
teljes mértékben	116	11,02	67	6,36	42	3,99	81	7,69
nem tudom eldönteni	7	0,67	14	1,33	18	1,71	45	4,27

Forrás: Saját szerkesztés

A kérésre adható válaszok a válaszadókat állásfoglalásra készítették, hiszen egyértelműen meg kellett adniuk a kapcsolódás irányát (ti: van-e pozitív kapcsolat az általuk elvégzett képzés és az általuk betöltött munkakör között, vagy nincs), valamint a kapcsolódás mértékét.

Amennyiben csak a kapcsolódás irányát vizsgáljuk, megfigyelhetjük, hogy a válaszadók megközelítőleg fele-fele arányban jelölték meg a pozitív és a negatív kapcsolatot. Mindennapi feladatok esetén összességében: 51,38% – 47,95%, rutin tevékenységek esetén 41,41% – 57,26%, ritkábban előforduló feladatok esetén 46,82% – 51,47%, hosszabb távú, stratégiai tevékenységek esetén 53,18% – 42,55%, ahol az első százalékos érték a pozitív kapcsolat fennállását, a második százalékos érték a kapcsolódás bizonyos mértékű hiányát mutatja.

Attól függően, hogy az eredményeket mely szempontból közelítjük meg, más-más véleményt fogalmazhatunk meg.

Ha abból indulunk ki, hogy az egyes önkormányzatoknál potenciálisan betölthető munkakörök fajtájának száma meglehetősen magas, és az ellátott munkakörök összetettsége, azok tartalma a települési önkormányzat méretétől függően is változik, akkor azt kell mondanunk, hogy szinte irreálisnak tűnő elképzelés olyan központi képzési rendszer megalkotását elvárni, mely valamennyi tevékenységi kört lefedő képzési kínálatot nyújt.

Ugyanakkor, ha a képzésbe bekapcsolódó tisztviselők elvárásait tekintjük fő szempontnak, akkor azt kell mondanunk, hogy bizony vannak a rendszernek hiányosságai.

Annak ellenére, hogy a rendszerben láthatunk dominánsabb elemeket (hiszen a mindennapi tevékenységek valamint a hosszabb távú, stratégiai tervezés esetében magasabb a munkakör és a képzési tartalmak közötti pozitív megfelelés), nem lehetünk teljes mértékben elégedettek. A válaszokat elemezve ugyanis azt is láthatjuk, hogy viszonylag alacsony azoknak a képzéseknek az aránya, melyek teljes egészében kapcsolódnak a köztisztviselők munkaköréhez. A legmagasabb értéket a napi feladatok vizsgálatokor kaptuk, bár ott is a válaszadók mindössze 11,02%-a felelte azt, hogy az általa elvégzett képzések teljes mértékben kapcsolódtak a munkaköréhez. Ám ha ezt az adatot kiegészítjük azoknak a válaszoknak a számával, amik szerint „nagy mértékű” az egyezés, akkor sem éri el együttesen a válaszok száma a 20%-os értéket. Azaz alig minden ötödik köztisztviselő mondhatja el, hogy a munkaköri feladatainak ellátásához legalább nagyobb részben vagy teljes egészében kapcsolódó képzésekben vehetett részt az elmúlt négy évben.

A kérdőív következő blokkjában azt vizsgáltam, hogy a képzések milyen mértékben járultak hozzá az egyes tudásszeletek fejlesztéséhez. Ezzel a témakörrel kapcsolatban külön kérdéssor segítségével gyűjtöttem adatokat, melyeket a 2. és a 3. számú táblázatok foglalnak össze.

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

4. számú táblázat:

A megvalósított képzések, és az átadott tudásszelet kapcsolata 1. rész

Általában a képzések mennyiben járultak hozzá az alábbiakhoz?								
	Általános közgazgatási ismeretek átadása		Látókör szélesítése		Tájékozottság növelése		A szakterülethez szükséges tudás növelése	
	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)
egyáltalán nem	37	3,51	31	2,94	31	2,94	73	6,93
nagyon nem	45	4,27	36	3,42	28	2,66	67	6,36
inkább nem	102	9,69	128	12,16	96	9,12	238	26,88
inkább igen	469	44,54	434	41,22	453	43,02	371	35,23
nagyon	240	22,66	248	23,56	242	22,98	164	15,57
teljes mértékben	156	14,81	170	16,14	195	18,51	134	12,73
nem tudom eldönteni	4	0,83	6	0,57	8	0,76	6	0,57

Forrás: Saját szerkesztés

5. táblázat:

A megvalósított képzések, és az átadott tudásszelet kapcsolata 2. rész

Mennyire kapcsolódnak az Ön által teljesített képzések a munkaterületéhez?										
	Jogszabályok megismerése		Személyes készségek és képességek fejlesztése		Ügyfelekkel való kommunikáció fejlesztése		Munkatársakkal való kommunikáció fejlesztése		Munkájának hatékonyabb ellátása	
	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)	válaszok száma (db)	válaszok aránya (%)
egyáltalán nem	42	3,99	68	6,46	121	11,49	122	11,59	97	9,21
nagyon nem	41	3,89	72	6,84	100	9,50	111	10,54	87	8,26
inkább nem	149	14,15	262	24,88	359	34,09	349	33,14	251	23,84
inkább igen	430	40,84	370	35,14	281	26,69	288	27,35	359	34,09
nagyon	237	22,51	178	16,9	117	11,11	104	9,88	141	13,39
teljes mértékben	147	13,96	91	8,64	62	24,88	71	6,74	104	9,88
nem tudom eldönteni	7	0,66	12	1,14	13	1,23	8	0,76	14	1,33

Forrás: Saját szerkesztés

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

A fenti táblázatok eredményeiből szépen kiolvasható a közigazgatási képzéseknek az egyes tudásszeletek fejlesztéséhez való hozzájárulási aránya. Érdemes egy kis számítást is végezni, egy csoportba vonva a válaszokat arra fókuszálva, hogy a válaszadó véleménye szerint hozzájárultak-e a képzések a táblázat oszlopfejében található ismeretanyag fejlesztéséhez, vagy sem.

A számítások után kialakuló sorrend szerint – a képzésben részt vevő köztisztviselők véleménye alapján – a képzések legnagyobb hatással a „Tájékoztatottság növelése” (84,52%), az „Általános közigazgatási ismeretek átadása” (82,15%) és a „Látókör szélesítése” (80,91%) elnevezésű kategóriákra voltak. Látható, hogy alapvetően olyan területek dominálnak, amelyek általános ismereteket közvetítenek. Olyanokat, melyek a köztisztviselők széles bázisa számára nyújtanak tájékoztatást. A rangsorban a „Jogszabályok megismerése” (77,30%) a következő elem, aminek fejlesztésére a válaszadók több mint háromnegyede szerint pozitív hatással voltak a képzések.

Ami újra feltűnhet nekünk, hogy a speciális „Szakmai ismeretek növeléséhez” (63,53%) és a „Munka hatékonyabb ellátásához” (57,36%) szükséges ismeretek megszerzéséhez csak a fentieknél jóval kisebb mértékben járultak hozzá a képzések. Ennek egyik lehetséges okát a korábbiakban már jeleztem (ti: a kisebb érintett köztisztviselői kör szükségleteinek kielégítésére kevésbé fejlesztettek központi szinten kidolgozott tananyagot, az ő igényeik kiszolgálása az ún. belső képzések feladata).

A sort a „Személyes készségek és képességek fejlesztése” (60,68%), az „Ügyfelekkel való kommunikáció fejlesztése” (43,68%) és a „Munkatársakkal való kommunikáció fejlesztése” (43,97%) zárja. Ezek azok a területek, melyekhez a legkevésbé járult hozzá a vizsgált csoport által elvégzett képzések összessége.

Az elvégzett képzések és a köztisztviselői munkakörök egymáshoz való illeszkedésének vizsgálatát a következő kérdés segítségével is kutattam: „Előfordult-e, hogy a választott képzésnek semmi köze sem volt az Ön munkaköréhez?”. 732 fő (69,5%) felelt a kérdésre igennel.

A kérdés további elemzése során azt is megtudtam, hogy a választás legfőbb oka – a válaszadók 55,2%-a jelölte meg válaszként –, hogy nem volt más olyan képzés, a képzési kínálatban, ami szakmailag megfelelt volna számukra. Egy másik lényeges választási szempont, ami a szakmaiságot ugyan mellőzi, ugyanakkor erős befolyással van a képzésválasztási hajlandóságra, a meghirdetett képzések teljesítése után jóváírt kreditpontok száma. A kérdést megválaszolók 47,9%-a nyilatkozott arról, hogy az általa elvégzett képzés kiválasztásának oka, hogy „sok pontot ért”.

A válaszadók 27,7%-a jelölte meg a képzés kiválasztásának okaként a kíváncsiságot, illetőleg 24,6%-a nyilatkozott arról, hogy amiatt választott egy adott képzést, mert a kollégája is ugyanazt jelölte meg a képzési tervében. 15,6%-nyi válaszadó olyan képzést választott, aminek ugyan nem volt köze a munkaköréhez, de a tananyag olyan ismereteket nyújtott számára, melyet az élete egyéb területein tudott hasznosítani. Mindössze a válaszadók 6,5 %-a nyilatkozott úgy, hogy tananyagválasztásának oka, hogy mástól jókat hallott a képzésről, és az felkeltette iránta az érdeklődését.

Miután körbejártam a megvalósított képzések kiválasztásának és hatásainak kérdéskörét, az esetleges hiányosságokat térképeztem fel. Elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadóim véleménye szerint volt-e olyan téma, vagy témakör, amivel szívesen foglalkoztak volna, de nem szerepelt a képzési kínálatban, és ha volt, akkor az mely területhez kapcsolódott.

A válaszadók 55,3%-a nyilatkozott arról, hogy „volt olyan téma, amivel szívesen foglalkozott volna, de nem szerepelt a képzési kínálatban”. Az ő válaszaikat csoportosítva azt láthatjuk, hogy 74,7%-uk szerint leginkább a mindennapi szakmai tevékenységükhöz kapcsolódó képzések hiányoztak (jelen kutatásnak nem feladata annak feltérképezése, hogy pontosan mely munkakörökre illetőleg mely szakterületekre vonatkozik ez a megállapítás, viszont egy elképzelhető jövőbeli kutatási terület lehet, ami segíthet meghatározni a jövőbeli tananyagfejlesztés irányát).

A csoportosítás további eredményei szerint 27,7%-uk szívesen vett volna részt olyan képzésben, ami a közigazgatási ismereteinek fejlődéséhez járul hozzá, 21,3%-uk olyan képzéseket hiányolt, amik az általános érdeklődési körükbe esik, 18,9%-uk azt szerette volna, ha választhat olyan képzést, ami az egyedileg előforduló problémás kérdések megoldásában nyújt számukra segítséget. Illetőleg 15,3%-nyi válasz érkezett arra az opcióra is, hogy a hosszabb távú tervezéshez segítséget nyújtó képzésre lett volna szükségük.

5. Következtetések és javaslatok

Tudom, hogy egy országos szintű, a közszféra egymástól (adott esetben nagy mértékben) eltérő szakterületein is egyformán alkalmazandó képzési rendszer kidolgozása hatalmas feladat. Azt is látom, hogy a munka elvégzésével megbízott szakemberek a lehetőségeiket jól kihasználva, a számukra megjelölt határidő figyelembe vételével dolgozták ki a tananyagokat, törekedve arra, hogy a legnagyobb számú tisztviselő számára nyújthassanak a szakterületükhöz illeszkedő képzést. Elismerem, és tiszteletben tartom azt a munkát, ami e rendszer felépítését, a mai napig tartó üzemeltetését és karbantartását kíséri, ugyanakkor – pusztán jobbító szándékkal – kutatási eredményeimre alapozva megállapítom, hogy a tananyagok kidolgozásakor alapvetően a kínálati oldal túlsúlyát tapasztalhattuk meg. Éppen ezért elérkezettnek látom az időt a képzésben résztvevő tisztviselők (keresleti oldal) szükségleteinek felmérésére, és a feltárt szükségletek kielégítésére épülő új tananyagok kidolgozására, kifejlesztésére.

Javaslom tehát a képzésben részt vevő tisztviselők valós és reális igényeinek egy kutatás keretében történő feltárását, a felmérés eredményeire épülve új tananyagok kifejlesztését, vagy a már meglévő külső szolgáltatók szaktudásának – akár az un. belső képzések körébe bevonva – a képzési rendszerbe való becsatornázását. Mindezt annak érdekében, hogy a korábbi gyakorlat (ti: a képzési kínálatban nagy tömegek számára elérhető általános képzések szerepelnek) kiegészüljön egy speciálisabb, az egyes szűkebb tisztviselői körök számára kidolgozott képzési kínálat. Olyan egyénre, vagy adott munkakörre szabott elméleti és gyakorlati képzéseknek az elérhetővé tétele a kívánatos, mely a tisztviselőket hatékonyan támogatja munkaköri feladataik eredményes ellátásban.

6. Összefoglalás

Jelen tanulmányban először bemutattam a XXI. századi erőforrás gazdálkodás egyik kulcselemének, a munkaerő képzésének, fejlesztésének jelentőségét, majd a közigazgatás területére kidolgozott új képzési rendszer bemutatására fókuszáltam. Röviden bemutattam a képzési rendszer kidolgozásához vezető utat, majd magát a képzési rendszert, annak felépítését, és jelenlegi működését ismertettem. Végül a képzési rendszer sajátosságait feltáró kutatásom legfrissebb eredményeit foglaltam össze, melyekre épülően fejlesztési javaslatot tettem, a képzési rendszer továbbfejlesztésének egy lehetséges új elemét kijelölve, a rendszer üzemeltetői számára.

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

Irodalomjegyzék

- Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
- Balázs István (2014): Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése, Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Dr. Belényesi E. – Dr. Dobos Á. (2015): Közeledés vagy távolodás? Továbbképzési trendek a magyar közigazgatásban és az amerikai szövetségi közszolgálatban. In: Új Magyar Közigazgatás, 8. évf. 2. sz. 32-44. o.
- Bokodi, M. – Szakács, G. (2014): Characteristics of Civil service organisations and HR management. In: Bokodi, M-, Hazafi, Z., Kun, A., Petrovics, Z., Szakács, G.,: Civil service career and HR management. 135-175. o. Forrás: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/fa/a0000/_Tanulmánykotet_online_EN_AR_OP2217.pdf Letöltve: 2014. november 13.
- Bouckaert, Geert – Pollitt, Christopher (2011): Public management reform. A Comparative Analysis. Oxford University Press, Oxford 2004.
- Darida Zs. (2015.): A szociálterápiás szerepjáték új alkalmazási területe. in: Dr. Koncz István, Szova Ilona (szerk.) (2015.) Közös Tudományos Sikerek. X. PhD Jubileumi Konferencia tanulmánykötete, Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület, Budapest. Forrás: [http://www.peme.hu/userfiles/K%C3%B6z%C3%B6s%20tudom%C3%A1nyos%20siker%20\(1\).pdf](http://www.peme.hu/userfiles/K%C3%B6z%C3%B6s%20tudom%C3%A1nyos%20siker%20(1).pdf) Letöltve: 2015. december 3.
- Gellén M. (2012): A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem Repozitóriuma
- Gregor A. – Pallai K. (2016): Kormánytisztviselői integritás tréningek hatékonyságának elemzése (1. rész - a validálás hiánya és fontossága) In: Pro Bono Publico - Magyar Közigazgatás, 2016. évf. 2. szám 4-24. o.
- Jenei Gy. (2007): Komparatív közpolitika. (Elméleti megközelítések és nemzetközi esettanulmányok a közpolitika körében) Akadémiai doktori értekezés, MTA Kézirattára Budapest.
- Dr. Kiss N. (2015): "Tanuló közigazgatás": a tisztviselők közszolgálati továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás, 8. évf. 1. szám 68-77. o. Forrás: http://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2015/1/11_Forum_Tanulo_kozigazgatas.pdf Letöltve: 2017. május 03.
- Dr. Kiss N. (2015): "Tanuló közigazgatás": a tisztviselők közszolgálati továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás, 8. évf. 1. szám 68-77. o.
- Dr. Kiss N. – dr. Princzinger P. – Klotzt B. – Kisfaludy L., dr. Méhes T. szerk. (2014): Közszolgálati továbbképzési programkatalógus 2014. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) (2012), Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest. Forrás: <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf> Letöltve: 2015. december 3.

Marketinginfo, Marketing Tudásportál (2017.): Képzések és tréningek hatékonyságának kutatása. Forrás: http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=44628&referer_id=rss Letöltve: 2017. május 01.

Mihály I. (2006): Az oktatás jövője – a jövő oktatása. In: Új pedagógiai szemle 56. évf. 3. szám 73-82.o.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Pro Bono honlapja Forrás: https://probono.uni-nke.hu/tartalom/a_kozpont Letöltve: 2018. április 12.

n. n. (2016): Táblák (STADAT) - Évközi adatok - Munkaerőpiac / A köztisztviselők és közalkalmazottak létszáma a költségvetési intézményekben. Központi Statisztikai Hivatal. Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli006.html Letöltve: 2017. április 23.

Prof. Dr. Patyi A. (2017): Tájékoztató a 2014-17. évi továbbképzési időszak tapasztalatairól (a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló rendelet értelmében készült beszámoló 1. sz. melléklete). Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2017. december 04.

Rédei M. (2002): Információs és tudástársadalom. In: Bernek Ágnes (szerk.) (2002): A globális világ politikai földrajza. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest

Verebélyi I. (1998): Összefoglaló a közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a további tennivalókról. In: Magyar Közigazgatás, 48. évf. 6. szám 321-336. o.

Verebélyi I. (1998): Összefoglaló a Közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a soron következő feladatokról II. In: Magyar Közigazgatás, 48. évf. 6. szám 414-421. o.

Dr. Zongor G. (2017): Tudósítás a negyedszázados Comitatus jubileuma alkalmából szervezett tudományos konferenciáról. In: Új Magyar Közigazgatás, 10 évf. 1. szám 96-97. o.

Hivatkozott jogszabályok jegyzéke

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV törvény

A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III.7.) kormányrendelet