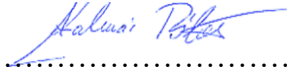


Szakmai, módszertani fejlesztéseken belül kutatási, pilot eljárási és tanulmányírási feladatok elvégzése

JAVASLATTÉTELI TANULMÁNY

Készítette: MATRIX CBS Kft. 6724 Szeged, Pulcz utca 3-2.


.....
Kalmár Róbert, ügyvezető

MATRIX CBS KFT.
6724 Szeged, Pulcz u. 3-2.
Adószám: 13847951-2-06
Cégjegyz.sz.: 06-09-010970
ERSTE: 11600006-00000000-83447211
Tel: 70/327-2146 Fax: 62/998-486
www.matrixcbs.com

Szerző:

Balogh Mónika, szakértő, MATRIX CBS Kft.

Szeged, 2022. március 25.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
1. A projekt keretében készült kutatási beszámoló áttekintése	2
2. Kísérleti pilot projekt tapasztalatai.....	8
3. Folyamatos tanulás fontossága, szükségessége.....	9
3.1. „Lifelong learning”	9
3.2. Továbbképzések fontossága a szervezeten belül.....	11
3.3. Továbbképzési gyakorlatok állami szervezetekben	13
3.3.1. Egészségügyi dolgozók továbbképzése	13
3.3.2. Pedagógusok továbbképzése	14
3.3.3. Szociális ágazat továbbképzése.....	16
3.3.4. Rendvédelemben zajló továbbképzések.....	17
3.3.5. Közigazgatás továbbképzési rendszere	19
3.3.6. Közszolgálati tisztviselők továbbképzése	21
3.3.7. Különböző ágazatok továbbképzési rendszerének összehasonlítása.....	21
4. Javaslatétel a kutatási és projekt tapasztalatok figyelembevételével	23
4.1. Nemzeti Adó- és Vámhivatal foglalkoztatottainak jelenleg hatályos továbbképzési kötelezettségei	24
4.2. Fejleszthető-e az állami szektor alkalmazkodóképessége?	29
4.2.1. Szemléletváltás megfogalmazása	30
4.2.2. A szervezet helyzeti felmérése	32
4.2.3. Szervezet foglalkoztatottainak kompetenciafelmérése	35
4.2.4. Szervezet képzési szokásainak felmérése	38
4.2.4.1. Hogyan mérhető a szervezet képzési rendszere, képzési szokásai?.....	39
4.3. A szervezet munkaerőpiaci alkalmazkodóképességét támogató javaslatok.....	41
4.3.1. Módszertani javaslat a megvalósításra	43
5. Összegzés	45
6. Felhasznált irodalomjegyzék.....	47

Bevezetés

A GINOP-5.3.5.-18-00054. számú Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek- Munkavállalói ismeretek oktatása a közigazgatás, védelem ágazatba belépő fiatalok részére projekt keretében átfogó kutatás és felmérés történt arra vonatkozóan, hogy megismerjük a munkaerő piacon jelenlévő sajátosságokat, elméleti és gyakorlati vonatkozásában egyaránt. A projekt több alprojektből tevődött össze, melyek egymásra épülve, a feltárt ismereteket felhasználva vezették végig a kutatás folyamatát.

Jelen javaslatot tanuló egy komplex összefoglalása a projektnek, mely azzal a céllal került elkészítésre, hogy a közigazgatás, rendvédelem számára ezen szakmai anyag háttéranyagot tudjon nyújtani a jövőbeni munkaerőpiacon mutatkozó kihívások megoldására, ezen ágazatot is veszélyeztető munkaerőhiány csökkentésére. Az élethosszig tartó tanulás lehetőségének biztosítása úgy véljük a munkáltató feladata és felelőssége is egyben, így ennek megteremtéséhez szakmai és módszertani javaslat került elkészítésre, melyet a tanulmányban részletesen bemutatunk.

1. A projekt keretében készült kutatási beszámoló áttekintése

Az elmúlt évek felgyorsult, változó mindennapjai életünk valamennyi területén otthagyja a lenyomatát. Életünk jelentős részét munkahelyünkön töltjük, ahol gyakran a sokasodó feladatok, újabb és újabb elvégzendő munkák tornyosulnak velünk szemben, melynek úgy érezzük sosem lesz vége. Vannak emberek, akik szerencsésnek érzik magukat, mert olyan munkahelyet találtak, ahol kiteljesedhetnek, megbecsülik őket, jó a kollektíva és a munkájukat hivatásként tudják megélni. Ugyanakkor nagyon sokan nem érzik ezeket az érzéseket az általuk választott munkahelyen (nem értékelik a munkájukat, nem jó a közösség, kötelességből jár be dolgozni, nem hivatástudatból) vagy el sem jutnak odáig, hogy megtalálják azt a helyet, ahol dolgozni szeretnének. Mindebben jelentős felelőssége van a munkahelyeknek, az általuk képviselt értékeknek, szervezeti kultúrának, vezetői és beosztotti szinten egyaránt.

Az utóbbi években a munkaerőpiacon megmutató jelenséget valamennyi munkáltató saját szervezetében tapasztalja, állami és piaci szektort tekintve egyaránt. Lassan kijelenthetjük, hogy „dolgozni akaró munkavállalót akar mindenki” vagy „a nála dolgozó munkaerőt meg akarja tartani”. A kérdés mindössze annyi: mit kell tenni ahhoz, hogy ezt el lehessen érni? A HR, munkaerőtoborzó cégek minden irányú törekvést elkövetnek annak érdekében, hogy kezelni

tudják a kialakult helyzet. Munkamódszereik, tevékenységük színtere próbálja felvenni a lépést a leendő munkaerővel, de számos olyan tényezőbe ütköznek, melyeken való átjutás még midig nem eredményes.

A munkavállaló szempontjából talán az egyik legfontosabb szempont a munkavállalás döntésekor annak a tisztánlátása, hogy hova fog érkezni, hova adja be önéletrajzát. Természetesen nem hagyhatjuk figyelmen kívül a munkáltató által ajánlott bérezés, juttatás összegét és rendszerét, de meglátásunk szerint nem is szabad első helyre tenni ennek súlyát egy munkavállalói döntés meghozatalakor. A közigazgatás, a rendvédelem az az ágazat, amely az emberek jelentős részénének még ma is ismeretlen, távol áll tőlük, nem betekinthesz számukra, és talán elérhetetlennek is tűnik, hiszen az „egy zárt világ”. Ezen megítélést igyekszik megváltoztatni a szervezet, számukra is fontos a munkaerő, hiszen ebben a rendszerben is emberek látják el a feladatokat, működtetik a rendszert. A munkaerőfelvétel ugyanúgy a munkaerőpiacról történik, álláshirdetések és pályázatok útján értesülhetünk az álláslehetőségekről, melyekben az elvárások és a munkahely által kínált lehetőségek ugyanúgy megtalálhatóak, mint bármely más szektor vállalkozásának hirdetésében. Minden szektorba érkező munkavállalóval szemben, ha megvizsgáljuk az elvárt kompetenciákat, nagyon nagy számban azonos elvárások fogalmazódnak meg, hiszen vannak olyan személyes és szociális kompetenciák, melyek ágazattól függetlenül fontosnak tartanak a munkáltatók. Ezek az általánosságban elvárt kompetenciákon felül szükségesek azon speciális kompetenciák meglétének vizsgálata, amely az adott szakterületen való feladatvégzéshez nélkülözhetetlenek.

Kutatási tanulmányunk elméleti háttérét leíró fejezetében részletesen bemutatásra került a rendvédelem, közigazgatás rendszerének fiatal munkavállalókkal szembeni elvárásai, a munkaerőpiaci kihívás sajátosságai ezen szektorban, valamint a Nemzeti Adó és Vámhivatalnál és rendőrségnél szolgálati jogviszony létesítésének eljárásai. Áttekintésre került a kompetencia kérdésköre a közigazgatás által elvárt sajátos kompetenciákra való kitéréssel. Külön fejezetében térünk ki a generációs kérdésköre, amely a munkaerőpiac egyik legkardinálisabb problémájává nőtte ki magát. Az elmúlt évszázadok során mindig is jelen volt a különböző korosztályok egymással való együtt dolgozása, egymás munkájának való segítése, de az utóbbi években ennek problémája oly mértékűt öltött, hogy generációs problémákról beszélünk ma már, külön szakemberek foglalkoznak ezen terület kutatásával és szakirodalmak sokaságában keresik a választ arra, hogy mi ennek az oka és mit lehet tenni. A társadalmi

felgyorsultság nem hagyta nyom nélkül az egyes generációk gondolkodásmódját, amely a munkahelyeken is érezteti hatását. Az azonnali lépések, sokszor felelősség nélküli döntések meghozatala okozza a munkaerőpiacnak azon nehézségét, amelyre reagálni kell a munkáltatónak, és akár több évtizedes tapasztalattal rendelkező munkavállaló pótlásáról kell gondoskodnia úgy, hogy a meritési lehetőségek között nincsenek az elvárt kompetenciákkal rendelkező új jelentkezők. Mindezek konfliktushelyzeteket és stresszhelyzeteket generálnak vállalati, szervezeti szinten, hiszen a feladat adott, de nincs, aki elvégezze. Túlórák, többletmunkák jelentkeznek a meglévő munkavállalóknál, akik egy szintig igaz el tudják látni feladataikat, de egy szint után elkerülhetetlenné válnak a konfliktusok, a stressz napi szintű jelenléte, amely akár szervi megbetegedésekhez is vezethet. A téma fontosságát tekintve önálló fejezetrészek foglalkoznak ezen témákkal, külön kiemelve a megelőzés fontosságát és annak mibenlétét.

Az elméleti háttér megalapozta a 150 fős mintaszámmal készült azon felmérést, amelybe a NAV-nál dolgozó fiatal munkavállalók kerültek megkérdezésre arra vonatkozóan, hogy milyen ismeretekkel rendelkeznek a munkáltatói elvárásokról, milyen a munkahellyel való elégedettségük és milyen kompetenciákkal bírnak. Az önkéntes kitöltésű írásos kérdőívben külön kérdésblokk foglalkozott a generáció, stressz és konfliktus témakörével, valamint a jövőképpel is. A válaszadók életkor szerinti megoszlását tekintve a teljes mintából 121 fő (81%-a) 21-30 év közötti korosztály volt, 7 fő (4,7%) válaszadó 18-20 éves, 12 fő (8%) 30-40 éves és 10 fő (6,7%) 41-50 éves korosztályhoz tartozott. A kapott eredményeket bemutató kutatási beszámoló számos felvetett hipotézist igazolt, de voltak olyan felvetései a kutatóknak, melyek nem nyertek bizonyosságot. Összességében a vizsgálat eredményei kijelölték azon útirányokat, amellyel a hivatásos szervezetnek foglalkoznia kell és kellő figyelmet kell fordítania azért, hogy pozitív irányú változásokat tudjon elérni az elkövetkező években.

A kutatás legfontosabb, fókuszált figyelmet jelentő eredményei és azokból tett megállapítások:

- a) Iskolai végzettség tekintetében a középfokú végzettséggel rendelkezők száma jelentősebb (a minta 51%-a), mint a felsőfokú tanulmányokat végzett Kollégák száma (a minta 43%-a). Ezen végzettséggel rendelkező munkatársak pályán való maradásukat támogató intézkedések átgondolásra javasoltak, valószínű más motiváló tényezők hatnak rájuk, mint az egyetemi, főiskolai végzettségű kollégáikra.

- b) Mindössze 25 főnek az első munkahelye a NAV. A munkahelyi fluktuáció megállításra javasolt rendszer szintű programként szolgálhat a mentorprogram, amely a fiatal munkaerő megtartását segíteni tudja. A mentorprogram módszertani kidolgozása a projekthez kapcsolódóan részletesen kidolgozásra került, annak szakmai bevezetése szervezeti szintű döntést követően országos szinten megvalósítható.
- c) Az állásra jelentkezők több mint a fele, 84 fő (56%-a) kapcsolatok útján jelentkezett az állásra. Munkaerőtoborzás eszköz és módszertanának átgondolását sietteti ezen eredmény, az állaspályázatok hirdetése kevésbé mutat eredményességet, valószínű nem éri el azon munkavállalói kört, ahol az ideális munkavállalókat meg tudná szólítani a szervezet.
- d) Az állásra jelentkezés folyamatában közel 50%-ban az önéletrajz volt a döntő. A kompetencia alapú interjú mindössze 2 fő esetében valósult meg. Közel azonos számban voltak azok, akik általános interjún vagy vezetővel folytatott szakmai interjún vettek részt. Szakmai kérdésként vetődik fel az önéletrajz alapján történő felvételtől való döntés, hogy biztosan elegendő információt ad-e a jelentkezőről, ha csak az önéletrajzát olvassuk. A személyes felvételi elbeszélgetés során láthatunk-e, tapasztalhatunk-e olyan pluszt, amely a pályázat pozitív elbírálása mellett szólhat? A felvételi eljárás folyamatának értékelése jelen kutatás eredményei alapján tovább gondolandó kérdést eredményez.
- e) A biztonságos álláslehetőség a pálya vonzóságát mutatja (a minta 28%-a kiemelte), melyre még nagyobb hangsúlyt érdemes fektetni az álláshirdetések során.
- f) Az első három legerősebb kompetencia önbevallás alapján: 1. etikus cselekvés iránti elköteleződés, 2. terhelés, igénybevétel, 3. felelősségvállalási készség. A leggyengébb három kompetencia a válaszadók válaszai alapján: 1. idegen nyelv ismerete, 2. magas színvonalú szakmai ismeret, naprakész tudás, 3. tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben. A legerősebbnek vélt kompetenciák olyan területet érintenek, amely a hivatásos szervezetben kiemelt jelenetőséggel bírnak és ezek hosszú távon való megtartásában van a legnagyobb kihívása a szervezetnek. A leggyengébbnek vélt kompetenciák közül a kognitív terület az, melyben a vizsgálatban résztvevők is érzik saját hiányosságukat. Ugyanakkor ez az a fejleszhető kompetencia, ha kellő motiváltsággal rendelkezik a munkatárs, rövid időn belül látványos eredmény érhető el kellő mentorálással, emberi és szakmai támogatással. A kapott eredményeket elemezve nem szabad figyelmen kívül hagyni a generációk közötti eltérő válaszadásokat sem. Legnagyobb eltérés a fiatalok javára a kockázatok vállalásában mutatkozott, a fiatal válaszadók körében magasabb átlagértéket mutat, mint az idősebb munkavállalóknál. Az idősebb kollégák személyes,

szociális és társas kompetenciái erősebbnek bizonyulnak, mint a fiataloké, melynek háttérében a munka világában eltöltött évek és a tapasztalatok is nagymértékben meghatározó szerepet töltenek be.

- g) Szervezettel való elégedettség a korosztály előre haladtával csökkenő átlagértéket mutat. Erre fontos lenne odafigyelni szervezeti kultúra szinten, hiszen az elégedettség mértéke szoros összefüggésben van a munkahelyen való maradással, a jövőképpel.
- h) A szervezettel kapcsolatos elégedettség a szervezeten belüli folyamatok követhetőségére, szabályozottságára, kommunikáció hatékonyságára, vezetői elfogadásra egyaránt enged következtetni. A felmérésben 11 állítás, kérdés vonatkozott ennek a kérdéskörnek a vizsgálatára, melyre egytől ötid terjedő skálán válaszolhattak a felmérésben résztvevők, hogy ők hogyan ítélik meg az egyes állításokat. Egyetlen állítás, kérdés esetén sem volt ötös átlagérték, a legmagasabb 3,83-as átlagértéket a „szervezeti célok egyértelmű beazonosíthatósága” kapta. „Mindenki egyenlően van kezelve a szervezeten belül.” állítás mindössze 2,76 átlagértékkel bír a válaszadók körében, a második legmagasabb értéket jelentve.
- i) A munkavégzés hatékonyságát nagyban meghatározza a munkavállaló elégedettsége a munkakörülményekkel, a túlórák száma, a bérezés, ahogyan a konfliktusok, kiszámíthatóság és megbecsültség érzése is. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgálatba bevont mintának több mint a felét (51,3%-át) negatívan érinti a nem megfelelő munkakörülmény és mintegy 67,3%-uk adta azt a választ, hogy a nem megfelelő bérezés is negatív tényező számukra. A nem megfelelő kommunikáció (66%) és a megbecsülés hiánya (56,7%) ugyancsak negatív hatással bír a munkavégzés eredményességére. A munkavégzést negatív irányban befolyásoló tényezők közül több faktor szervezeti szinten belül, saját hatáskörben is változtatható lenne, mint például a munkahelyi környezet vagy a megfelelő kommunikáció, a megbecsülés emberi oldala, melyekben bekövetkező változtatás minden bizonnyal mérhető eredményt hozna a szervezet hatékonyságában.
- j) A konfliktusok kiváltó oka leggyakrabban (a minta 24,8%-ának válasza alapján) az eltérő gondolkodásmód, melyet a kommunikációs probléma követ (15,6%). A munka módszerbeli és munkavégzés stílusa okozta problémákat közel azonos arányban jelölték meg a válaszadók konfliktus kiváltó okként. Ezek azok a konfliktus források, melyek kialakulása tudatos odafigyeléssel és közösen kialakított, mindenki által elfogadható működési szabályok, elvek alapján minimalizálhatóak lennének a szervezet mindennapi életében.

- k) A konfliktuskezelési stílusok ismerete a felmérésben résztvevők nyilatkozata alapján megvan, ezek alkalmazásának képességét és módját a kutatás nem vizsgálta.
- l) A legmagasabb stresszfaktort a határidő, túlzott elvárások jelentik (16%), amit a konfliktusos, kommunikációs helyzetekből eredő stresszhelyzetek követnek (12%). A stressz az életünk velejáró része, de nem mindegy, hogy motiválóan vagy demotiválóan hat ránk. A munkahelynek meghatározó szerepe van abban, hogy a munkavállalója mennyire éli meg stresszként az adott helyzeteket, és hogyan tudja magasabb szintre emelni a jó stresszt (eustresszt) a rossz stresszel (distresszel) szemben.
- m) Más ágazathoz hasonló képet mutat a munkabér rendezésére való igénye a munkavállalóknak, 16,6%-uk változtatna a bérezésen. Ennek kérdése magasabb szervezeti szintű hatáskörébe, döntéshozatalba tartozik, mely jelen tanulmányon túlmutat.
- n) Szervezetben belüli előmenetel kérdése minden munkavállaló számára érdekes kérdésként jelenik meg abból a szempontból, hogy mennyire tud tudásával, képességével érvényesülni saját munkahelyén, milyen lehetőségek mutatkoznak rövid- közép- hosszútávon. A hierarchikus szervezeti struktúrában az előmeneteli lehetőségek korlátozottabbak, mint a piaci vállalkozásoknál, kisebb számban van előmeneteli lehetőség, melyhez kapcsolódó elvárásoknak való megfelelés a munkavállaló számára komoly kihívásokat jelenthet. A felmérésben résztvevők 93,3%-a beosztott volt, mindössze 4,7%-uk töltött be valamilyen vezetői beosztást a vizsgálat időpontjában. Az idő előrehaladtával nő azon elképzelése a dolgozóknak, hogy vezető beosztásban fognak dolgozni, illetve más munkahely megjelölésének a válaszlehetősége is jelentős számú volt. A munkaerő megtartása ugyanolyan feladatot és kihívást jelent a munkáltatónak, mint az új munkaerő toborzása. Nem szabad ugyanakkor elmennünk amellett a tény mellett, hogy a már meglévő munkaerőt könnyebben meg tudjuk tartani, hiszen már az adott szervezetben kezdte el a munkáját, megismerte feladatait, munkatársait és az általa megfogalmazott elvárásokat könnyebben igazíthatjuk a meglévő szervezet kereteihez, mint annak a kollégának, akit a szervezet még nem talált meg.
- o) A megkérdezettek 41%-a nyilatkozott úgy, hogy a belépési követelményekkel nem volt tisztában, amikor a szervezethez jelentkezett. A válaszadók 96%-a úgy ítélte meg, hogy hasznos lenne a felvételizők, pályakezdők számára egy komplex ismeretanyag, amelyben részleteiben tudnának tájékozódni a követelményekről, elvárásokról, bérezési és előrehaladási rendszerről. Ezen eredményt értékelve a kutatás keretében elkészült egy pilot jellegű kísérlet, melyben e-learninges tananyagok kerültek fejlesztésre a fent felsorolt

témákban, melyek a VPDSZ weboldaláról érhetőek el. A kidogozott tananyagok 100 fő bevonásával kipróbálásra kerültek, melynek összefoglaló eredménye a *2. Kísérleti pilot projekt tapasztalatai* fejezet részben olvasható.

- p) A felmérésben résztvevők 96,7%-a hasznosnak tartana egy mentorprogramot, mely keretében szakmai segítséget, jogállási törvényekkel kapcsolatos segítséget és problémák megoldásában való segítségnyújtást várnának el. A mentorprogram szakmai és módszertani kidolgozása megvalósult a kutatási projekt részeredményeként, amely mentorrendszer jövőbeni megvalósítása vezetői döntési hatáskörben kerülhet kijelölésre.

A kutatási beszámolóban olvasható elméleti és empirikus felmérés tapasztalatainak részletes bemutatása a szervezet számára olyan adatokat, elemzéseket és ismereteket foglal magába, amely a fiatal munkavállalók fogadását és szervezeten belüli megtartását segíteni tudja, rendvédelmi, közigazgatási specifikumokat figyelembe véve.

2. Kísérleti pilot projekt tapasztalatai

A kutatási beszámoló eredményeit értékelve indokoltá vált olyan tananyag elkészítése, amely a fiatal munkavállalók számára nyújt segítséget az új munkahelyre történő belépéskor. A tananyagok moduláris felépítésben kerültek elkészítésre, H5P informatikai környezetben lefejlesztve. A kutatáshoz kapcsolódóan hét téma köré csoportosult az e-learninges tananyag: 1. Hivatás és életpálya, 2. Jogviszony létesítésének feltételei, 3. Konfliktus és konfliktuskezelés, 4. Stressz és stresszkezelés, 5. Digitális kompetenciák, 6. Kollektív munkajog, érdekképviselési jogok a közszolgálat területén, 7. Teljesítményértékelés és jutalmazás.

Az elektronikus formában elérhető tananyagokra vonatkozóan 100 fő körében kísérleti jellegű felmérést végeztünk, megvizsgálva azt, hogy a tananyagok mennyire voltak hasznosak, mennyire felhasználóbarát a felület és milyen témákkal találkozónának szívesen a jövőben. A vizsgálatot a Google forms-on készített kérdőív segítségével végeztük, mely kérdőív összesen 22 kérdést tartalmazott, ebből 1 nyitott kérdés és 21 zárt kérdés volt. A felmérésben résztvevőket arra kértük, hogy tekintsék meg az e-learninges tananyagokat, majd ezek után a kérdőívben feltett kérdésekre adjanak őszintén, anonim módon válaszokat.

A kapott eredmények tükrében elmondhatjuk, hogy a projekt keretében fejlesztett e-learninges tananyag mindenki tetszését elnyerte, korosztálytól függetlenül. A feldolgozott témákat hasznosnak és fontosnak találták, szinte mindenki számára tartalmazott új ismeretet, információt. A felület grafikai megjelenítését megfelelőnek találták, a tananyag érthetőségét segítő ábrák, képek céljaikat elérték. A kérdőíves felmérésben résztvevők visszajelzései alapján az egyes tananyagegységek végére beépített ellenőrző kérdések pozitív fogadtatásúak voltak, az adott feladatok, kérdések relevánsak a kifejtett témával kapcsolatban, könnyen értelmezhetőek a feladatok, és azokra a tartalmakra irányulnak a kérdések, melyek az e-learninges tananyagban megtalálhatóak. Szívesen ajánlja mindenki ezen tananyagot az új belépő munkavállalók számára, sok olyan információ megszerezhető ezáltal, melyre az új munkahelyen szüksége lesz, lehet a munkavállalónak. További témákat is javasoltak a megkérdezettek, melyeket hasonló módszertannal érdemesnek látnak feldolgozni, mint például munkakörök bemutatása, munkahelyi biztonság, nyugdíjba vonulás feltételei, munkahely megtartás stb.

3. Folyamatos tanulás fontossága, szükségessége

3.1. „Lifelong learning”

1960-as évek végén, 1970-es évek elején jelent meg a „Lifelong learning”, „Élethosszig tartó tanulás” kifejezés, az Egyesült Államokból és Nagy-Britanniából elindulva. A fogalom jelentősége és fontossága az évek alatt folyamatosan fennmaradt, mindössze értelmezésében, társadalomban való szükségességének meghatározásában változott az elmúlt évtizedek alatt.¹ Egyértelműen kimondhatjuk, hogy a folyamatos tanulás ágazattól, szakterülettől független egyaránt fontos, a közigazgatásban, rendvédelemben éppoly jelentőséggel bír, mint az egészségügyben vagy a pénzügyi szektorban. De mire is vonatkozhat az élethosszig tartó tanulás? Az egész életen át tartó tanulás eredményeként az egyén képessé válik arra, hogy a társadalmi, gazdasági és politikai változásokra adekvát módon tudjon reagálni.² HARANGI L. (2004) megfogalmazásában „az egész életen át tartó tanulás olyan kora gyermekkortól késő öregségre tartó kognitív folyamat, amely magában foglalja a formális, azaz az iskolai oktatást éppen úgy, mint a non-formális (bizonyítványt nem adó, kötetlen, öntevékeny szervezetek

¹ DR. NÉMETH BALÁZS (2011) A lifelong learning paradigmájának fejlődéstörténete http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/life_long_learning/1_a_lifelong_education_fogalmnak_megjelense_s_e_lterjedse.html

² ÓHIDY ANDREA (2006): Lifelong learning. <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/lifelong-learning>

keretei között végbemenő, nálunk a közművelődési jellegű), valamint az informális (családi, munkahelyi, a széles társadalmi környezetben történő) tanulást”.³

A European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning (Jelentés az élethosszig tartó tanulás minőségi indikátorairól) dokumentumban foglaltak alapján „az élethosszig tartó tanulás minden olyan formális vagy informális célzott tevékenységet felölel, amely folyamatos, és amelynek célja a tudás, a készségek és a képességek fejlesztése”.⁴ Ezen dokumentumban helyt kapott a különböző országok élethosszig tartó tanulással kapcsolatos gyakorlati tapasztalatainak összegzése, valamint négy indikátor-csoport került meghatározásra alábbiak szerint:

1. Alapkészségek és kompetenciák fejlesztése (a tanulótól elvárható új készségek, mint például kommunikáció, tanulási képesség és készség, aktív állampolgár kulturális és szociális készségei).
2. Hozzáférés és a részvétel növelésének hangsúlyozása.
3. Erőforrások az egész életen át tartó tanulásban (mint például oktatók és tanulók, tanulást támogató technológiák).
4. Stratégiák és rendszerfejlesztés (beleértve a minőségbiztosítást is).

Számos további hazai és nemzetközi szakirodalom foglalkozik a „lifelong learning” kérdésével, értelemezésével, melyek további összegzése és elemzése jelen tanulmány keretein túlmutatnak. Összességében megállapíthatjuk, hogy a világ fejlődése, alakulása által az egyes társadalmak, gazdaságok elé állított kihívásokra csak úgy tudunk kellő időben és kellő módon reagálni, ha folyamatosan követjük a változásokat és képessé válunk mi magunk is változásra, alakulásra. A meglévő képességeink, készségeink stabil alapokat nyújtanak, ugyanakkor, ha nem vesszük fel a változás ritmusát, a változás által megkívánt újabb készségek megszerzése irányába nem teszünk lépéseket, elmaradunk, lemaradunk, melynek több szinten is érezhető negatív hatása lesz. Saját személyünkön belül elindulhat egy negatív leépülés, hiszen nem tudunk megfelelni a tőlünk elvártaknak, nem elég a meglévő tudásunk a feladat ellátásához, nem fogjuk magunkat értékesnek tartani. A saját személyes élményünk kihatással lesz környezetünkre, családjunkra és munkahelyünkre egyaránt, mely folyamat nem tudja érintetlenül hagyni a tágabb értelemben vett környezetet, a társadalmat sem.

³ HARANGI LÁSZLÓ (2004): Az élethosszig tartó tanulás minőségi követelményei az európai oktatásban. Új Pedagógiai Szemle, 6. sz. 77–82.

⁴ ÓHIDY ANDREA (2006): Lifelong learning. <https://epa.oszk.hu/00000/00035/00104/2006-06-31-Ohidy-Lifelong.html>

3.2. Továbbképzések fontossága a szervezetben belül

Meglátásunk szerint nem várható el a társadalom valamennyi tagjától, hogy a körülötte zajló változásokat napi szinten követve élje életét, naprakész tudással rendelkezzen valamennyi területről, az egyes szektorokban elért tudományos eredményekről vagy újonnan bemutatott módszerekről, technikákról, eszközökről. Ugyanakkor a társadalom meghatározó szereplőitől elvárjuk, hogy az általuk kutatott szakterületekről rendelkezésre álló tudást átadják a társadalom mindazon tagjai számára, akik nyitottak rá, munkájukból vagy csupán érdeklődésükből kifolyólag. Ezen tudástranszfer az oktatáspolitikában közoktatás és felsőoktatás szintéren jogszabályi keretek között szabályozott és rendszer szinten működik. Feltehetjük a kérdést, arra vonatkozóan, hogy egyetemi, főiskolai tanulmányok után, a munkaerőpiacra belépve lehet-e bárkinek is előírt feladata a tanulás lehetőségének szervezett keretek közötti biztosítása? Ha lehet, kié a feladat, kié legyen a felelősség és hogyan működjön a rendszer?

A szervezetek, vállalkozások jelentős részere mára már felismerte a szervezetben belüli továbbképzések fontosságát és szerepét, külön divíziók, szervezeti egységek foglalkoznak a munkavállalók fejlesztésével, képzésével. A továbbképzések felértékelődésének okaként KLEIN S. (2018)⁵ az alábbi tényezőket sorakoztatja fel:

- a) **gyors műszaki- technikai fejlődés:** a gyártási folyamatokat ma már túlnyomó részt az automatizált folyamatok jelentik, mely gépek kezeléséhez elvárt a magasabb szintű szakirányú tudás. Az ipar forradalom 4.0 kihívásaira történő reagálásunk legfontosabb feladata a képzési, szakképzési rendszerek olyan szintű átalakítása, amely eredményeként naprakész tudású szakemberek jelennek meg a munkaerőpiacon. Számos esetben átképzéssel is találkozunk, amely a munkáltatói oldalról gazdasági kérdéseket is felvett. Egyrészt a munkavállaló életkorának előrehaladtával nő az az ismeretanyag mennyiség, amely egy átképzéssel részben vagy teljes egészében elvész, így a korábbi befektetés „kidobásra” kerül. Másrészt a munkavállaló öregedésével csökken az az időtartam, ameddig még használni tudja majd az új ismereteket, ami a „megtérülés” kérdését veti fel a munkáltató oldaláról nézve.
- b) **szervezetek növekvő komplexitása:** egy szervezet működése, működtetése komplex feladat, amelyben a feladatok koordinálása és integrálása bonyolult kihívást is jelenthet, ha nem veszik igénybe az informatika nyújtotta támogató funkciók használatát. A mai

⁵ KLEIN S. (2018): *Munkapszichológia a 21. században*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p.441-442.

gyorsuló világban a vállaltoknak, szervezeteknek a gyors helyzetfelismerés, piaci igényekre történő azonnali reflektálás akár a jövőjüket is jelentheti, így a flexibilitás, a megújulás, változásokra való felkészülés és azonnali reagálás megtanulása elengedhetetlen a túléléshez.

- c) **gyorsan változó társadalmi, gazdasági feltételek:** ezen feltételek gyors változása felértékelte mára már a képzések, továbbképzések jelentőségét, fontosságát.
- d) **növekvő minőségi igények:** az állandó fejlődést csak úgy tudja átvezetni egy cég a saját életébe, ha folyamatosan képz, tréningezi munkavállalóit, versenyben maradás lehetőségét megőrizve.

A szervezet meglévő munkaerejének megtartásának egyik fontos pillére a folyamatos továbbképzések biztosítása. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy az új munkaerő toborzásának költsége és a meglévő munkatársak megtartását célzó belső képzések költsége között milyen mértékű különbségek mutathatóak ki. A költségeken túlmutatva további különbségeket mutatja be az 1.sz. táblázat.

1.sz. táblázat: Az „iparszerű toborzás” és a megtartás stratégiáinak különbözőségei⁶

	„Iparszerű toborzás”	Megtartás
Célközönség	külső jelöltek	meglévő munkavállalók
Irány	kifelé	befelé
Akciók időtávja	rövid	közepes, hosszú
Üzenetek célja	ráció	érzelmek, motiváció
Direkt költséghatás	magas	alacsonyabb
Hajtóerő, amely működteti	szükség	szándék, hit, bizalom

Fontos kiemelni, hogy a szervezet számára középtávon és hosszútávon stabilitást és kiszámíthatóságot a meglévő munkaerejének megtartása biztosítja, melyet a szándék, hit és a bizalom tud működtetni hajtóerőként. Ha időt engedünk arra, hogy megismerjük a munkavállalóink igényeit, elképzeléseit arra vonatkozóan, hogy a szervezeten belül mi az, ami segíteni tudná őt, megtettük az első lépést. Sokan arra gondolnak, hogy a munkavállalónak pénzre, magasabb bérezésre van szüksége. Nem minden a pénz! Az anyagi jutatás nem

⁶ TÚRI PÉTER (2018): *Elkötelezett csapat. Munkaerőhiány helyett.* Z-Press Kiadó. Miskolc. p. 20.

elsődleges motiváló eszköz! Számos olyan egyéb motivációt segítő módszer és eszköz létezik, melyekkel erősebb motiváló hatást tudunk elérni, mint például odafigyelés, törődés, munkatárs munkájának elismerése, közös célok, kapcsolatok minősége, fejlesztés, tanulási lehetőség biztosítása.

3.3. Továbbképzési gyakorlatok állami szervezetekben

Az állami fenntartású szerveket megvizsgálva több szektorban is megtalálható a továbbképzés rendszere, melyek közül a szakmai, szakirányú továbbképzési kötelezettségeket a tevékenység folytatásának feltételeként is előírják. Az alábbiakban rövid áttekintést nyújtunk az egyes szektorokban jelenleg érvényes továbbképzési előírásokról abból az aspektusból, hogy a továbbképzés rendszerében milyen kötelező elemek, óraszámok, időszávok vannak előírva és milyen jellegű képzéseket foglalnak magukban.

3.3.1. Egészségügyi dolgozók továbbképzése

Az egészségügyi szakdolgozók továbbképzéséről a 63/2011. (XI. 29.) NEFMI rendelet az egészségügyi szakdolgozók továbbképzésének szabályairól rendelkezik⁷. Az egészségügyi szakdolgozóknak kötelező továbbképzésen részt venni, kötelező szakmacsoportos elméleti, szabadon választható elméleti és gyakorlati továbbképzési típuson egyaránt, szakmacsoportonként legalább 150 pont teljesítésével.

A kötelező szakmacsoportos továbbképzési tanfolyamok szakmai tartalmát több szervezeti egység közösen határozza meg (egészségügyért felelős miniszter, Egészségügyi Szakmai Kollégium, Állami Egészségügyi Ellátó Központ, Magyar Egészségügyi Szakdolgozói Kamara), öt éves időtartamra. Ezen továbbképzések szervezésére kizárólag a felsőoktatási intézmények orvos- és egészségtudományi karai jogosultak.⁸

Szabadon választható elméleti továbbképzéseket bármely gazdálkodó szervezet szervezheti, a képzés pontértékét az Állami Egészségügyi Ellátó Központ hagyja jóvá. Ebbe a csoportba tartozó képzések lehetnek a munkahelyen belül szervezett rendszeres továbbképzések, szakmai célú tanulmányutak, az adott szakterületen végzett tudományos tevékenység és az orvosok, fogorvosok, gyógyszerészek és az egészségügyi felsőfokú szakirányú szakképesítéssel

⁷ 63/2011. (XI. 29.) NEFMI rendelet 1.§ (1)- (2)- (3)

⁸ 63/2011. (XI. 29.) NEFMI rendelet 4.§ (1)

rendelkezők folyamatos továbbképzéséről szóló miniszteri rendelet szerinti kötelező szintentartó, valamint szabadon választható, akkreditált elméleti továbbképzések.⁹

Gyakorlati továbbképzésként a továbbképzési időszakban ténylegesen gyakorlatban eltöltött évek utáni pontszám megszerzését érti a rendelet. Egy év gyakorlati időt 20 pontként konvertál a továbbképzési rendszer.¹⁰

A továbbképzés keretében elvégezhető képzésekről az egészségügyi szakdolgozók az Állami Egészségügyi Ellátó Központ által kezelt felületen tudnak tájékozódni. A meghirdetett képzésekről tájékozódni a SZAFTEX¹¹ oldalon lehet, ahol a kiválasztott továbbképzéssel kapcsolatos részleteket is megismerheti a jelentkező (kiknek szól a képzés, ki szervezi, milyen előadások lesznek).

Költségviselés tekintetében a rendelet úgy rendelkezik, hogy az egészségügyi dolgozók számára a továbbképzési időszak alatt egy kötelező szakmacsoportos továbbképzést biztosítanak térítésmentesen.¹²

3.3.2. Pedagógusok továbbképzése

A pedagógusok továbbképzési kötelezettségét a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről írja elő. A nevelési- oktatási intézmény vezetőjének öt évre szóló továbbképzési programot kell elkészítenie, melyet a fenntartó fogad el.¹³ Ez alapján kerül elkészítésre adott tanévre szólóan a beiskolázási terv. A továbbképzési program négy részből áll¹⁴:

- a) szakvizsgára vonatkozó alprogram,
- b) továbbképzésre vonatkozó alprogram,
- c) finanszírozásra vonatkozó alprogram,
- d) helyettesítésre vonatkozó alprogram.

⁹ 63/2011. (XI. 29.) NEFMI rendelet 6.§ (1)

¹⁰ 63/2011. (XI. 29.) NEFMI rendelet 10.§

¹¹ <https://szaftek.aek.hu/index.xhtml>

¹² 63/2011. (XI. 29.) NEFMI rendelet 15.§

¹³ 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 1.§ (2)

¹⁴ 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 1.§ (5)

A továbbképzés tárgyát a rendelet 4.§ (1) bekezdés az alábbiakban definiálja: „A továbbképzés azoknak az ismereteknek és készségeknek a megújítására, bővítésére, fejlesztésére szolgál, amelyekre szükség van a nevelő és oktató munka keretében a gyermekekkel, tanulókkal való közvetlen foglalkozás megtartásához, a köznevelési intézmény tevékenységének megszervezéséhez, a pedagógiai szakszolgálatok és a pedagógiai-szakmai szolgáltatások ellátásához, a vizsgarendszer működtetéséhez, a mérési, értékelési feladatok, a köznevelési intézmény irányítási, vezetési feladatainak ellátásához.”¹⁵

A továbbképzési kötelezettséget hét évente kell teljesíteni a pedagógusoknak, legalább 120 tanórai foglalkozáson való részvétellel.¹⁶ A jogszabály a továbbképzés alatt viszonylag széles spektrumot ért, elszámolhatóak továbbképzésként további szakképzetségi megszerzésére irányuló képzések, pedagógus- szakvizsgát eredményező képzések vagy a munkakör beöltéséhez szükséges felsőfokú tanulmány is, ahogy az informatikai tudás fejlesztését igazoló okirat is.

A pedagógusok számára igénybevehető képzéseket alapítási engedéllyel (Oktatási Hivatal által jóváhagyott és a program alkalmazására engedélyt adott) rendelkező programok elvégzésével lehet teljesíteni.¹⁷ Az engedélyeztetés eljárása részletesen szabályozott a rendeletben, az engedélyt öt évre kaphatja meg a kérelmező intézmény a Pedagógus- továbbképzési Akkreditációs Testület javaslata alapján.¹⁸

Az engedélyezett továbbképzési programok továbbképzési jegyzékben kerülnek összesítetten nyilvántartásra, ahova a továbbképző szervezőjének előzetes bejelentése alapján kerül felvételre a program.¹⁹

A rendelet 16.§ (1) – (2) bekezdések értelmében a pedagógus-továbbképzés térítésmentes az állami köznevelési közfeladat- ellátás keretében, a költségek fedezéséhez hozzájárul a központi költségvetés, a fenntartó, a munkáltató. Ha további költségek merülnek fel, azt a résztvevőnek kell megfizetni.

¹⁵ 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 4.§ (1)

¹⁶ 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 5.§ (1)

¹⁷ 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 7.§ (1)

¹⁸ 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 7.§ (6)

¹⁹ 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 8.§ (1)

3.3.3. Szociális ágazat továbbképzése

A szociális ágazat dolgozóinak továbbképzéséről szóló rendelet a 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról. A továbbképzéseket három csoportba sorolja a rendelet²⁰:

- a) *kötelező továbbképzés*: olyan szakmai továbbképzés, amely a teljes ágazat tekintetében szükséges, lényeges alapkompenciák megszerzésére irányul;
- b) *munkakörhöz kötött továbbképzés*: olyan szakmai továbbképzés, amely az adott munkakörhöz, illetve az adott munkakör esetében érintett ellátotti csoportokhoz kapcsolódó speciális, módszerspecifikus ismeretek megszerzésére irányul;
- c) *választható továbbképzés*: olyan szakmai továbbképzés, amely az egyéni érdeklődés figyelembevételével az önismeret, az egyéni kompetenciák vagy egyéb speciális ismeretek megszerzését célozza.

A jogszabály különböző típusait különbözteti meg a továbbképzéseknek, melyek definícióját is tartalmazza a rendelet²¹:

- szakmai tanfolyam,
- szakmai személyiségfejlesztő foglalkozás,
- szakmai tanácskozás,
- külföldi vagy hazai tanulmányút,
- szakmai műhely,
- szakmai e-learning,
- szakmai blended-learning,
- szakmai terepgyakorlati továbbképzés.

A továbbképzési időszak négyéves időintervallumot jelent a szociális szférában. A továbbképzéseken való részvételt a többi ágazat továbbképzéséhez hasonlóan pontokban tartják nyilván, felsőfokú végzettség esetén 80 pont, míg egyéb szakképesítés esetén 60 pont megszerzése kötelező.²²

A kötelező továbbképzéseket (típusukat is jelölve) és a munkakörhöz kötött továbbképzések listáját a szociál- és nyugdíjpolitikáért felelős miniszter, valamint a gyermekek és az ifjúság

²⁰ 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet 1.§ (1)

²¹ 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet 5.§

²² 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet 3.§ (1)- (2)

védelméért felelős miniszter határozza meg, és a Szociális Ágazati Portálon²³ teszik közzé azokat.²⁴ A továbbképzési programok minősítést követően hirdethetők meg a résztvevők számára. Minősített választható továbbképzést bármely természetes személy, jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet szervezhet. Minősített kötelező képzési programot viszont csak a Nemzeti Fogyatékosügy- és Szociálpolitikai Központ Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság és az egyházi módszertani kijelöléssel rendelkező egyház szervezhet.²⁵ A továbbképzési programokat három évente felülvizsgálják a rendeletben kijelölt szakmai szervezetek.

A továbbképzéseken való részvétel a szociális szakdolgozók részére díjmentes. A munkáltató éves továbbképzési tervet készít, amely tartalmazza adott évre vonatkozóan a továbbképzéseken várhatóan résztvevők számát, azok helyettesítésére vonatkozó tervet, valamint a képzésekre fordítható forrásokat és azok felosztását.²⁶

3.3.4. Rendvédelemben zajló továbbképzések

A 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról jogszabály tartalmazza a rendvédelemben dolgozók számára előírt továbbképzési kötelezettségeket. A továbbképzések megvalósulhatnak²⁷:

- a) központi továbbképzési programokkal,
- b) a minisztérium továbbképzéssel kapcsolatos feladatokat ellátó szervezeti egysége által szervezett és lebonyolított rendészeti továbbképzési programokkal, irányítói és vezetői továbbképzési programokkal,
- c) a belügyi szerv által a saját állománya számára szervezett szakmai belső továbbképzési programokkal,
- d) a nyilvántartásba vett képzőintézmények vagy az Országgyűlési Őrség által szervezett minősített továbbképzési programokkal.

²³ <https://szocialisportal.hu/tema/szocialis-kepzes/szocialis-tovabbkepzes/tovabbkepzesi-jegyzekek/minositett-kotelezo-es-munkakorhoz-kotott-tovabbkepzesek/>

²⁴ 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet 3/A. § (1a)

²⁵ 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet 4.§ (1)

²⁶ 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet 15.§ (2)- (3)

²⁷ 2/2013. (I. 30.) BM rendelet 3.§ (1)

Továbbképzési programok lehetnek²⁸:

- *központi továbbképzés*: a miniszter által elrendelt olyan rendészeti továbbképzési program, amely egyidejűleg egy vagy több belügyi szerv hivatásos állományának, vagy meghatározott rendfokozati állománycsoportba tartozó tagjainak biztosítja az egységes felkészítést;
- *minősített továbbképzési program*: a minősítési eljárás követelményeinek megfelelő, minőségtanúsított, továbbképzési pontértékkel bíró képzési vagy kompetenciafejlesztésre irányuló program, amely önálló tanulási vagy tananyagegységekből áll és lehetővé teszi a képzés kimeneti követelményének teljesítéséhez szükséges ismeretek, valamint gyakorlatok elsajátítását;
- *rendészeti továbbképzési program*: a minisztérium továbbképzéssel kapcsolatos feladatokat ellátó szervezeti egysége által fejlesztett és lebonyolított bejelentés-köteles továbbképzési program, amely széles körű szakmai ismereteket közvetít, és amely továbbképzési program a miniszter erre irányuló döntése esetén központi továbbképzésként elrendelhető;
- *szakmai belső továbbképzési program*: a belügyi szerv által fejlesztett és lebonyolított, az adott belügyi szerv feladatkörét érintő bejelentés-köteles továbbképzési program, amely szakmai ismereteket vagy kompetencia-fejlesztéseket tartalmaz.

A továbbképzési időszak ciklusa négy év, mely alatt a különböző beosztású állományok eltérő továbbképzési pontérték elérése áll fenn²⁹:

- a) a hivatásos állomány vezetői beosztást betöltő tagjának legalább 128,
- b) a hivatásos állomány tiszti besorolási osztályba tartozó szolgálati beosztást betöltő tagjának legalább 96,
- c) a hivatásos állomány tiszthelyettesi besorolási osztályba tartozó szolgálati beosztást betöltő tagjának 64 továbbképzési pontot kell teljesítenie.

A négy éven belül éves szinten meghatározott képzési pontszámot kell gyűjtenie az állomány tagjainak egyéni képzési terv alapján, a továbbképzési időszak egyes éveiben kötelező megszereznie a továbbképzési időszakban teljesítendő összes továbbképzési pont legalább

²⁸ 2/2013. (I. 30.) BM rendelet 1.§

²⁹ 2/2013. (I. 30.) BM rendelet 7.§ (3)

15%-át úgy, hogy a továbbképzési időszak harmadik éve végére a továbbképzési időszakban teljesítendő összes továbbképzési pont legalább 75%-át elérje.³⁰

A központilag előirányzott továbbképzéseken túlmutatva a jogszabály előírja, hogy további pontértékkel járó képzéseket is el kell végeznie az állománynak, melyet a továbbképzésre kötelezett szabadon választhat a felsorolt lehetőségek közül.³¹

A továbbképzésekkel kapcsolatos feladatokat támogató testület a Belügyi Továbbképzési Kollégium. A programok elektronikus nyilvántartása, továbbképzések szervezése a Rendészeti Vezetőképzési, Továbbképzési és Vizsgaportálon keresztül valósul meg. Továbbképzési programminősítési eljárás során jóváhagyott továbbképzési programok továbbképzési programjegyzékbe kerülnek.

A rendvédelmi szervek hivatásos állományának továbbképzési kötelezettségének finanszírozása központi költségnormatívából valósul meg.

3.3.5. *Közigazgatás továbbképzési rendszere*

A közigazgatásban dolgozók számára is kötelező továbbképzéseken részt venni, melynek jogszabálya a 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről. A központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi, helyi szerveire, ezeknél a szerveknél foglalkoztatott szakmai vezetőkre és ügyintézőkre, a Nemzeti Közszerződési Egyetemre, valamint a személyügyi központra terjed ki a jogszabály hatálya.³²

A közigazgatáson belüli továbbképzések típusai³³:

- a) *belső továbbképzés*: a központi kormányzati igazgatási szerv, valamint a felsőoktatási intézmény vagy felnőttképző által folytatott szakmai vagy nyelvi továbbképzés, konferencia, szakmai tájékoztató, illetve egyéb közösségi és egyéni tanulási forma, amely

³⁰ 2/2013. (I. 30.) BM rendelet 7.§ (4c)

³¹ 2/2013. (I. 30.) BM rendelet 7.§ (4a)

³² 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 1.§

³³ 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 2.§

- a kormánytisztviselő számára speciális intézményi vagy álláshellyel összefüggő feladatokhoz szükséges ismereteket, illetve képességeket közvetít;
- b) *közszolgálati továbbképzés*: a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által fejlesztett és megvalósított általános közigazgatási, szakmai vagy vezetői ismeretek megszerzésére irányuló, a közigazgatási szakvizsgára való felkészülést moduláris rendszerben szolgáló, továbbá a jogalkalmazás javítására irányuló továbbképzés;
- c) *szakmai tájékoztató, konferencia, egyéb közösségi és egyéni tanulási formák*: az álláshelyen ellátandó feladathoz kapcsolódó, a szakmai munka ellátásával összefüggő szakmai, jogi, módszertani továbbképzés.

A továbbképzési időszak négyéves ciklusokból tevődik össze. A továbbképzésre kötelezettek részére egyéni továbbképzési terv készül, mely lehet igényalapú és előíró típusú tervezés. Igényalapú tervezés esetén egyéni fejlesztési igényekre alapozott kompetencialapú tervezés történik, míg előíró típusú tervezésnél programjegyzékről történik a kiválasztás.³⁴ A Nemzeti Közszolgálati Egyetem által kidolgozott módszertani útmutatóban leírtak alapján kerül meghatározásra az egyén számára kötelezően teljesítendő tanulmányi pontszám.³⁵

A kormánytisztviselők továbbképzésének ágazati irányítása és felügyelete a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter feladata.³⁶ A közszolgálati továbbképzési programok követelményrendszerét a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium³⁷ határozza meg. Ezen testület felelős a programok minőségbiztosításával kapcsolatos feladatok ellátására is.³⁸ A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kifejleszti a Kollégium által meghatározott követelményrendszernek megfelelő közszolgálati továbbképzési programokat, biztosít idegennyelvi képzéseket, valamint működteti az oktatás- informatikai rendszert.³⁹

A továbbképzési programok minősítési, illetve az egyszerűsített nyilvántartásba vételi eljárással programjegyzékre került programokat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézetének Továbbképzés-fejlesztési és Módszertani Irodája által működtetett továbbképzési programkatalógus tartalmazza, mely a Probono⁴⁰ rendszeren

³⁴ Útmutató a 2022. évi továbbképzések tervezéséhez. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet

³⁵ 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 3.§ (4)

³⁶ 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 7.§ (1)

³⁷ <https://kti.uni-nke.hu/>

³⁸ 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 8.§

³⁹ 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 9.§ (1)

⁴⁰ <https://probono.uni-nke.hu/katalogus/nyitolap>

keresztül érhető el.⁴¹ A közszolgálati és a belső továbbképzéshez szükséges pénzügyi forrást a központi kormányzati igazgatási szerv biztosítja.⁴²

3.3.6. Közszolgálati tisztviselők továbbképzése

A 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről jogszabályban foglalt továbbképzési rendszer több pontban is megegyezést mutat a közigazgatási rendszerben dolgozók továbbképzési struktúrájával. Ezen ágazatban is négyéves továbbképzési időszakról beszélünk, képzési tervek alapján történik a továbbképzés. A továbbképzések közszolgálati és belső továbbképzési programokkal teljesíthetők a kormánytisztviselők és köztisztviselők számára.⁴³ A tanulmányi végzettségtől függően eltérő továbbképzési pontszám elérését írja elő a rendelet: „felsőfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselőnek, köztisztviselőnek a továbbképzési időszak alatt legalább 128 tanulmányi pontot, az érettségi végzettséggel rendelkező kormánytisztviselőnek, köztisztviselőnek legalább 64 pontot kell teljesíteni”.⁴⁴

Ezen szektorban dolgozók számára is csak a továbbképzési programjegyzékben nyilvántartott továbbképzésekre lehet jelentkezni, mely programok minősítését a Nemezi Közszolgálati Egyetem folytatja le általa felkért szakértők közreműködésével. A kötelező továbbképzés elvégzésének költségét, az előírt tanulmányi kötelezettségek teljesítését biztosító mértékben a közigazgatási szervnek biztosítania kell a jogszabály 12.§-a értelmében.

3.3.7. Különböző ágazatok továbbképzési rendszerének összehasonlítása

A fentiekben ismertetett továbbképzési rendszerek főbb tartalmi elemeit összehasonlító jelleggel a 2. sz. táblázat tartalmazza. A bemutatott továbbképzési rendszerek nagymértékben hasonlítanak egymáshoz, kötelezően előírt és önállóan választható továbbképzéseket mindegyik ágazat biztosít a munkavállalója, állományára részére. Továbbképzési időszakokról beszélhetünk, mely időtartam alatt előre meghatározott továbbképzési pontszámot kell teljesíteni a továbbképzésre kötelezetteknek. Az áttekintett jogszabályok alapján, a rendeletekben definiált továbbképzési típusokat elemezve szinte valamennyi ágazat továbbképzési rendszerében a szakmai, szakirányú, módszertani képzések szerepelnek, csak a

⁴¹ <https://kti.uni-nke.hu/kozszoalati-tovabbkepzesek/a-tovabbkepzesi-rendszer/altalanos-informaciok>

⁴² 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 12.§ (1)

⁴³ 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 9.§ (1)

⁴⁴ 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 9.§ (3)

szociális és rendvédelmi ágazat vonatkozásában találkozhatunk a kompetencia fejlesztésre irányuló képzések megnevezésével. Az egyes képzési programok minősítési eljárás keretében kerülhetnek be az adott ágazat továbbképzési programjegyzékébe, melynek folyamatos minőségbiztosítását jogszabályban nevesített szervek (Kollégium, testület) látják el. A továbbképzési rendszerek mögött valamennyi vizsgált szektor esetében informatikai háttér biztosított, melyek közül vannak olyan felületek (például rendvédelem, közigazgatás), melyek komplexitásában képesek kezelni a jelentkezéstől a továbbképzési pontok nyilvántartásán át a teljes továbbképzési rendszert, beleértve a továbbképzési programok minősítési eljárását is.

2. sz. táblázat: Különböző ágazatok továbbképzési rendszerének összehasonlítása

Ágazat	Jogszabály	Kötelező továbbképzés	Pontszám	Időszak	Nem szakmai kompetencia fejlesztésre irányuló képzést tartalmaz-e a jogszabály?
Egészségügyi	63/2011. (XI. 29.) NEFMI rendelet az egészségügyi szakdolgozók továbbképzésének szabályairól	Van	150	5 év	Nem
Pedagógusok	277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről	Van	120	7 év	Részben (<i>informatika és idegen nyelv</i>)
Szociális	9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról	Van	80 vagy 60	5 év	Igen
Rendvédelmi	2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról	Van	128 vagy 96 vagy 64	4 év	Igen
Közigazgatási	338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről	Van	16-40 között	4 év	Részben (<i>idegen nyelv</i>)
Közszolgálati	273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről	Van	128 vagy 64	4 év	Részben (<i>idegen nyelv</i>)

4. Javaslatétel a kutatási és projekt tapasztalatok figyelembevételével

A kutatás során feltárt ismeretek és a projektek keretében megvalósult felmérések eredményei egymást kiegészítő és egyben egymást megerősítő adatokat mutatnak. A fiatal munkavállalók munkaerőpiaci helyzetük igaz nehézségekbe ütköznek, de meglátásunk szerint a munkafelvevői oldal, azaz a munkáltató pozitív irányba tudja befolyásolni a kialakult helyzetet, ha saját szervezetében szemléletváltozást indít el. Az elmúlt évszázadok alatt a munkaerőpiac folyamatosan átalakult, gazdasági és társadalmi korokat tekintve egyfajta igazodás, alkalmazkodás mindig is megfigyelhető volt és megfigyelhető lesz. Milyen a ma elvárt ideális munkatárs munkavállalói szemmel? A munkavállaló legyen képes⁴⁵:

- a) vállalkozóként gondolkodni: a folyamatos munkateljesítés mellett szolgáltatás-, költség és piacorientált gondolkodás egyaránt elvárható;
- b) saját életpályájukat irányítani: legyen képes megválaszolni a mit- hol- hogyan- mikor kérdésekre a választ úgy, hogy a munkavégzése és a magánélete el tudjon határolódni egymástól, de minkét helyszínen eredményességre törekedjen;
- c) szakmára és karrierre éretté válni: legyen képes megküzdeni a karriere során jelentkező kihívásokkal, legyen részese a változásoknak;
- d) karrierjüket céltudatosan előremozdítani: folyamatosan fejlessze kompetenciáit, tűzzön ki maga elé elérendő célokat, melyek megvalósításával saját karrierét építeni tudja;
- e) foglalkoztathatóság követelményének megfelelni.

A foglalkoztathatóság egy összetett fogalom, képességek összességéként értelmezhetjük, amely a munkavállaló saját karrierútjának alakításához szükséges. Magába foglalja az egyén alkalmazkodóképességét, pályaidentitását és társadalmi, emberi értékeit egyaránt. Milyen elvárásokból tevődik össze a foglalkoztathatósági „kompetenciacsomag”?⁴⁶

- Elkötelezettség, kezdeményezőképeség, önálló felelősségvállalás, lelkesedés, aktív karriertervezés.
- Egyéni felelősségvállalás, vállalkozói gondolkodásmód, érvényesülési és döntési képesség.
- Önmenedzsment készsége, önfegyelem, kitartás.
- Tanulás képesség, változásra való készség, önreflexió képessége, nyitottság.
- Lényeglátás, alkalmazkodóképesség, empátia, integrációs képesség.

⁴⁵ MARTINA NOHL (2020): *Karrier tanácsadás 4.0. Ismeretek és eszközök a foglalkozási és karrier- tanácsadáshoz.* Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. p. 59-60.

⁴⁶ MARTINA NOHL (2020): *Karrier tanácsadás 4.0. Ismeretek és eszközök a foglalkozási és karrier- tanácsadáshoz.* Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. p. 62-63.

- Terhelhetőség, konfliktuskezelési készség, frusztrációs tolerancia.
- Munka- magánélet egyensúly, egészség, munkaképesség megőrzése, stresszkezelési készség.

Ha a fentiekben ismertetett felsorolást áttekintjük, megállapíthatjuk, hogy ezen kompetenciák tanulhatóak és fejleszthetőek, amihez a munkavállaló belső elköteleződése nélkülözhetetlen. Munkáltatói oldalról vizsgálva a kérdést elmondhatjuk, ha a szervezet felismeri a munkaerő megtartásának fontosságát, és annak súlyát, hogy közép- hosszú távon saját szervezetének eredményessége és hatékonysága szempontjából a munkaerő megtartásra kell a fókuszot helyezni, máris kirajzolódik a munkáltató feladata: munkavállalók egyénre szabott kompetenciacsomagjának kialakítása és folyamatos fejlesztése a hosszú távú foglalkoztathatóság érdekében, gazdasági és társadalmi érdekeket egyaránt szolgálva.

Az elkötelezettség növelésének egyik stratégiai módszere lehet a szervezet képzési kultúrájának létrehozása, saját szervezetén belül kialakított kompetenciafejlesztési lehetőségek biztosítása. A korábbi fejezetben több ágazat tekintetében megismerhettük a továbbképzési kötelezettségeket előíró jogszabályi háttereket. Ezen képzések elsősorban szakmai továbbképzésekre vonatkoznak, melyet a folyamatosan fejlődő szakmai ismeretek, módszertani eljárások megkérdőjelezhetetlenül indokoltá tesznek. A kompetenciafejlesztés ugyanakkor már kevés ágazat képzési előírásában jelenik meg tényszerűen (rendvédelem, szociális ágazatban nevesítve szerepel), ami nem jelenti azt, hogy a szervezetnek nem lenne lehetősége ezen képzések biztosítására is.

Javaslattevői tanulmányunk fókuszja a szervezeten belüli, egyéni szükségleteken alapuló „kompetenciacsomag” elérhetőségének megteremtésére a munkavállalók megtartását elősegítve, eredményesség és hatékonyság növelését célul kitűzve.

4.1. Nemzeti Adó- és Vámhivatal foglalkoztatottainak jelenleg hatályos továbbképzési kötelezettségei

A Nemzeti Adó és Vámhivatalnál dolgozó munkavállalókra vonatkozó jogszabályok, melyek továbbképzéssel kapcsolatban rendelkeznek:

- 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról,

- 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról,
- 672/2020. (XII. 28.) Korm. rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományát érintő egyes személyügyi kérdésekről,
- 21/2020. (XII. 30.) PM rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál rendszeresített pénzügyőri munkakörökről, a képesítési előírásokról,
- 25/2020. (XII. 30.) PM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról,
- 11/2015. (IV. 9.) NGM rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának képzését szolgáló továbbképzési rendszeréről.

A 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról 13.§ (1) h) pontjában, a NAV feladatai között szerepel a foglalkoztatottak részére a munkavégzésükhöz szükséges képzés, továbbképzés megszervezése és lebonyolítása.

A 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról 78.§ [A foglalkoztató szerv kötelezettségei] (1) A foglalkoztató NAV szerv kötelességei bekezdésben rögzítésre kerül, hogy a foglalkoztatott feladatainak ellátásához kapcsolódó továbbképzéseket, képzéseket biztosítani kell, ha azok indokoltak és szükségesek.⁴⁷ A XII. fejezet Képzés, továbbképzés 95.§-98.§ részleteiben taglalja a képzési, költségterítési kötelezettséget, valamint a foglalkoztatott saját elhatározása alapján való képzési szabályokat, tanulmányi szerződést. A foglalkoztatott jogosult az előmenetelhez előírt, illetve köteles a központilag vagy munkáltatói jogkör gyakorlója által előírt képzésben, továbbképzésben, vagy átképzésben részt venni.⁴⁸ A foglalkoztatottnak a kinevezésétől számított két éven belül teljesítenie kell a munkakörének megfelelő, munkáltatói jogkör gyakorlója által előírt alapképzést.⁴⁹ A miniszter rendeletben határozza meg a foglalkoztatottak továbbképzési kötelezettségének szabályait, a továbbképzést - ha jogszabály másként nem rendelkezik - a NAV humánerőforrás-fejlesztési feladatokat ellátó intézete biztosítja.⁵⁰ A kötelező képzéseken való részvétel költségeit a NAV viseli, mely a 96.§-ban részletezett esetekben a foglalkoztatottra terhelődik át.

⁴⁷ 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról 78.§ (1) f)

⁴⁸ 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról 95.§ (1)

⁴⁹ 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról 95.§ (3)

⁵⁰ 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról 95.§ (6)- (7)

Az előírt képzési és továbbképzési kötelezettség teljesítése az előmenetel feltétele is⁵¹, melynek elvégzését a fizetési fokozatban való előresorolásnál is figyelembe kell venni.⁵² A NAV különböző juttatásokat adhat foglalkoztatottai számára, mely juttatás lehet tanulmányi ösztöndíj, képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatás.⁵³

Fontos megjegyezni, hogy a 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról jogszabályban kettő esetben találkozhatunk a kompetencia kifejezéssel: 132.§ (1) Az előmenetel általános feltételeinek felsorolása között, a d) pontban, miszerint a „magasabb besorolású munkakör ellátáshoz szükséges gyakorlati tapasztalat, valamint készségek és kompetenciák”, valamint a 9. mellékletben, amely a foglalkoztatottak és szakmai vezetők önéletrajzának tartalmi elemeit összegzi, ahol elvárás a „készségekre, képességekre, kompetenciákra (nyelvismeretre, számítógép-felhasználói készségekre, járművezetési engedélyre, katonai szolgálatra) vonatkozó adatok” megadása.

A 672/2020. (XII. 28.) Korm. rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományát érintő egyes személyügyi kérdésekről a kirendelés, vezénylés esetén fennálló továbbképzési kötelezettségek kezelését taglalja, a NAV és a foglalkoztatott felelősségét, kötelezettségét egyaránt rögzítve.

A 11/2015. (IV. 9.) NGM rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának képzését szolgáló továbbképzési rendszeréről jogszabály 2. Értelemző rendelkezés fejezetéről az alábbi képzési típusokat különbözteti meg:

- **hatósági jellegű képzés:** a NAV hivatásos állományába felvett személyek számára szervezett, a felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény 2. § 16. pontjának megfelelő képzések,
- **informatikai képzés:** informatikai eszközök, programok, szoftverek használatára felkészítő általános és speciális informatikai ismereteket közvetítő képzés,

⁵¹ 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról 132.§ (2) a)

⁵² 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról 133.§ (4) b), 136.§ (1) b)

⁵³ 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról 170.§ (1) e)

- **készség- és képességfejlesztés:** strukturált tapasztalatszerző eljárások működtetésével tapasztalati tanulást megvalósító képzés, amelyen a csoportdinamikai hatások tudatos alkalmazásával a résztvevők szociális és interperszonális készségei, képességei fejlődnek,
 - **kötelező szakmai alapképzés:** olyan kötelezően elvégzendő képzés, amely a munkakör betöltését követően a munkakör, munkaköri tevékenység szakszerű, folyamatos, hatékony ellátását szolgáló elengedhetetlen alapismeretet, tudásanyagot közvetíti,
 - **oktatás-módszertani képzés:** oktatók, képzési program-fejlesztésben közreműködők andragógiai, felnőttképzés-módszertani, készség és képesség fejlesztési ismereteinek megalapozását, bővítését szolgáló képzés,
 - **szakmai képzés:** olyan képzés, amely egy adott munkaköri tevékenység szakszerű, folyamatos, hatékony ellátását szolgáló ismeretet, tudásanyagot közvetíti,
 - **szakmai továbbképzés:** olyan képzés, amely a szakmai képzés és szakmai alapképzés során elsajátított kompetenciákra építve, a szakmai tudás és a szakmai kompetenciák bővítését szolgálja,
 - **szaknyelvi képzés:** a foglalkoztatott munkaköri tevékenységének ellátásához szükséges idegen nyelvű szakmai kompetencia fejlesztését szolgáló nyelvi képzés,
 - **trénerképzés és tréner továbbképzés:** a NAV tréneri készség- és képességfejlesztési ismereteinek megalapozását, bővítését biztosító, háromfázisú (azaz saját élményen, pedagógiai-pszichológiai elméleti-módszertani ismeretbővítésen és szupervízió/ esetmegbeszélésen alapuló) képzés,
 - **vezetőképzés:** a vezetői munkakör ellátásához szükséges kompetenciákat fejlesztő képzés.
- A képzések vonatkozásában a NAV éves képzési tervet készít a foglalkoztatottak képzési kötelezettségeinek teljesítésére vonatkozóan, mely képzések megvalósítását a Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet biztosítja.

A 25/2020. (XII. 30.) PM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 6. § (3) értelmében a NAV egyik területi szerve a Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet. Ezen Intézet a képzéssel összefüggésben:

- működteti a NAV belső képzési rendszerét, javaslatot tesz annak fejlesztésére,
- koordinálja a NAV éves képzési tervének összeállítását, ezen belül megtervezi a belső képzéseket, gondoskodik azok végrehajtásáról,
- kidolgozza a képzési programokat, megszervezi és lebonyolítja a NAV személyi állományába tartozó tisztviselői státuszú foglalkoztattak és a pénzügyőri státuszú

- foglalkoztatottak, valamint a munkavállalók részére a munkavégzésükhöz szükséges képzést, továbbképzést,
- gondozza a képzések elektronikus felületét, valamint módszertani és technológiai támogatást nyújt az elektronikus képzési felületen megvalósuló, más szervek által biztosított információátadáshoz,
 - tervezi és szervezi a rendészeti tárgyú külső képzéseket,
 - előkészíti a felsőoktatási intézményekkel kötött megállapodásokat, koordinálja a megállapodásban nevesített képzési feladatok ellátását,
 - belső ellenőrök, a költségvetési szervek gazdasági vezetői, valamint a költségvetési szervek vezetői kötelező szakmai továbbképzésében közreműködő szervezetként lebonyolítja a kötelező szakmai továbbképzéseket.⁵⁴

A foglalkoztatottnak részt kell venni szakmai továbbképzéseken.⁵⁵ A Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet felett a felügyeletet a Központi Irányítás főigazgatója gyakorolja.⁵⁶ A Humánpolitikai Főosztály „szervezi, koordinálja és dokumentálja a Központi Irányítás személyi állományába tartozók külső képzéseit, tanfolyamait. Egyben ellátja a belső képzések vonatkozásában a Központi Irányítás beiskolázási tevékenységét. Koordinálja a tagságukat szüneteltető okleveles könyvvizsgálók továbbképzését, kapcsolatot tart a Kamarával.”⁵⁷

A Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet 2016. január 1. óta látja el a NAV állománya számára a továbbképzések szervezését és megvalósítását, valamint a közel százéves múlttal rendelkező Vám- és Pénzügyőri Iskola (1929-ben alapították) által korábban önálló szervként biztosított költségvetési szervek vezetői, gazdasági vezetői és belső ellenőrei részére az államháztartási belső pénzügyi ellenőrzés területén folytatandó továbbképzési programokat.⁵⁸ Európai Unió támogatás keretében „Az államháztartás belső pénzügyi ellenőrzési rendszere és az ellenőrzési mechanizmusok fejlesztése” program célkitűzéseinek megvalósítása érdekében létrehozták az Államháztartási Belső Pénzügyi Ellenőrzési Módszertani és Képzési Központot (ÁBPE MKK), mely Központ működési hátterét a képzések tekintetében a Vám- és

⁵⁴ 25/2020. (XII. 30.) PM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 16.§

⁵⁵ 25/2020. (XII. 30.) PM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 48.§ b)

⁵⁶ 25/2020. (XII. 30.) PM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 25.§ k)

⁵⁷ 25/2020. (XII. 30.) PM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 3.

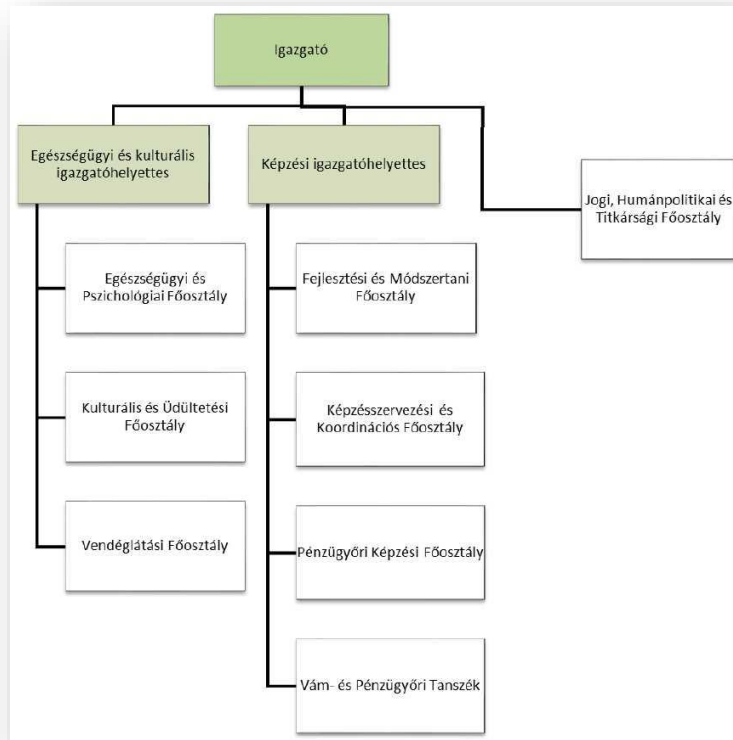
függelék 7.4. pont

⁵⁸ https://abpe.nav.gov.hu/abpe_joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=114

Pénzügyőri Iskola biztosítja. Az ÁBPE MKK által szervezett és tartott továbbképzések jellemzően szakmai, szakirányú képzéseket foglalnak magukban.⁵⁹

A Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet szervezeti ábráját az 1.sz. ábra mutatja.

1.sz. ábra: Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet szervezeti ábrája



Képzési igazgatóhelyettes személyének közvetlen irányítása alatt valósulnak meg a képzésekkel kapcsolatos módszertani fejlesztések, képzésszervezési feladatok, valamint a vám- és pénzügyőrök képzését megvalósító Pénzügyőri Képzési Főosztály és a Vám- és Pénzügyőri Tanszék működtetése.

4.2. Fejleszthető-e az állami szektor alkalmazkodóképessége?

A kérdésre a válasz röviden, igen. A fejlődés, a megújulás, az átalakult értékek mentén való újratervezés elengedhetetlen ahhoz, hogy a jelenlegi munkaerőpiaci kihívásokra reagálva a fiatal munkaerőt meg tudja szólítani a közigazgatás, rendvédelem, állami szervezetek és a rendszerben lévő munkavállalókat meg tudja, meg akarja tartani, versenyképességet biztosítva számukra is a civil, vállalkozói szférához hasonlóan. A szervezet számára a legnagyobb kihívást a „hogyan” kérdésre a válasz megtalálása jelenti, melyre számos HR szakember,

⁵⁹ https://abpe.nav.gov.hu/abpe_joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=112

szervezetfejlesztéssel, munkaerő toborzással foglalkozó cég keresi a választ, nyújt alternatív lehetőségeket és kínál megoldási javaslatokat. Fontos leszögezni, hogy ezek a megoldási javaslatok jelentős százaléka a vállalkozói szektornak szól, azoknak a mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozásoknak, multivállalatoknak, akiknek a szervezetében a hierarchikus rendszerszemlélet, a „parancsuralmi” rendszer nem ismert és nem jelennek meg a munkafolyamatokban sem. Az állami szervezeteknél a foglalkoztatottak közötti alá-fölérendeltség megléte és annak súlya a mai napig nagy jelentőséggel bír, szigorú szabályrendszerek vannak érvényben a mindennapi munkavégzés, beszámoltatás, delegálás során. Mindezek alapján könnyen belátható, hogy mindaz, ami egy vállalkozásnál bevezethető munkaszervezés vagy akár munkaerőtoborzás kapcsán, az valószínű ugyanabban a formában nem lesz működőképes egy állami hivatalnál.

Javaslattevői tanulmányunk következő részében egy globális megközelítésű, a projekt keretében végzett felmérések eredményeit is figyelembevevő koncepció tervet mutatunk be, amely reményeink szerint hozzájárulhat a szervezet jövőbeni eredményességéhez, versenyképességéhez egyaránt.

4.2.1. Szemléletváltás megfogalmazása

Az első lépés megtétele előtt, a nulladik lépés kérdése így hangzik: „Akarunk-e változtatni a helyzeten?” Ha a kérdésre a válasz nem, nincs mit tenni, a rendszert hagyni kell működni tovább abban a formában, ahogyan azt eddig is tette. Ebben az esetben nem szabad pozitív változásra számítani, hiszen, ha nem teszünk érte semmit és nincs, aki utat mutatna, nem fognak változni a mindennapok. Ha igennel válaszolunk a kérdésre és a változás, változtatás útjára lépünk, szisztematikusan végig kell gondolni a folyamatváltozás lépéseit, munkafolyamatait, alkalmazott módszereket és eszközöket, rövid- közép- és hosszútávú célkitűzésekhez rendelve. Ez utóbbi esetben egy komplex folyamatmenedzsment és szervezetfejlesztés eredményeként el tudunk jutni a megújuláshoz, a változás eredménye látható és mérhető lesz a szervezet életében.

Az állami szervezetek a mindenkor hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően, szigorú szabályok és előírások mentén működnek, mely szabályzókból a működés személyi és tárgyi feltételei éppúgy deklaráltak, mint a feladat-, döntés- és hatáskörök. Amikor szemléletváltásról beszélünk, a szervezet felső vezetésére gondolunk elsődlegesen, hiszen az általuk képviselt szemléletet, elvárásokat valósítják meg a középvezetők révén a végrehajtó szervek, a

foglalkoztatottak. Ebből adódóan mindaddig, amíg nem fogalmazódik meg egy felső szintű elköteleződés a változás, fejlesztés irányába, a szervezet nem tehet semmit, hiszen ennek a folyamatnak felülről induló kezdeményezésnek kell lenni.

Miért lehet nehéz szemléletváltásba kezdeni?

- a) Félelem a változástól. Alapjaiban senki nem szereti a változást, az addig megszokott folyamatokat átrendezi, a kialakult rendszert felboríthatja.
- b) Sokan úgy gondolják, ha eddig működött a szervezet, ezután is fog.
- c) Sokan felteszik a kérdést, hogy mi garantálja a sikert, ha másképp csináljuk?
- d) Lesznek nyertesek és vesztesek.
- e) Sok munkával jár.
- f) Több szektornak együttesen kell gondolkodnia, dolgoznia.
- g) Időigényes.

Hippokratész szavait idézve „ha nem vagy kész változtatni az életeden, nem lehet segíteni rajtad.” Ha a szervezet nem kötelezi el magát a változás, fejlődés mellett, újra és újra ugyanazokba a nehézségekbe fog ütközni, amely egy bizonyos szint után a szervezet funkcionális működését is veszélyeztetni fogja.

Mely tényezők indokolják a szemléletváltás szükségességét?

- a) A környezet folyamatos változása.
- b) A technológia fejlődése, a mindennapokban megmutatkozó hatása.
- c) A munkaerőpiac korosztályi változása (generációs kérdések).
- d) Ha nem tudja a szervezet bevonni az új munkaerőt, megteszi más.
- e) Ha nem tudja a szervezet megtartani a szakképzett, tudással rendelkező munkaerőt, egyszerűen felmond.
- f) Értékek átalakulása egyéni és szervezeti szinten egyaránt.
- g) A munkáltatótól elvárt eredmények, folyamatos magas szinten való teljesítést.
- h) Munkáltatói elvárások és munkavállalói igények alakulása.
- i) A különböző kompetenciákkal rendelkező munkavállalók különböző megkeresési technikákat és munkahelyen való megtartási módszereket igényelnek.

A szemléletváltás irányába való elköteleződés után kezdetét tudja venni az állapotfelmérés, a szervezet aktuális, jelenlegi működésének vertikális és horizontális megismerése, a változtatási

pontok, folyamatok beazonosítása. Fontos meghatározni a célokat, hogy mit szeretnénk elérni, hova szeretnénk eljutni szervezeti szinten. Ezeket a célokat a szervezet vezetésének kell kijelölni, mely munkafolyamatokhoz ajánlott külső szakértők bevonása. A külső szakértő szerepe azért lehet meghatározó, mert ő az a szakember, aki a rendszert kívülről szemléli, úgy tud segítséget nyújtani és irányt mutatni, hogy nincs belső elköteleződés, nincs benne a hierarchikus struktúrában, ezáltal nem áll függőségi helyzetben senkivel, független szakértő tud maradni.

4.2.2. A szervezet helyzeti felmérése

A szervezet állapotfelmérése, a szervezet átvilágítása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy feltárássra kerüljenek azok a munkafolyamatok, alkalmazott módszerek, kompetencia- és döntésmátrixok, melyek a szervezet aktuális működését írják le. Csak akkor lehetséges fejlesztési irányokat kijelölni a szervezetnél, ha megismerjük a jelenlegi működését. A felmérés eredményeként kapott adatokat, információkat analizálva kirajzolódnak azok a pontokat, ahol beavatkozás eredményeképpen eredményességben és hatékonyságban pozitív irányú változást tudunk elérni. A szervezet foglalkoztatottjainak megkérdezésével lehetőséget biztosítunk arra, hogy megfogalmazhassák az igényüket, szükségletüket a hatékonyabb munkavégzésükhöz, amely egyúttal a szervezethez való elköteleződésüket is erősíteni tudja.

Milyen módszerekkel és eszközökkel mérhető fel a szervezet állapota?

1. **Szervezeti kultúra feltárása kérdőíves felmérésekkel:** számos kérdőív nyújt lehetőséget arra, hogy részleteiben megismerhessük a szervezet kultúráját, melyek közül az alábbi kérdőívek felvétele javasolt:

- a) *Kérdőív Quinn „versengő értékek” szervezeti kultúra modelljének vizsgálatára*⁶⁰:
Quinn modell alapfelismerés -amelyből a modell kiindul-, hogy a munkavállalóknak általában és a vezetőknek különösen egymásnak ellentmondó céljaik vannak. Ezt az ellentmondást két tengelyen helyezte el: rugalmasság és az ellenőrzés, befelé összpontosító és kifelé összpontosító. Ezen tengelyek mentén négy vezetői modell (Segítő, Megújító, Teljesítő, Irányító) rajzolódik ki, mindegyik kettő vezetői szereppel, 3-3- jellemző értékkel. A vezetői modelleknek megfelelően négy szervezeti kultúrát különböztet meg a modell: Teamkultúra- támogató modell, Adhokrácia-

⁶⁰ KLEIN BALÁZS- KLEIN SÁNDOR (2020): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p. 732-735.

Innovációorientált modell, Cégkultúra- Célorientált modell, Hierarchikus kultúra- Szabályorientált modell.

b) *A vállalati kultúra típusok a hatalom és feladatközpontúság szempontjából*⁶¹: Rogers Harrison modelljének vizsgálatához kapcsolódó kérdőív. Harrison szerint négy típusa van a szervezeti kultúrának: Hatalomkultúra, Szerepkultúra, Feladatkultúra, Személykultúra.

c) *SHL Vállati Kultúra Kérdőív*: 21 dimenzióban vizsgálja adott szervezet kultúráját négy nagy csoportra osztva. 126 állításra vonatkozóan kell választ adni a kérdőívet kitöltőnek, hogy adott állítás mennyire igaz a szervezetére.⁶²

2. **Szervezeti norma feltárása kérdőíves felmérésekkel:** a szervezeti kultúra mérése mellett a szervezeti norma foglalkoztatottak általi feltárása ugyancsak meghatározó információkat jelenthet a szervezet globális állapotfelméréséhez.

a) *Szervezeti norma kérdőív*: 40 mondatot kell befejeznie a kérdőívet kitöltő munkatársnak 5 válasz lehetőség közül kiválasztva a szervezetre leginkább jellemzőnek tartott reagálást arra a kezdőmondatra, hogy „Ha az Ön szervezetének egy tagja...”. A válaszokat értékelőlap segítségével összegezve az egyes normák jelentősége rajzolódik ki, megismerésre kerül, hogy a szervezeten belül az egyes normák (Szervezeti/személyes büszkeség; Teljesítmény/ kitűnőség; Csoportmunka/kommunikáció; Vezetés/ szupervízió; Jövedelmezőség/ költséghatékonyság; Munkatársi kapcsolat; Ügyfélkapcsolatok; Innovációs/ kreatív készség; Tréning fejlesztés; Öszinteség/ nyíltság) milyen szinten működnek.

3. **Dokumentum és tartalomelemzés a szervezetet szabályzó jogszabályok, utasítások, eljárásrendek, egyéb releváns dokumentumok vonatkozásában:** a szervezet hatékony működése szempontjából valamennyi releváns dokumentum (Szervezeti és Működési Szabályzat, döntéshozás folyamata, feladat és hatáskörök kijelölése, eredménystatisztikák, belső auditok, vezetőségi értékelések stb.) áttekintése, ok-okozati összefüggések feltárása, „információs térkép” készítése.

4. **Strukturált mélyinterjúk készítése a szervezet vertikális és horizontális vetületében kijelölt személyekkel:** az interjúra kiválasztott személyek listájának elkészítésekor érdemes minél szélesebb körből kijelölni a foglalkoztatottakat. Az interjúalanyok között legyen:

⁶¹ KLEIN SÁNDOR (2021): *Vezetés és szervezetpszichológia*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p. 496-500. Rogers

⁶² KLEIN BALÁZS- KLEIN SÁNDOR (2020): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p. 746-747.

- vezető (felső-, közép- és alsóvezető), beosztott, végrehajtó állomány,
- különböző szakterületek munkavállalói,
- különböző régiókat reprezentáló munkavállalók,
- különböző generációs foglalkoztatottak,
- pályakezdő, nyugdíjazás előtt álló munkavállalók,
- a munkaviszonyban eltöltött évek alapján eltérő munkatapasztalokkal bíró foglalkoztatottak.

A mélyinterjút előre elkészített kérdéssor alapján szükséges felvenni. A beszélgetések feldolgozását követően összegző tanulmány formájában megjelölhetővé válnak mindazon kérdéskörök, melyek a szervezetfejlesztés fókuszát kell, hogy képezzék.

5. **Szervezet SWOT analízisének elkészítése szervezeten belül több szervezeti egység szinten:** a szervezet SWOT analízise eredményeként feltárára kerülnek a gyengeségek, veszélyek, erősségek és lehetőségek egyaránt. Ezen elemzést a NAH szervezeti struktúrájában több szinten javasolt elkészíteni (NAH szervezeti ábráját követve) kijelölt személyekkel való közös munka során.

Természetesen a szervezet állapotfelmérésére használt módszerek és eszközök eredményeinek együttes értékelése szükséges ahhoz, hogy valós összképet kaphassunk. A részeredmények önmagukban is figyelmet érdemelnek majd, de az egymásra gyakorolt hatásuk, az ok-okozati összefüggések, az egymásból következtethető folyamatok adják az igazi értékét ezen helyzeti felmérésnek. A kapott adatok alapján munkafolyamat-elemzést és munkafolyamat- tervezést egyaránt el kell készíteni, melynek lépéseit az alábbi összegző táblázat szemlélteti.

3. sz. táblázat: A munkafolyamatok-elemzése és áttervezése/ átszervezése⁶³

Munkafolyamat-ELEMZÉS (Jelenlegi helyzet feltárására törekszünk.)	Munkafolyamat- TERVEZÉS (Valamilyen változást szeretnénk elérni.)
1. A probléma meghatározása, a vizsgálandó munka kiválasztása.	
2. A kérdésre vonatkozó minden adat összegyűjtése.	
3. Az adatok kritikus elemzése.	
4. A munkafolyamat leírása.	5. A változás lehetséges megoldásainak számbavétele és a legmegfelelőbb megoldás kiválasztása.
	6. A döntésnek megfelelő eljárás részletes kidolgozása.
	7. A döntés következetes végrehajtása.
	8. Az elfogadott új módszer alkalmazásának rendszere ellenőrzése.

A szervezet teljes körű komplex állapotfelmérése tervezhetően 8 hónap alatt elkészíthető, mely időben az előkészítési és értékelési munkafolyamatok egyaránt megvalósíthatóak.

4.2.3. Szervezet foglalkoztatottainak kompetenciafelmérése

A hierarchikus rendszerek egyik legkiemelkedőbb működési jellegzetessége, hogy határozott irányvonalak mentén működnek a szervezetek, melyben jellemzően az alá- fölérendeltség uralkodik. A vezető beosztásban dolgozók utasítanak, feladatokat delegálnak, végrehajtnak és számonkérnek. A beosztottak végrehajtnak a munkát, jelentéseket készítenek, beszámolnak. A kérdés ezen kérdéskör vizsgálatakor az, hogy a vezető hogyan éri el, hogy beosztottjai a tőlük elvárt feladatokat végrehajtsák, milyen vezetői stílust képviselnek, mennyire tudnak hatékonyak lenni. A szervezeti kultúrát létrehozó és fenntartó foglalkoztatottak kompetenciafelmérése az egész szervezet működését célul kitűző elemzésének fontos pillére. A felmérésbe egyaránt be kell vonni a vezetői feladatokat ellátó és beosztotti állományban dolgozó munkatársakat.

Felméréshez javasolt kérdőívek, tesztek, melyeket **vezető és beosztott számára egyaránt** javasolunk elvégezni:

⁶³ KLEIN SÁNDOR (2020): *Munkapszichológia a 21. században*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p. 217.

- a) *Kommunikációs készség felmérése*: 18 állításról kell eldönteni, hogy az egyes állítások mennyire igazak a kérdőívet kitöltő saját viselkedésére. A kapott eredmények alapján támadó, meghunyászkodó vagy önérvényesítő kommunikációs és viselkedési forma azonosítható be.
- b) *Konfliktusok kezelése (Thomas Kilmann kérdőíve)*: a kérdőív harminc mondatpárt tartalmaz, A és B állításokkal. A kérdőív kitöltésekor azt az állítást kell bekarikázni, amelyik leginkább jellemző saját viselkedésére, amit leginkább el tud fogadni. Az összesített eredmények öt konfliktuskezelési stílusra utalhatnak: versengő, problémamegoldó, kompromisszum kereső, elkerülő és alkalmazkodó.
- c) *Cooper féle munkahelyi stressz skála*: 32 állítás értékeléséből áll, mely állításokat nullától ötig terjedő skálán szükséges elemezni, hogy mekkora megterhelést, megpróbáltatást jelent a kitöltő személy számára.
- d) *Empátia kérdőív*: 33 állítást tartalmazó kérdőív, mely állításokra „igaz” vagy „nem” választ adhat a válaszadó.

A **vezetők felmérését** javasolt kiterjeszteni a vezetői stílusokra, vezetői készségek felmérésére is annak érdekében, hogy betekintést nyerhessünk a vezető- beosztott szervezetben belüli működési sajátosságaiba.

- a) *Milyen a vezető stílusa? kérdőív*: 24 kijelentést kell értékelnie a válaszadónak, hogy mennyire ért egyet az egyes állításokkal. Az eredmények összesítéseként választ kapunk arra, hogy a vezető stílusa facilitáló, fejlesztő, elégedő vagy autokratikus.
- b) *Agilis gondolkodásmód kérdőív*⁶⁴: a vezetői gondolkodásmód felmérésére szolgál a kérdőív, melyben 20 állításra kell ötfokozatú skálán választ adni. Az eredmény megmutatja, hogy a vezető gondolkodásában mennyire vélhető fel az agilis gondolkodásmód.
- c) *Delegálás kérdőív*: 12 jelentésről kell végiggondolni, hogy igaz vagy nem a kérdőívet kitöltő saját személyére vetítve. Az eredmény a delegálás képességére mutat rá.
- d) *Megtartási Index*⁶⁵: 25 állítással kapcsolatban kell a vezetőnek eldönteni, hogy egyetért vagy van ért egyet a mondattal. Az eredmény megmutatja, hogy mekkora a valószínűsége annak, hogy meg tudja tartani a szervezetében a kiváló munkatársakat.

A **beosztotti munkakörben dolgozók** számára a további felmérések elvégzése javasolt:

⁶⁴ KATRIN GREBER- RENATE FREISLER (2018): *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. p. 80-81.

⁶⁵ KLEIN BALÁZS- KLEIN SÁNDOR (2020): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p. 514-515.

- a) *Foglalkoztathatóság önvizsgálata*⁶⁶: 24 kérdésre kell választ adni, „jellemző” -től a „nem jellemző” értékig. A kapott eredmény alapján kirajzolódik a munkavállaló foglalkoztatottságának hét kompetencia szintje: elkötelezettség, egyéni felelősségvállalás, önmenedzsment, tanulási képesség, lényeglátás, terhelhetőség, munka-magánélet egyensúly.
- b) *Super munkaérték- kérdőív*: 45 munkával kapcsolatos állítás olvasható a kérdőívben, melyre ötfokozatú válaszlehetőségek egyikét kell megjelölnie a kérdőívet kitöltő személynek az alapján, hogy az adott állítást mennyire érzi fontosnak.
- c) *Kérdőív a három munkamotívum mérésére*⁶⁷: 18, egyenként három állítást tartalmazó tesztet kell kitöltenie a válaszadónak. Az egyes állításokat egytől négyig terjedő skálán kell osztályozni, hogy a kijelentések milyen mértékben felelnek meg a munkáról alkotott véleményének, érzéseinek. A pontozólapon az adott osztályzatokat felvezetve három motívum vonatkozásában kap visszajelzést a kérdőívet kitöltő személy. A legtöbb pontszámot kapott motívum lesz az a másodlagos motívuma, amely a munkateljesítményével összefüggésbe hozható.
- d) *Munkahelyi szorongás kérdőív*⁶⁸: 30 állítás vonatkozásában kell eldönteni, hogy mennyire jellemző vagy nem jellemző az egyénre, aki a kérdőívet kitölti. A kapott eredmények a munkahelyi szorongás mértékét mutatja meg.
- e) *Munkaelégedettség-kerék*⁶⁹: a szervezetnél dolgozók adott munkahelyzetükkel való elégedettséget méri, öt területen (maga a munka, a munka tartalmi feltételei, szociális munkafeltételek, a munka külső feltételei, a szakmai fejlődés lehetőségei).

⁶⁶MARTINA NOHL (2020): *Karrier- tanácsadás 4.0. Ismeretek és eszközök a foglalkozási és karrier- tanácsadáshoz.* Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. p. 63-67.

⁶⁷RUDAS JÁNOS (1990): *Delfi örökösei.* Kairosz Kiadó. p. 337-342.

⁶⁸KLEIN BALÁZS- KLEIN SÁNDOR (2020): *A szervezet lelke.* EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p. 387-388.

⁶⁹MARTINA NOHL (2020): *Karrier- tanácsadás 4.0. Ismeretek és eszközök a foglalkozási és karrier- tanácsadáshoz.* Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. p. 195.

Egy szervezet hatékonyságának és eredményességének legfontosabb kulcsa a foglalkoztatottak folyamatos fejlesztése, képzése, a munkafolyamatok ellátáshoz szükséges valós „kompetenciacsomaggal” felruházni őket. Ebből adódóan javasolt a rendszerben jelenleg alkalmazott egyéni képzési tervek készítésének módszertani átvilágításán túl egy komplex értékelő elemzés készítése, mely az alábbi három részelemzést foglalja magába:

- a) **szervezeti elemzés:** egy komplex elemzést jelent a szervezetnek, melyben meg kell vizsgálni a rövid és hosszútávú céljait, az eddig megtett lépéseit és azok eredményeit, valamint a jövőbeni lehetőségeit (emberi erőforrás és tárgyi dolgok terén egyaránt). Meg kell említeni a vállalati légkört, mint képzéseket meghatározó tényezőt, amely alapjaiban befolyásolni tudja a képzés sikerességét;
- b) **munkaelemzés:** össze kell gyűjteni és meg kell vizsgálni az adott szakmához, feladathoz szükséges képességeket, tudást és elvárt attitűdöt egyaránt. A munkaelemzés fontosabb módszerei: megfigyelés, munkavállalói igények felmérése, interjúk, értekezlet megállapításai, összehasonlító tanulmányok a jó és rossz teljesítésekről, kérdőíves felmérés, vezetői jelentések;
- c) **munkaerő-elemzés:** a képzés eredményességét nagymértékben befolyásolja a képzésen résztvevők pszichés sajátosságai. Három kulcs kérdés ezen elemzésnek: 1. Szükség van-e a képzésre?, 2. Alkalmasak-e a dolgozók az új ismeretek megtanulására?, 3. Van-e más mód, egyéb lehetőség a teljesítmény javítására?

A szervezet képzésének hatásvizsgálata során arra keresünk választ, hogy sikerült-e elérni a jelenlegi képzési programok megvalósításához kitűzött célokat, és ha igen, milyen összefüggés tatláható a sikeresség és a szervezet eredményessége között. Arra is választ kell keressünk, hogy a képzés, mint alkalmazott módszer elég hatékony-e vagy a jövőben más alternatív módszerekben is gondolkodnia kell a szervezetnek. A hatásvizsgálatot szigorú feltételek mentén kell elvégezni ahhoz, hogy valós eredményt kapjunk és ne látszateredményt tárjunk fel.

4.2.4.1. Hogyan mérhető a szervezet képzési rendszere, képzési szokásai?

A felméréshez használhatjuk az írásbeli kikérdezés módszerét kérdőív eszközével és a személyes interjúkat, elbeszélgetéseket egyaránt. Ahhoz, hogy ezen kérdőív elkészítésre kerülhessen, és az interjúk készítését végzők számára konkrét interjúkérdéseket tudjunk előkészíteni, részleteiben meg kell ismerni a szervezetben zajló képzéseket, az alábbi kérdések mentén (elmúlt három évre visszamenően). Fontos, hogy a képzések felmérése során nem a szakmai,

kötelezően előírt képzésekre vonatkozóan szükséges információt gyűjteni, hanem minden egyéb jellegű, kompetenciafejlesztésre irányulóan megtarott továbbképzésről.

- Voltak-e kompetenciafejlesztésre irányuló vagy egyéb jellegű képzések?
- Milyen témákban tartottak képzéseket?
- Hány órák a képzések?
- Csak jelenléti képzés vagy online képzések lehetősége is biztosított?
- Hány fő vett részt ezeken a képzéseken?
- Milyent területről vesznek részt a kollégák? (Melyik szervezeti egységnél dolgoznak, milyen szakterületen?)
- Honnan tájékozódott a munkavállaló a képzésen való részvétel lehetőségéről?
- Szabadon, önállóan jelentkezhetett a képzésre a munkavállaló vagy kötelezően elő volt írva számára?
- Egy foglalkoztatott hány képzésen vehet részt egy évben?
- Történt-e előzetes felmérés, hogy a foglalkoztatottak milyen témájú képzéseken szeretnének részt venni?
- Volt-e kompetenciafelmérés (nem szakmai) a foglalkoztatottak körében? Ha igen, mire vonatkozóan és milyen eredményeket kaptak?
- A továbbképzéseken vezető és beosztott állomány együttesen vesz részt vagy külön-külön kerülnek megszervezésre a képzések például egy konfliktuskezelés témájú tréning esetén?
- Mi alapján kerülnek meghatározásra adott évben megtartásra kerülő képzések tematikái?
- Kik tartják a képzéseket?
- Milyen tapasztalattal rendelkeznek a továbbképzéseket tartó trénerek, oktatók?
- Kérnek-e visszajelzéseket a képzésen résztvevőktől a képzés végén? Ha igen, mik a tapasztalatok?
- Kérnek-e visszajelzést a képzést tartó trénerektől? Ha igen, mik a tapasztalatok?
- Készült-e bármilyen felmérés arra vonatkozóan, hogy a foglalkoztatottak hogyan vélekednek a nem szakmai jellegű továbbképzések fontosságáról, lehetőségének biztosításáról a szervezetnél? Ha igen, milyen eredményekre jutottak?

A kérdések mentén gyűjtött információk alapján elkészített tanulmány kiindulási pontja lehet a szervezet jövőbeni képzési rendszerének újragondolásához, fejlesztéséhez abban az esetben, ha a szervezeti kultúra, norma és a vezetői, foglalkoztatotti felmérésben kapott eredményeket kritikusan összefésüljük ezen ismeretekkel.

Ahogy az elméleti tanulmányrészben utaltunk rá, a munkaerő megtartása éppoly fontos, mint az új munkaerő toborzása, a megfelelően kvalifikált új kollégák megtalálása a szervezet számára. A munkaerőt csak úgy tudjuk megtartani, ha az ő szükségleteiket megismerjük, feltérképezzük az igényeiket és megismerjük a kompetenciáikat, fejlesztendő területeiket. A foglalkoztatott kompetenciája egyéni teljesítményének alapját képezi, mely egyéni teljesítmények összeadódása szervezeti szinten kirajzolja a szervezet teljes, összteljesítményét.

$$T=I \times K \times M$$

A teljesítmény (T) nem más, mint a dolgozó ismeretének (I) (tényekről, feladatok követelményeiről, alapelvekről célokról, önmagáról), képességének (K) (gondolkodási, pszichomotoros, fizikai, önálló feladatmegoldó, interperszonális képességek) és motivációjának (M) (teljesítményre törekvése, a cél érdekében kifejtett erőfeszítése, kitartása) szorzata.⁷⁰

4.3.A szervezet munkaerőpiaci alkalmazkodóképességét támogató javaslatok

A felmérések eredményeinek analizálásával és értékelésével kirajzolódnak azon fókusz témák, melyekre a szervezetnek reagálni szükséges, és megoldási javaslatok kidolgozását teszik szükségessé. A pályázati projekt keretében végzett kutatások eredményei alapján már körvonalazódnak látszódnak a szervezet fejlesztendő területei, többek között az új munkaerő megszólításának módszere, toborzás folyamata, új munkahellyel való elvárások megismertetése, szervezeten belüli konfliktusok kezelése, stresszhelyzetek kezelése, különböző generációkkal való együttműködés, mentorálás igénye. Jelen tanulmányban javasolt további felmérések eredményei mindenképpen szükségesek ahhoz, hogy globalitásában láthassuk az elvégzendő feladatokat.

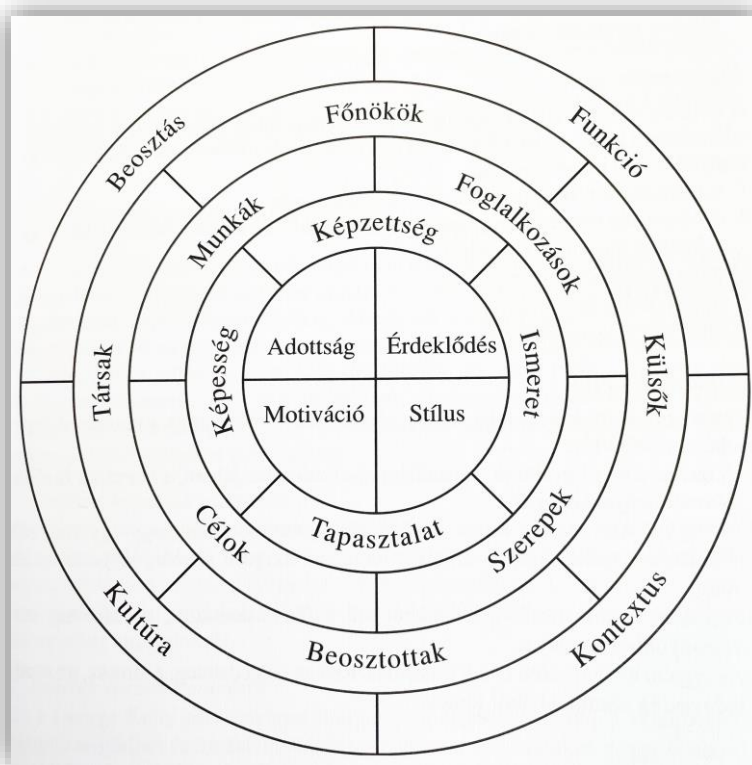
A foglalkoztatottak „kompetenciacsomag” -jának szervezett, tudatos fejlesztése éppoly fontos feladat lesz, mint a mentorprogram rendszerének kialakítása, megteremtése a szervezetbe újonnan érkező vagy már több évet eltöltött munkaerő megtartására. A pályázati projekt

⁷⁰ KLEIN SÁNDOR (2020): *Munkapszichológia a 21. században*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p. 256.

keretében kidolgozásra került a mentorprogram javaslat, annak módszertani útmutatója egyaránt.

A kompetenciafejlesztéshez kapcsolódóan „A munka világa” modell tanulmányozásával számos olyan fejlesztési terület körvonalazódik, melyre minden bizonnyal a szervezet foglalkoztatottainál is hangsúlyt kell fektetni. A modell öt kör mentén rendezi el az egyenként négy-négy részből álló szinteket. A belső szinten az „Emberi természet” és „Megszerzett tudás” áll, a külső két szinten a „Társas viszonyok” és a „Szervezet”. Középső szinten a munkával kapcsolatos legfontosabb tényezőket összegző „Munkahelyi élet” szerepel.

3. sz. ábra: A munka világa modell⁷¹



A felnőttek tanulási szokásai nagymértékben eltérnek az általános és középiskoláskori gyakorlattól, módszerekben, ráfordított időben, hatékonyságban, motivációban egyaránt. A tanulást nagymértékben elősegíti, ha adott témához, szakterülethez belső motivációja van az egyénnek, melyet, ha külső motiváló tényezőkkel is kiegészíti a szervezet, mindenki számára pozitív élményt és sikert érünk, érhetünk el. Fontos odafigyelni a tanulás környezetére, a

⁷¹ KLEIN BALÁZS- KLEIN SÁNDOR (2020): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p. 75.

megfelelő oktatási körülmények kialakítására, a folyamatos visszajelzések kérésére és adására egyaránt. Ahhoz, hogy a kitűzött célok elérhetőek legyenek, a befogadó készség mellett a tréner szerepe is meghatározó, aki tudását személyiségén keresztül juttatja el a másik fél számára. Fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet a tréner személyének kiválasztására. Állami szervezetek oldaláról sokszor nehezen eldöntendő kérdés, hogy szervezeten belül, főállásban lévő tréner kolléga tartsa a képzéseket vagy külső megbízott szakember? Több évtizedes szakmai tapasztalatunk alapján úgy véljük, kompetenciafejlesztést szolgáló tréningek tartásához külső tréneri megbízás tud igazán mérhető eredményt, jövőbeni fejlődést eredményezni. Külső tréner személye mellett szóló érveket az alábbiakban foglaljuk össze:

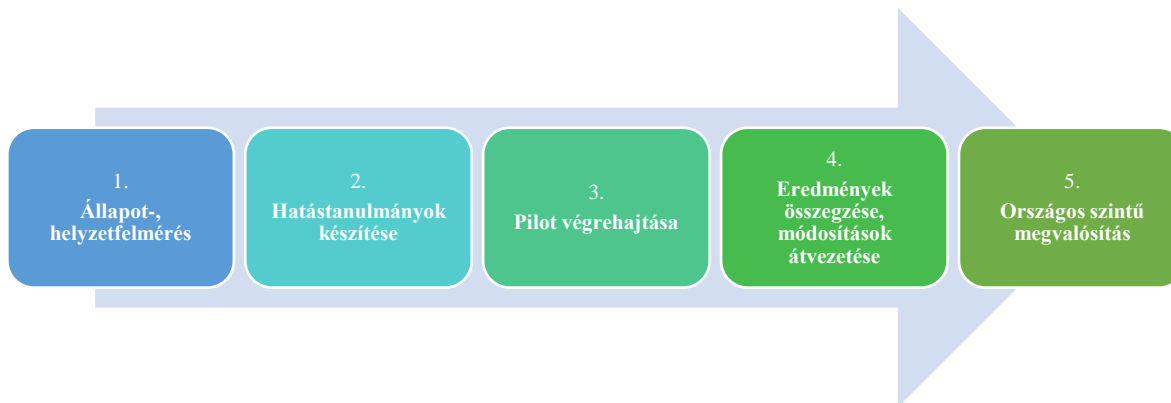
- a) A külső tréner független a szervezettől, nincs függőségi viszonyban, alá- fölé rendeltségben a képzésen résztvevő személlyel.
- b) A képzésen résztvevők őszintén elmondják véleményüket, tapasztalataikat adott témával kapcsolatban, hiszen a tréner nem a szervezetben dolgozik, nem jutnak tovább az információk.
- c) A képzést tartó tréner nem fog alkalmassági vizsgálatot tartani a résztvevőknek, ami előfordulhat abban az esetben, ha a képzést főállású pszichológus tartja.
- d) Nem lehet elvárás, hogy egy tréner minden témához értsen: gyakran előfordul, hogy a pszichológusnak vagy főállású trénernek több témában is tréninget kell tartania, pl. stressz, testbeszéd, érzelmi intelligencia, csapatépítés. Nem biztos, hogy mindenki minden témában hiteles szakértő, ami a képzés során mindkét oldal számára negatív érzést kelthet.
- e) Ha a különböző témákhoz külső tréneret vonunk be, színesíthetőek a képzések, más személyek, más szakmai tapasztalatok és eltérő látásmódok változatosságot nyújtanak.
- f) A kívülről érkező tréner szélesebb körből gyűjtött tapasztalattal rendelkezhet, mint a szervezetenél főállású tréner, mely gyakorlati tapasztalatok megosztása segítséget nyújthat a képzésen résztvevőknek.

4.3.1. Módszertani javaslat a megvalósításra

A javaslattételi tanulmányban bemutatott és részletesen ismertetett feladatok végrehajtását pilot formában javasoljuk elkezdni, amennyiben felső vezetői szinten elköteleződés szándéka kinyilatkozásra kerül. A pilotba bevonni kívánt szervezeti egység kiválasztása felső vezetőkkel való közös szakmai egyeztetés eredményének kell lenni. A kiválasztásnál figyelembe szükséges venni, hogy vertikálisan és horizontálisan is olyan egységek kerüljenek bevonásra a szervezet

állapot-, helyzetfelmérésébe, melyek a szervezet egységét reprezentálni tudják, általánosítható eredményeket kaphatunk, melyekből további teendők meghatározhatóak.

4. sz. ábra: Javaslatételben megfogalmazott szervezetfejlesztés fázisai



Az állapot-, helyzetfelmérés az 5. táblázatban összefoglalt résztvevőesemények együttesét jelenti. A feladat ellátására megbízott szakértői team elkészíti a felmérés eszközeit, módszertani útmutatókkal együtt, időtervben megjelölve az elvégzendő részfeladatokat, komplex cselekvési tervdokumentációt (ki- mit- hol- mikor- milyen módszerrel és eszközzel) elkészítve.

5. sz. ábra: A NAV szervezetfejlesztéséhez szükséges helyzetfelmérés résztvevőeseményei



Hatástanulmány készítése során összegző megállapítások készülnek az egyes részjelentésekből, és módosítási javaslatok kerülnek megfogalmazásra. A szervezetben jelenleg működő képzési, továbbképzési rendszer részletes megismerése alapján kidolgozásra kerül a képzésfejlesztés javaslata. Ezen javaslatok pilot projekt keretében kijelölt szervezeti egységen belül végrehajtásra kerülnek, mely megvalósítás során folyamatos monitoring biztosított és

eredménymerést követően szükséges módosítási javaslatok átvezetésre kerülnek az országos megvalósítást megelőzően.

Jelen tanulmányban megfogalmazott folyamatlépések időbeni megvalósíthatóságát a szervezet felső vezetésének szemléletváltás melletti elköteleződése határozza meg. A változtatás irányába tett szándék kinyilvánítását követően tervezhetően 18- 24 hónap alatt a pilot fázis és annak tapasztalati kiértékeléséig megvalósítható a folyamat, melyet követően elindítható a teljes szervezetben történő fejlesztés. A szervezete fejlesztés folyamatába bevonandó szakértők és szakemberek között a Vám- és Pénzügyi Dolgozók Szakszervezete kiemelt partnerként javasolt bevonásra, akik az elmúlt évtizedek működési tapasztalataival nagymértékben segíteni tudják a szervezetben szükséges szemléletváltást.

5. Összegzés

A munkaerőpiaci változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás valamennyi szervezet számára létfontosságú kérdés. Az állami szektor gyors és azonnali reagálási lehetőségei a piaci szférához viszonyítva lassabb és nehezkesebb, több időt igényel a teljes rendszeren való átvezetés. A szervezetek ezen sajátosságát egyrészt hierarchikus struktúrája, másrészt a bürokrácia jellemző jegyeit magával viselő szervezeti mechanizmusok eredményezik. A munkaerőpiac tekintetében ezen tényezők jelentős hátrányt okoznak, hiszen az új munkaerő megtalálásában a gyorsaságnak éppúgy jelentősége van, mint annak, hogy adott munkáltató mit tud kínálni a munkavállalójának. Az elmúlt években jelentős változás ment végbe a munkavállalói karrier alakulásában, melynek legfontosabb jegyeit a 4. sz. táblázat összegzi.

4. sz. táblázat: Régi és új karrierminták összehasonlítása⁷²

Összehasonlítási szempont	Klasszikus karrier	Új karrier
Foglalkozás és munkahely választása	Rendszerint egyszer az életpálya során.	Többször a keresőtevékenység során.
Az életpálya iránya	Függőleges.	Többirányú.
Munkakapcsolat	Munkahely biztonsága a lojalitásért cserébe.	A teljesítmény és a rugalmasság díjazása.
Fő felelősség a szakmai pályáért	A szervezeté.	Az egyéné.
A szakmai előrejutás fő kritériumai	Foglalkoztatás időtartama, teljesítmény.	Teljesítmény, képzettség, kompetenciák, hálózatépítés.
Legfontosabb képességek	Szakmai ismeretek („Know-how”)	Foglalkoztathatóság („Learn-how”)
Személyzetfejlesztés	Hivatalos programok.	Folyamatos, munkaközben, ad-hoc.
Alaphozzáállás	Összetartozás a vállalattal, a hierarchiában betöltött helyet elismerik.	Szakszerű kötelezettségvállalás, inkább egyenrangú partnerként kezelés.

A NAH szervezetének és a hozzá hasonló állami szervezeteknek a legfontosabb feladata, amely egyben a legnagyobb kihívása is, az „új karrier” irányába való felzárkózást eredményező szemléletváltás megteremtése és ebben az irányban történő teljes elköteleződés vállalása. Meggyőződésünk, hogy az állami feladatokat ellátó szervezetek mindennapi operatív működése is továbbfejleszhető úgy, hogy a szervezet alapfeladat ellátása ne sérüljön, ugyanakkor a foglalkoztatottak lojalitása kialakulhasson azáltal, hogy őket is aktívan bevonjuk mindazon kérdésekbe, melyeknek ők a gyakorlati tapasztalattal rendelkező szakértői, és a szervezet is elköteleződést mutat az ő megtartásuk irányában.

⁷² MARTINA NOHL (2020): *Karrier- tanácsadás 4.0. Ismeretek és eszközök a foglalkozási és karrier-tanácsadáshoz*. Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. p. 71.

6. Felhasznált irodalomjegyzék

1. DR. NÉMETH BALÁZS (2011) *A lifelong learning paradigmájának fejlődéstörténete. Pécs.*
http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/life_long_learning/1_a_lifelong_education_fogalmnak_megjelense_s_elterjedse.html
2. ÓHIDY ANDREA (2006): *Lifelong learning.* <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/lifelong-learning> Letöltés dátuma: 2022.02.15.
3. KLEIN S. (2018): *Munkapszichológia a 21. században.* EDGE 2000 Kiadó. Budapest. p.439-489.
4. MARTINA NOHL (2020): *Karrier- tanácsadás 4.0. Ismeretek és eszközök a foglalkozási és karrier- tanácsadáshoz.* Z-Press Kiadó Kft. Miskolc.
5. RUDAS JÁNOS (1990): *Delfi örökösei.* Kairosz Kiadó. p. 337-342.
6. 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700277.kor> Letöltés dátuma: 2022.02.16.
7. 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000009.scm> Letöltés dátuma: 2022.02.16.
8. 63/2011. (XI. 29.) NEFMI rendelet az egészségügyi szakdolgozók továbbképzésének szabályairól. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100063.nem> Letöltés dátuma: 2022.02.16.
9. 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300002.bm> Letöltés dátuma: 2022.02.17.
10. 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900338.KOR> Letöltés dátuma: 2022.02.17.
11. 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200273.kor> Letöltés dátuma: 2022.02.17.
12. <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> Letöltés dátuma: 2022.02.17.
13. 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1000122.tv>

14. 2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000130.tv>
15. 672/2020. (XII. 28.) Korm. rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományát érintő egyes személyügyi kérdésekről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000672.kor>
16. 21/2020. (XII. 30.) PM rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál rendszeresített pénzügyőri munkakörökről, a képesítési előírásokról
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000021.pm>
17. 25/2020. (XII. 30.) PM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról
18. 11/2015. (IV. 9.) NGM rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának képzését szolgáló továbbképzési rendszeréről
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500011.ngm>
19. https://abpe.nav.gov.hu/abpe_joomla/