

**„A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása”**

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001



**Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor
Krepelka Ágnes**

**Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását
biztosító tehetséggondozási program
bevezetéséhez**

*Hollósy-Vadász
Gábor*

1
[Signature]

Krepelka Ágnes

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
1. A közigazgatási vezetői utánpótlás tehetséggondozási rendszerének elméleti alapjai	5
1.1. Vezetői karrier és tehetségmenedzsment programok a közszolgálatban	10
2. A kompetenciák jelentősége a közigazgatási tehetséggondozási rendszerben.....	12
2.1. A kompetenciák meghatározása	12
2.1.1. <i>Alapfogalmak, értelmezések</i>	12
2.1.2. <i>Vezetői kompetenciák – a természetes vezető kompetencia modellje</i>	13
2.1.3. <i>Az érzelmi kompetencia jelentősége a tehetséggondozásban</i>	17
3. A közigazgatási tehetséggondozási rendszert megalapozó kutatás eredményeinek összegzése.....	18
3.1. Az igényfelmérő kutatás célja és menete, kapcsolódása a koncepcióhoz.....	18
3.2. A kutatás során vizsgált kérdések és az interjú vázának bemutatása:	18
3.3. A kutatás célcsoportjai, módszertana és a mintavételi eljárás bemutatása	19
3.4. A kutatási eredmények összegzése	20
4. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer stratégiai céljai és alapelvei	24
4.1. A vezetői tehetséggondozási rendszer helye és szerepe a stratégiai alapú, integrált HR rendszerben.....	26
4.2. A vezetői tehetséggondozás illeszkedése a karrier és életpálya, illetve a mentori és a kiválasztási rendszerekhez a közigazgatásban.....	29
4.3. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer alapelvei	31
4.4. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer céljai.....	33
5. A közigazgatási vezetői tehetséggondozás fenntartható modellje és feltételei	34
5.1. A közigazgatási vezetői tehetséggondozás tervezett keretei, és azok illeszkedése a meglévő struktúrákhoz.....	34
5.1.1. <i>A vezetői tehetséggondozási programhoz való csatlakozás szervezeti feltételei</i> 35	
5.1.2. <i>A vezetői tehetséggondozási program szervezeti feltételei</i>	37
5.1.3. <i>A vezetői tehetséggondozási program működtetésének központi feltételei</i>	38
5.2. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer komplex rendszermodellje...	41
5.3. A közigazgatási tehetséggondozási rendszer folyamata	42
5.3.1. <i>A folyamat áttekintő bemutatása</i>	42
5.3.2. <i>A folyamat dokumentálásának és nyomon követésének módszerei és eszközei</i> 54	
5.3.3. <i>Az egyéni tehetségfejlesztési terv szerepe a közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer folyamatában</i>	60

5.3.4.	<i>A NKE képzési kínálatának szerepe a közigazgatási vezetői tehetség-gondozási rendszer működésében</i>	64
5.3.5.	<i>A közigazgatási vezetői utánpótlási adatbank jelentősége és működése</i>	64
5.4.	<i>A közigazgatási vezetői tehetség-gondozási rendszer bevezetésének jogi lehetőségei</i>	66
5.5.	<i>A közigazgatási vezetői tehetség-gondozási rendszer érintettjei, szerepük és feladatuk</i>	66
5.5.1.	<i>A vezetői tehetségek</i>	67
5.5.2.	<i>A tehetség mentorok</i>	71
5.5.3.	<i>A vezetők</i>	75
5.5.4.	<i>A HR szakértők</i>	75
5.6.	<i>A közigazgatási vezetői tehetség-gondozási rendszer résztvevőinek kiválasztása, képzése és utógondozása</i>	76
5.6.1.	<i>A kiválasztási módszertan általános jellemzői és fontossága</i>	76
5.6.2.	<i>A közigazgatási vezetői utánpótlást biztosító tehetség-gondozási rendszer központilag meghatározott képzési elemei</i>	78
5.6.3.	<i>Az utógondozás lehetőségei</i>	81
5.7.	<i>A közigazgatási tehetség-gondozási rendszer kialakításának pilot programja</i>	83
5.7.1.	<i>A pilot programok célja, létjogosultsága, működése</i>	83
5.7.2.	<i>A közigazgatási tehetség-gondozási rendszer pilot programjának indoka, jelentősége, SWOT elemzése</i>	85
5.7.3.	<i>A pilot program folyamata</i>	88
5.7.4.	<i>A pilot program szereplői, feladataik, felelősségeik és kiválasztásuk</i>	90
5.7.5.	<i>A pilot program szereplőinek felkészítése, tájékoztatása</i>	97
5.7.6.	<i>Célkijelölés, fejlesztés és visszacsatolás a pilot programban</i>	98
5.8.	<i>A pilot program értékelése, zárása és utókövetése</i>	101
	<i>Összegzés</i>	102
	<i>Irodalomjegyzék</i>	106
	<i>Mellékletek</i>	110

Bevezetés

A projektünk címe: A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása. A projekt száma: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. A kutatási projektünk elméleti kereteit a Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (a továbbiakban: MP) 12.0 jelöli ki.

A MP kilenc pontban rögzíti „melyek a Magyary Programnak azok a visszaigazolt és elvárt sajátosságai, amelyek alapján évről évre megújulva, a közigazgatás fejlesztés minden területén, és amennyiben az intézkedések sikerei ezt lehetővé teszik külföldön is használható, kedvvel alkalmazott egyfajta igazgatási szabadalom lehet” (Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program, 5. o.).

A MP közigazgatás fejlesztési irányvonalaihoz szorosan illeszkedik a Közigazgatás és Közszolgáltatás fejlesztési Stratégia 2014-2020 (a továbbiakban: Stratégia), mely keretbe foglalja a közigazgatás fejlesztését, ehhez kapcsolódóan a vezetők tehetséggondozását is. A Stratégia külön kiemeli: a Jó Állam kialakulásának egyik eleme, hogy a humán erőforrás felkészült legyen, munkáját professzionálisan és motiváltan végezze, mivel a közigazgatás szervezeti teljesítménye a dolgozók teljesítményétől függ. (Szakács 2014a) szerint a folyamatra szignifikánsan hat a dolgozó motiváltsága. A fentebbi két dokumentumra építve a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (a továbbiakban: KÖFOP) 2014-2020 kiemeli, hogy a MP alapján a közszféra személyi állományának fejlesztése során jelentős hangsúlyt kell fektetni a dolgozók kompetencia fejlesztésére. A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban Kttv.) értelmében a kormánytisztviselő jogosult az előmenetelhez, és köteles a központilag vagy az államigazgatási szerv által előírt képzésben, továbbképzésben vagy átképzésben - ideértve a közigazgatási vezetőképzést is - (a továbbiakban együtt: továbbképzés) részt venni, amelyet fő szabályként a Nemzeti Közszolgálati Egyetem biztosít. Az Egyetem feladata többek között a továbbképzési programok fejlesztésével és megvalósításával összefüggő feladatok ellátása és a közreműködő oktatók és vizsgáztatók szakmai, oktatás-módszertani és felnőttoktatási továbbképzése.¹ Az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (a továbbiakban: Áttv.) kötelezettségként írja elő az állami tisztviselő számára a központilag vagy a munkáltató által előírt

¹ 2011. évi CXCV. törvény 80. § (1)-(2) bek.

képzésben, továbbképzésben vagy átképzésben, a közigazgatási vezetőképzésben történő részvételt. A vezetői munkakörbe kinevezett állami tisztviselőnek a vezetői munkakörbe történő kinevezésétől számított öt éven belül kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzés² során kormányzati tanulmányok szakirányú szakképzettséget kell szereznie, amennyiben a képzést számára felróható okból elmulasztja, a határidő leteltét követő nappal nem vezetői munkakörbe kell helyezni.³

A kutatásunkat a MP közigazgatás fejlesztési irányvonalaira, különösen a hetedik pontra, a stratégiára és a KÖFOP 2014-2020-ra, és a főntebb hivatkozott jogszabályokra építve végeztük el. A tanulmányunkban bemutatjuk:

- A közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási rendszer kialakításának elméleti alapjait.
- A kompetenciák jelentőségét a közigazgatási tehetséggondozási rendszer kialakításában és működtetésében.
- A közigazgatási tehetséggondozási rendszert megalapozó kutatás eredményeinek összegzését - az igényfelmérésen alapuló helyzetértékelést.
- A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer stratégiai céljait és alapelveit.
- A közigazgatási vezetői tehetséggondozás fenntartható modelljének megalkotását, és az ehhez szükséges feltételeket.

A tanulmány legvégén összegezzük a kutatási eredményeinket, illetve javaslatokat fogalmazunk meg a közigazgatáson belüli vezetői tehetség menedzsment modell működésére vonatkozóan.

1. A közigazgatási vezetői utánpótlás tehetséggondozási rendszerének elméleti alapjai

Civil közszolgálat alatt az államigazgatást és az önkormányzati igazgatást értjük. A koncepció és az azt megalapozó kutatás – figyelemmel a projekt Megvalósíthatósági

²kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzés: az NKE által szervezett, kormányzati tanulmányok szakirányú szakképzettséget adó, három féléves tanulmányi idejű továbbképzési program, amelynek célja a magyar állam kormányzásával, szervezetével és működésével kapcsolatos stratégiai és vezetési ismeretek, jó hazai és nemzetközi gyakorlatokra épülő, átfogó megközelítéssel történő átadása

³ 2016. évi LII. törvény 11. 0 (1)-(3) bek.

Tanulmányára - a civil közszolgálatra terjed ki, de a szakirodalom bemutatása során ismertetünk olyan kutatásokat is, melyek a közszolgálat más területét is vizsgálták (pl. tehetségmenedzsment program a rendészeti szerveknél).

A tanulmány további részében empirikus és elméleti kutatásokon keresztül mutatjuk be a magyar közszolgálaton belüli tehetségmenedzsment programokat. A magyar közszolgálaton belül az ÁROP program keretében megvalósult „Közszolgálati Humán Tükör Kutatás” az egyetlen olyan átfogó kutatás, mely empirikusan vizsgálta a magyar közszolgálaton belül működő emberi erőforrás menedzsmentet. A kutatás külön vizsgálta a közszolgálaton belüli tehetségmenedzsment és karriermenedzsment működését. A vizsgálat kiterjedt az államigazgatásra, az önkormányzati igazgatásra, a rendvédelemre és a honvédelemre is.

A kutatások eredményeit két egyetemi tankönyvben és számos cikkben publikálták. Lentebb ezeket a tanulmányokat ismertetjük.

(PETRÓ – STRÉHLI-KLOTZ 2013) szerint a gazdasági világválság hatására mind a közszférában, mind a versenyszférában megváltoztak a HR folyamatok. Felértékelődött a vezetők és a beosztotti állomány fejlesztése, a munkavállalói lojalitás növelése, a tehetséges munkavállalók megszerzése és megtartása, teljesítmény mérése és fenntartása. A közszolgálatban különösen fontossá vált a tehetséges munkavállalók felvétele és hosszú távú megtartása, mivel a kötött bérezési és előrelépési rendszerek miatt a tehetséges szakemberek jelentős része nem köteleződik el hosszútávon a közszolgálat iránt.

A közszolgálati dolgozók számára nem érhetőek el az egyénre szabott kompetencia fejlesztési programok, illetve problémás a teljesítmény ösztönzési rendszerek működtetése.

A közszolgálati szerveknek egyre komplexebb szolgáltatásokat kell nyújtaniuk, egyre szorosabb pénzügyi keretek között. Ahhoz, hogy a közszolgálat a főntebbi kihívásnak meg tudjon felelni, az emberi erőforrás gazdálkodásra alapvető szerep hárul, mivel biztosítani kell a megfelelően képzett személyi állomány rendelkezésre állását. Ezt nem támogatta az, hogy a közigazgatás a Weberi elveknek megfelelően hierarchikus struktúrában, bürokratikus elveknek megfelelően, a kinevezések során túlzottan előtérbe helyezte a szenioritást. Emiatt kezdtek elterjedni a nemzetközi közszolgálatban a munkakörelemzések, a differenciált bérezés és a

teljesítményértékelési rendszerek. Ennek háttérében a New Public Management (NPM) (magyarul: Új közmenedzsment) elterjedése állt, melynek hatására számos versenyszférában már alkalmazott HR (Human Resources; magyarul Emberi erőforrás) eljárás került át a közzszolgálatba. Ezzel egy időben a közzszolgálati emberi erőforrás menedzsment már nem kizárólagosan a munkaügyi adminisztratív feladatok elvégzésre törekedett, hanem stratégiai alapon kezdett működni.

A 21. században az EU-n belül az Európai Közigazgatási Tér (a továbbiakban: EKT), a különböző nemzeti közigazgatási rendszerek színvonalának egységesítésére törekszik. Az EKT főbb elvei: megbízhatóság, átláthatóság, felelősség, hatékonyság. Az előbb idézett elveket a nemzet államok közigazgatásai is átvették, gyakorlatban megvalósításukra törekednek.

A fentieket (SZABÓ 2015b) kiegészíti: a közzszolgálati szervek sikerességében felértékelődött az emberi tényező, ehhez kapcsolódóan az emberi erőforrás gazdálkodás is, melyben jelentős szerep jutott a vezetőknek. Az előbbiek miatt, a közzszolgálaton belül szükséges, hogy a vezetők megfelelő szaktudással bírjanak, illetve a vezetői pozíciók betöltéséhez megfelelő vezetői kompetenciákkal rendelkezzenek. (HAZAFI 2015) megemlíti, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás egyik fő feladata, hogy a közzszolgálat számára biztosítani tudja a megfelelően képezett munkaerőt, ebbe beletartoznak a vezetők is, miközben a versenyszféra és a civilszféra is arra törekszik, hogy a magasan képzett, idegen nyelveket beszélő, esetlegesen vezetői tapasztalattal is rendelkező munkaerőt megszerezze. A tanulmány szerint a közzszolgálat a munkaerő piaci versenyben a másik két szférával szemben alulmarad, emiatt számára a munkaerőpiac kínálati jellegű, vagyis „a kínálati oldalon jelentkező nyomás a közzszférába, a közigazgatásba tolja a magánszektorból elbocsátottak egy jelentős részét” (Hazafi, 2015). A közzszféra munkaerő piaci versenyképességét az alábbi két tényezővel lehet növelni: a javadalmazási rendszer megváltoztatásával, és a pályabiztonság garantálásával. A vezetők számára kialakított közzszolgálati karriermenedzsmenttel lehet ezt a folyamatot segíteni.

(SZABÓ 2013) megemlíti, hogy a karriermenedzsment az a cselekedet, melynek során a munkáltató anyagi és nem anyagi eszközökkel támogatja a dolgozót egyéni céljai megvalósítása érdekében, pl. PhD fokozat megszerzése. Ennek során a dolgozó és a munkáltató közösen jelölik ki a célokat, és a megvalósításhoz szükséges lépéseket. A

karriermenedzsment része a tehetségmenedzsment és a vezető utánpótlás programok. Az utánpótlási programok olyan tevékenységek összességei, melyek a tehetséges dolgozók támogatását jelentik, akik a jövőben a szervezetben vezető pozíciókat fognak betölteni. A programok személyre szabottak, tartalmazhatnak tréningeket, coachingot (ez egy vezetett tanácsadási módszer, az ülések során az ügyfelet támogatják saját céljainak a megvalósításában), illetve a szakmai fejlődésre vonatkozó visszajelzéseket. Ezek a programok már a kiválasztási folyamatra is hatással vannak.

A karriermenedzsmenthez szorosan kapcsolódik a tehetségmenedzsment.

Célja: irányítsa a szervezeten belül a tehetségek karrier fejlődését. A tehetségmenedzsment a dolgozó belépésétől a szervezetből történő kilépéséig tart: integrálja a kiválasztást, a képzés-fejlesztést, kompenzációt és a teljesítmény menedzsmentet. A tehetségmenedzsment alkalmazásának az előnyei: csökkenti a fluktuációt, szervezeti szinten növeli a motivációt, biztosítja a vezetők és beosztott szakemberek utánpótlását. A magyar közszolgálaton belül jelenleg is zajlik az integrált emberierőforrás-gazdálkodás elterjesztése (SZAKÁCS 2015a), melynek része a tehetségmenedzsment. A tehetségmenedzsmenttel összefüggésben (SZABÓ 2011) megemlíti, hogy világszinten nő a tehetséges munkavállalók iránti igény. Ennek a fő oka: a tehetségek számának növekedése nem éri el azoknak a pozíciók számának a növekedését, melyeket tehetségekkel kívánnak betölteni a szervezetek. A fejlett országok, pl. Amerikai Egyesült Államok gazdasági teljesítményük által képesek a kevésbé fejlett régiókból, pl. Közép-Kelet Európa elszívni a magasan képzett tehetséges munkavállalókat. Ehhez (CZIRÁKI 2015a) hozzáteszi: a Europe, Middle East, Africa (EMEA) régióban globálisan nő a tehetségek hiánya, ami a magyar közszolgálatot is érinti. Jelenleg a magyar közszolgálati emberi erőforrás menedzsment túlnyomó részt az adminisztratív feladatai elvégzésére koncentrál, emiatt kevesebb erőforrás jut egyéb HR tevékenységekre, pl. tehetségmenedzsmentre. A magyar közszolgálaton belül a tehetségmenedzsment nem jelenik meg rendszer szinten, ennek ellenére néhány közigazgatási szervnél található olyan gyakorlati eljárásokat, melyekre támaszkodva létre lehetne hozni a közigazgatási tehetségmenedzsment programokat. Pl. a Belügyminisztérium létrehozott egy tehetséggondozási adatbankot, illetve a kormányzat meghirdette a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogramot a közigazgatás iránt érdeklődő, idegen

nyelveket jól beszélő fiatalok számára. A kiválasztás kétfordulós, tartalmaz egy írásbeli és egy szóbeli vizsgát. A program két célt tartalmaz, melyek közül az első: a közigazgatás számára biztosítsa az emberi erőforrás utánpótlását. A második célja: vonzóvá tegye a közigazgatási életpályát, mivel a mai generációk munkával kapcsolatos elvárásai nagyban eltérnek a korábbiakétól. Ennek ellenére a közzolgálat a tehetségek megszerzésében egyre inkább hátrányba kerül a versenyszférával szemben, ez megegyezik (HAZAFI 2015) cikkében közöltekkel, illetve elvesztette a korábban meglévő előnyeit a versenyszférával szemben. Pl. a közigazgatásban is egyre gyakrabban előfordul, hogy a napi 8 óra munkaidőn felül túlmunkát kell végezni, így nehezebben teremthető meg a munka - magánélet egyensúlya. A közzolgálatban eltöltött évek számához kapcsolódó életpálya nem egyezik meg a tehetségek karrier építési terveivel. A bérek jelentősen alacsonyabbak, mint a versenyszférában.

(CZIRÁKI 2015b) a fentieket kiegészíti azzal, hogy a tehetségek bevonása és hosszú távú megtartása a közzolgálatban számos nehézségbe ütközik. A tehetségekre jellemző: motiváltak, minőségi munkára törekszenek, keresik a kihívásokat, magas teljesítményt érnek el, magas a hozzáadott értékük. A tehetségek motiváltak a továbbtanulásra, amit a vezetőknek mindenképpen támogatniuk kell. A vezetőknek azzal is számolniuk kell hosszútávon, hogy a képzések során megszerzett plusz tudást más szférában (pl. versenyszféra) jobban megfizetik, ezért a tehetségek elhagyják a szervezetet, és ezzel együtt a közzsférát. A közzsféra sajátos jellemzői: hierarchikus, bürokratikus, a szabályok betartására törekszik, korlátozza az autonómiát, melyek akadályozzák a tehetségek kibontakozását. A közzsféra egyik előnye, hogy a közzjót szolgálja, vagyis a dolgozók direkter módon megtapasztalhatják munkájuk társadalmi hasznosságát. (Erre épít a Közzszolgálati Motiváció elmélet is, lásd HOLLÓSY-VADÁSZ – SZABÓ 2016), illetve (HOLLÓSY-VADÁSZ 2017, megjelenés alatt)). (CZIRÁKI 2015a; 2015b) megjegyzi, hogy a közzszolgálatnak szüksége van tehetséges dolgozókra, de nem minden egyes pozícióba kell tehetséges munkavállalóknak dolgozniuk, emiatt a vezetőknek kell eldönteniük, hogy mely pozíciók betöltéséhez szükséges tehetségek alkalmazása, vagyis a vezetőknek meg kell határozniuk azokat a kulcspozíciókat, melyeket tehetséges munkavállalókkal kell betölteniük. Emögött az áll, hogy a közzszolgálaton belül egyes munkakörökhöz kapcsolódó feladatok a tehetségek számára nem jelentenek kihívást. A folyamatot segítheti az integrált emberi erőforrás menedzsmenten belül működő tehetségmenedzsment. Ennek ellenére a

közigazgatásban nincsen minden területre kiterjedő tehetségmenedzsment program. Ebből fakadóan a vezetőknek kell eldönteniük, hogy a pozíció betöltéséhez a munkavállalóknak szükséges-e képzéseken részt venniük. A vezetők a tehetségekre gyakran több feladatot bízhatnak, ami számukra többlet terhelést jelent, ami hosszú távon könnyen kiégéshez vezethet.

1.1. Vezetői karrier és tehetségmenedzsment programok a közszolgalatban

(SZABÓ 2015b) szerint a vezetővé válás az egyén és a szervezet szempontjából is kiemelkedően fontos, mivel a vezetők jelentős befolyással bírnak a szervezet működésére, illetve a karrier menedzsment szempontjából egy jelentős előrelépés. A sikeres vezetőknek kiváló szakmai felkészültséggel kell rendelkezniük, tudniuk kell a beosztottjaik érdekeit képviselni, érzékenynek kell lenniük a változásokra. A vezetői utánpótlás egyik legnehezebb területe azoknak a tehetségeknek a megtalálása, akik vezetői ambíciókkal és kompetenciákkal is rendelkeznek. A helyzetet tovább nehezíti, hogy (TANSLEY 2011) összefoglaló tanulmánya alapján HR szempontból a tehetségnek nincsen egységesen elfogadott definíciója, ezért mindig szervezeti szinten kerül meghatározásra a tehetség fogalma. Pszichológiai szempontból a tehetség fogalma szintén nem határozható meg egyértelműen (GYARMATHY 2002). A könnyebb átláthatóság érdekében mi Renzulli modelljét használjuk (REZULLI 2003), idézi (SZABÓ 2011). A modell alapján a tehetség három részből áll, melyek: 1) kimagasló szellemi képességek, 2) kreativitás, 3) motiváltság. A tehetség kibontakozásához szükséges, hogy a tehetséges munkavállaló jelentős szakmai tudással rendelkezzen, amihez szorosan kapcsolódnak a kompetenciák.

(PANKÁR 2015) szerint a kiválasztási folyamatot segítheti az Assessment Center (/AC/; magyarul: értékelési központ, ennek során a pozícióhoz tartozó feladatokat kell megoldania a jelentkezőnek) és az adatbankok használata. A közszolgalati karriermenedzsment egyik legfontosabb lépcsőfoka a vezetői pozíció betöltése, amihez támogatás, pl. képzés szükséges. A közszolgalaton belül az egyik legkiemelkedőbb tehetségmenedzsment program a rendészetről működik, mely a hivatásos állomány tagjainak biztosít továbbképzési és vezetőképzési lehetőségeket. A program fő célja a rendészeti vezetők utánpótlásnak a biztosítása. Azok vehetnek benne részt, akik:

- Nem vezetői beosztásban dolgoznak.
- Felsőfokú végzettséggel rendelkeznek.
- Minimum négy év szolgálati idejük van.
- Minimum egy idegen nyelvből C típusú nyelvvizsgát tettek.
- Elmúlt három évben a teljesítményértékelési eljárás során a két legmagasabb kategóriába kerültek.
- A programhoz kapcsolódó kiválasztási eljáráson megfelelnek. A program része a pályakövetés, és annak a vizsgálata, hogy a program résztvevői milyen mértékben tudják használni a képzés során elsajátított tudást.

A fentiekhez (PANKÁR 2014) hozzáteszi, hogy a program kompetencia fejlesztésen alapuló továbbképzési rendszer. A program a vezetői ambíciókkal nem rendelkezőknek karrierfejlesztő programokat biztosít. A programban résztvevőknek záróvizsgát kell tenniük, mely írásbeli és szóbeli részből áll.

(CZIRÁKI 2015a) ismerteti a Fővárosi Földhivatal által korábban működtetett tehetségmenedzsment programot is. A programba vezetők ajánlására lehetett bekerülnie azoknak a személyeknek, akik megfelelő iskolai végzettséggel rendelkeztek, és hosszútávon a hivatalban szándékoztak dolgozni. A féléves képzés gyakorlati és elméleti tananyagot tartalmazott, majd ezt követte a záróvizsga. A hivatal egy karriermenedzsment programot is működtetett, mely a szakigazgatási életpályára épült. Ennek során első lépésként az újonnan belépő munkavállalók egy felkészítő programban vettek részt. A második lépés a felkészítő program lezárása után kezdődött, inentől kezdve a dolgozók önállóan is intézhették az ügyeket.

2. A kompetenciák jelentősége a közigazgatási tehetséggondozási rendszerben

2.1. A kompetenciák meghatározása

2.1.1. Alapfogalmak, értelmezések

(SZABÓ 2008) szerint a kompetencia kutatások széleskörű szakirodalommal rendelkeznek, így a kompetencia definíciója sem egyértelmű a szakirodalomban. A szerző szakirodalmi áttekintése alapján a kompetencia fogalma három elemből áll össze.

- Tudás: az individuuum által megszerzett tudás és ismeret összessége.
- Készség: az oktatás, a képzés és az egyéni tapasztalatszerzés által megszerzhető tudás, mely egy feladat, vagy munkafolyamat elvégzéséhez szükséges.
- Kompetencia: az a képesség, melynek segítségével a korábban megszerzett tudást alkalmazni tudják.

(SZABÓ 2008) ismertet egy másik kompetencia modellt is, melynek a gyakorlati felhasználása elterjedt az EU-ban. A modell négy különböző kompetencia fajtát különít el.

- Alapkompetenciák: olyan személyiség jellemzők, melyek alapját képezik a kulcs, a generikus és a speciális kompetenciáknak (lásd lentebb).
- Kulcskompetenciák: olyan kompetenciák, melyek megléte valamennyi szakma elvégzéséhez szükségesek, pl. anyanyelvi, vagy idegennyelvi kommunikáció.
- Generikus kompetenciák: olyan kompetenciák, melyek elsajátítása független, nem köthető konkrétumhoz. A munka világára vetítve, olyan viselkedési formák, melyek szervezeten belüli munkakör csoportok elvégzéséhez szükségesek. A generikus kompetenciákra példák: lényeglátás, problémamegoldás, munkafolyamat racionális megszervezése.
- Speciális, vagy funkcionális kompetenciák: egyes munkakörök sikeres betöltéséhez szükséges viselkedési típusok együttese, melyeket speciális képzések során lehet elsajátítani, pl. vezetői kompetenciák.

2.1.2. Vezetői kompetenciák – a természetes vezető kompetencia modellje

A tanulmány további részében a vezetői kompetenciákkal foglalkozunk. (SZABÓ 2008) szerint a vezetői képességek részben biológiailag determináltak, de a vezetői képességek elsajátítása, illetve a szakmai ismeretek megtanulása elengedhetetlenek a vezetői pozíció sikeres betöltéséhez. (A vezetés biológiai okait kutató tudományágak, pl. szocio-biológia, kognitív idegtudomány stb. Ezekkel részletesebben jelen tanulmányban nem foglalkozunk, a téma iránt érdeklődőknek ajánljuk: (HELFAF – PETERAF 2015) cikkét.). A későbbiekben erre épülhet rá a vezetői személyiség, melyre jelentős hatást gyakorolnak a szociális és szervezeten belüli organikus faktorok. „Ezért az ember vezetői tulajdonságai egy sajátos komplex rendszerként funkcionálnak, amelyeket vezető kompetenciáknak hívunk” (SZABÓ 2008, 20.).

A továbbiakban (SZABÓ 2014) a magyar közszolgálatra adaptált kompetencia térképével foglalkozunk. A kutató megkülönbözteti a kompetencia szótár és a kompetencia térkép fogalmát. A kompetencia szótárban írják le azokat a képességeket és készségeket, melyek a teljesítménycélok megvalósításához szükségesek, vagyis azokat a kompetenciákat tartalmazza, melyek a szervezet céljainak az eléréséhez szükségesek. A kompetencia szótárban szereplő kompetenciáknak közérthetőnek, konszenzusra épülőnek és jól kommunikálhatóknak kell lenniük. A szótár felhasználható az alábbi területeken:

- Toborzás, kiválasztás és beillesztés.
- Karrierterv, utódlási terv.
- Képzés, oktatás, tudásmenedzsment, coaching.
- Teljesítménymenedzsment.
- Munkakörtervezés.
- Juttatási rendszer.
- Kilépés a szervezetből.

(SZABÓ 2014) alapján a kompetencia térkép egy munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat tartalmazza. (Pl. a kormányablakban az ügyfelekkel foglalkozó tisztviselők esetében a kompetencia térképhez tartozik a jó kommunikációs képesség.) A kompetencia térképet az integrált emberi erőforrás menedzsment részeként lehet használni, így alkalmazható a toborzásban, kiválasztásban, teljesítményértékelésben,

karriertervezésben. A teljesítmény értékelés során a kompetencia térképen szereplő kompetenciákat 1–5-ig terjedő skálákon lehet értékelni.

Az előbb hivatkozott tanulmány szerint a szervezeteknek maguknak kell kialakítaniuk a saját kompetencia modelljüket, melybe érdemes bevonni a dolgozókat is. A kutató szerint a társadalmi, a jogi, a gazdasági és a közigazgatás szervezeti struktúra változásai miatt a közszolgáltatón belül újfajta kompetenciák váltak szükségessé, ennek okai az alábbiak:

- A közigazgatás személyi állománya azt tapasztalta, hogy a technikai fejlődés miatt a korábban megszerzett tudása gyorsan elavul.
- Az oktatásban megszerzhető szaktudás és kompetenciák nem fedik le a közigazgatási szervek elvárásait.
- A közigazgatási szakemberek elméleti és gyakorlati tudása nélkülözhetetlen.
- A kompetencia fogalmának tudományos értelmezése jelentősen megváltozott az elmúlt évtizedekben.
- A tanuló szervezetre jellemző kultúrával rendelkező közszolgálati szervek a kompetenciák meglétére és fejlesztésükre épülnek.
- Léteznek szervezeti kompetenciák is, de a kompetencia fogalmát az individuum jellemzésére használják a szakirodalomban.

(SZABÓ 2014) szerint a közszolgálat sikerességéhez elengedhetetlen, hogy az erőforrásait összehangolja, melynek egyik leglényegesebb eleme a humán erőforrás. A folyamatot segíti a kompetencia szótárak és kompetencia térképek használata. A kompetencia szótár megalkotásának lépései:

- Teljesítmény kritériumok meghatározása.
- Az átlagos és a kiváló munkát végző dolgozók azonosítása.
- Az átlagos és a kiváló munkát végző dolgozók közötti különbségek elemzése.
- A különbségeket indukáló kompetenciák azonosítása.
- A kompetencia szótár megalkotása.

A közszolgáltatón belül a kompetencia szótár eredményes alkalmazásához szükséges a kompetencia térképek használata. (SZABÓ 2014) szerint a közszolgálati kompetencia térkép az alábbi elemeket tartalmazza.

- Szakmai ismeretek alkalmazásának a szintjei: a munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek alkalmazásának a szintjeire utal.
- Az információkezelés és feldolgozás szintjei: az információ felhasználásának és elemzésének szintjeire utal.
- Vezetői szerep elfogadtatása arra utal, hogy a vezetőt elfogadják a beosztottjai.
- Döntési készség: az a képesség, hogy a dolgozó a lehetséges alternatívák közül a legjobbat válassza ki.
- Együttműködési készség: a munkacsoporton belüli kooperációra, illetve a munkacsoporton belüli konstruktív hozzáállásra utal.
- Konfliktuskezelés: a munkahelyi konfliktusok megoldásának a képessége.
- Felelősségtudat: munkahelyi cselekedetekhez kapcsolódó felelősség felvállalására utal.
- Fegyelmezettség: a munkahelyi szabályok betartására utal.
- Pszichés terhelhetőség: stabil teljesítmény erőteljes munkahelyi stresszhelyzetben is.
- Fizikális terhelhetőség: a munkavállaló a fizikai terhelés alatt is megfelelő színvonalon tudjon dolgozni.
- Teljesítmény, orientáltság: annak az igénye, hogy a dolgozó magas színvonalon teljesítsen a munkája során.
- Önállóság: irányítás nélküli munkavégzés, melynek része az idő menedzsment és munkafolyamat megszervezése.
- Problémára való nyitottság: az a képesség, hogy munkavállaló észlelje a problémákat és hatékonyan megoldja.
- Motiváció, lelkesedés: belső hajtóerő, ami a feladatok elvégzését inspirálja, illetve kapcsolatban áll a belső megelégedettséggel.
- Kreativitás: innovatív ötletek, a korábbi munkafolyamatok újszerű ártértelemezése és átszervezése.

(SZABÓ 2014) szerint a szervezet sikerességét növeli, ha a kompetenciákat alkalmazzák a kompetencia alapú munkaköri rendszerekben és a teljesítményértékelés során. A kompetencia alapú munkaköri rendszerekre ráépíthető a kompetencia alapú javadalmazási rendszer is. A HR folyamatokat, pl. kiválasztás,

képzés, érdemes a munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák alapján diverzifikálni. A kompetencia alapú teljesítményértékelés során a szervezeti és az egyéni teljesítményt értékelik, melynek az alapját a kompetencia szótárban meghatározott képességek és készségek adják. A 10/2013. (I. 21.) Kormányrendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről 5. § (1) b) szerint a teljesítmény értékelés kötelező eleme a kompetencia alapú munkamagatartás értékelése. Ugyanez a Kormányrendelet 8. § (1) d) alapján a kompetenciákat a teljesítmény értékelés ajánlott elemeiként tünteti fel. Az értékelhető kompetenciákat ugyanez a kormányrendelet 4. melléklete határozza meg.

Az állami tisztviselők teljesítményértékeléséről szóló 345/2017. (XI.29.) Kormányrendelet szinten kötelezővé teszi a kompetencia alapú munkamagatartás értékelését, ugyanakkor ezeket alap- és szakmai kompetenciákra bontja és ezek értékelési részeredménye is a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésben meghatározottakhoz képest más súllyal számít be az összesített eredménybe. Az értékelhető alap- és szakmai kompetenciákat ugyanezen kormányrendelet 2-5. melléklete határozza meg.

Magyarországon a közigazgatáson belül 2002 óta kötelező a teljesítményértékelés (PETRÓ – STRÉHLI-KLOTZ 2013b). A hatékonyan működő teljesítményértékelési rendszer pozitív hatással bír az értékelt és értékelő személyre, a szervezetre. Az értékelt személy a teljesítményértékelés során visszajelzést kaphat az elvégzett munkájáról, ami segítheti a személyes fejlődését, karrierjét, növelheti az önbizalmát és a lojalitást, javíthatja a vezető és beosztott közötti kommunikációt. Az értékelő személy a teljesítmény értékelés során alaposabban megismerheti az adott munkafolyamatot, részletesebb képet kap a vezető saját beosztottjáról, javul a kettejük közötti kommunikáció. Szervezeti szinten a teljesítményértékelés hozzájárul a hatékonyabb feladat szétosztáshoz, fejleszti az idő és költséggazdálkodást. Összességében a teljesítményértékelés szervezeti szinten hozzájárul a minőségi és mennyiségi mutatók javulásához, növeli a személyi állomány bizalmát, képes javítani a különböző munkacsoportok közötti kapcsolatot. Nincsen egy ideális, minden szempontból tökéletes teljesítményértékelési rendszer, azt mindig az adott szervezethez kell adaptálni. A teljesítményértékelési eljárást emberek működtetik, ezért a szubjektivitást nem lehet kizárni, de azt amennyire lehet minimalizálni kell.

2.1.3. Az érzelmi kompetencia jelentősége a tehetség gondozásban

(SZABÓ 2014) szerint a szakirodalomban megjelent az érzelmi kompetencia (a továbbiakban: EK) fogalma, mely az érzelmi intelligenciára (a továbbiakban: EQ) épül. Az EK egy tanult képesség, mely jelentősen tudja módosítani az egyén teljesítményét, így áttételesen a szervezetek teljesítményét is befolyásolhatja. Az EK és az EQ közötti jelentős különbség, hogy az előbbi egy olyan személyiségvonásra utal, mely jelentős hatással bír a munkavégzésre. Az EQ a személyiség általános jellemzője, míg az EK munka specifikus képességekre utal. Az EK és az EQ is az életkorral és tapasztaltszerzéssel fejlődik. A közepes és a kiváló munkaerő közötti fő különbségeket vissza lehet vezetni az érzelmi kompetenciára. Az érzelmileg kompetensebb személyek könnyebben alkalmazkodnak a változó környezethez, fogékonyak a szervezeti kultúra változásokhoz, ami számukra előnyt biztosít a kiválasztás során is. Érdemes lenne a gyakorlatban is a kompetencia alapú munkaerő tervezésben, a képzésekben, a teljesítményértékelésben az érzelmi kompetenciákra nagyobb hangsúlyt fektetni. Nemzetközi szinten egyre több tanulmány vizsgálja az EQ és a vezetői kompetenciák összefüggéseit, de ezeknek a kutatásoknak a túlnyomó többsége a versenyszférára koncentrál (VIGODA-GADOT – MEISLER 2010). A magyar közszolgálatot érintően szintén kevés kutatás vizsgálta az EQ és a vezetői kompetenciák összefüggéseit (HOLLÓSY-VADÁSZ – SZABÓ 2016).

A fentiekhez (SZABÓ 2015a) hozzá teszi, hogy a közszolgálaton belül használják a kompetencia alapú képzéseket. Azokat a képzéseket hívja a kutató kompetencia alapú képzéseknek, melyek valamilyen kompetencia fejlesztésére irányulnak. A kompetencia képzések teljesítmény alapúak, egyéni haladást biztosítanak, és tanulóközpontú az oktatás. A hagyományos képzések időalapúak, csoportigények érvényesülnek, és tanárközpontú az oktatás. A moduláris kompetencia fejlesztésre alapuló képzések alkalmasak arra, hogy a képzésen résztvevők olyan tudást kapjanak, melyet a mindennapi munkavégzésük során is fel tudnak használni. A tréningek fő célja, hogy növeljék a humán erőforrás hatékonyságát. A tréning, mint oktatási és képzési módszer kiválóan alkalmas a moduláris kompetencia fejlesztésre. A tréningek során a résztvevők a munkájukhoz kötődő élethelyzeteket szimuláló gyakorlatokban vesznek részt. Ennek eredményeként javul a tréningen résztvevő munkatársak közötti kommunikáció, mely hozzájárul ahhoz, hogy a dolgozó a munkáját eredményesebben tudja elvégezni. „Minden olyan foglalkozásban, ahol a résztvevőknek saját

személyiségüket kell felhasználniuk ahhoz, hogy másokat befolyásoljanak, önmaguk erőforrásait kell fejleszteni. Így van ez az orvos, a pedagógus, a pap, a pszichológus, a menedzserek és a közigazgatási szervezetek és egyéb hivatásrendek állománya esetében is” (SZABÓ 2015, 24.). A tréning módszerrel eredményesen fejleszthető a résztvevők személyisége.

A tanulmány főntebbi részében ismertetett fogalmakat a Vezetői tehetséggondozás – fogalomtár című mellékletben is leírtuk.

3. A közigazgatási tehetséggondozási rendszert megalapozó kutatás eredményeinek összegzése

3.1. Az igényfelmérő kutatás célja és menete, kapcsolódása a koncepcióhoz

A kutatás a Vezetői utánpótlás biztosítására szolgáló tehetséggondozási program keretei között készült. A kutatás célja annak a megismerése, hogyan reprezentálódik a tehetség fogalma a közigazgatási felsővezetők körében. A reprezentációk megismerése több szempontból is fontos, de legfontosabb, hogy ezáltal biztosítható: az újonnan létrejövő tehetségmenedzsment program sikeresen illeszkedjen a már meglévő gyakorlathoz. A másik fontos szempont, hogy a versenyszféra cégei már régóta alkalmaznak tehetségmenedzsment programokat (vezetők és beosztottak számára is), amivel előnybe kerültek a közszolgálattal szemben. Így indokolttá vált, hogy a közszolgálat megkezdje a felzárkózást. Ezt támogathatja, ha a civil közigazgatás vezetői számára elindul egy tehetségmenedzsment pilot program.

3.2. A kutatás során vizsgált kérdések és az interjú vázának bemutatása:

A kutatás során a korábban meglévő közigazgatási tehetségmenedzsment programokat kívántuk megismerni. A vizsgálatban 8 különböző kérdést fogalmaztunk meg, melyeket itt és A félig strukturált vezetői interjúk kutatási kérdései című mellékletben is leírtunk.

- A közigazgatáson belül szükséges-e a vezetői tehetségek támogatása?

- A közigazgatási terminológiát használva, hogyan definiálható a tehetséges vezető fogalma? (Milyen kompetenciák és jellemvonások szükségesek?)
- A közigazgatáson belül milyen tehetséggondozási programok működnek?
- Milyen módszerrel választják ki a vezetői tehetségeket?
- A kiválasztott tehetségeket, milyen módszerekkel lehet felkészíteni, illetve képezni a majdani vezetői feladatok ellátására?
- A kiválasztott vezetői tehetségeket, hogyan lehet hosszútávon megtartani a közigazgatásban?
- Hogyan integrálható a tehetségmenedzsment a már meglévő karrierprogramokba?
- A tehetséggondozás hogyan kapcsolódik a mentori menedzsmenthez?

A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan öt hipotézis került megfogalmazásra melyeket itt és A félig strukturált vezetői interjúk hipotézisei című mellékletben is leírtunk:

- A közigazgatásban szükséges vezetői tehetségmenedzsment programok működtetése, de nem minden területen.
- A vezetői tehetségek hatékony képzéséhez szükséges a mentori rendszer.
- A vezetői tehetségek képzése a szociális és vezetői kompetenciákra fókuszál.
- A közigazgatásban nincsen egy általánosan elterjedt tehetségmenedzsment program.
- A tehetségek megtartásához szükséges az anyagi megbecsülés, a személyes figyelem és a karrierterv.

3.3. A kutatás célcsoportjai, módszertana és a mintavételi eljárás bemutatása

A kutatás során az adatgyűjtés félig strukturált interjúkkal zajlott. Ennek során a közigazgatásban dolgozó vezető beosztású (n=50) személyt vontunk be, de csak (n=47) személlyel készültek el az interjúk. Az interjúk megkezdése előtt a vizsgálati

személyek és az interjúztatók is aláírták a jelenléti ívet, melyben rögzítésre került: az interjú időpontja, helye és az időintervallum. Ezt követően a vizsgálati alanyok személyes adatfelvételi lapot töltöttek ki, melyben az alábbi információkra kérdeztünk rá:

- Nem.
- Életkor.
- Legmagasabb iskolai végzettség.
- Melyik hivatásrendben dolgozik.
- A közigazgatáson belül, milyen szervezettípusban dolgozik pl. területi államigazgatási szervek stb.
- Munkakör.
- HR-es, vagy nem.
- Állományviszony, pl. köztisztviselő.
- Közigazgatásban eltöltött évek száma.
- Vezetői pozícióban eltöltött évek száma.

A félig strukturált vezetői interjúk kérdéslistája című melléklet tartalmazza azokat a kérdéseket, melyeket feltettünk az interjú alanyok számára az interjúk során.

3.4. A kutatási eredmények összegzése

A kutatási eredmények alátámasztották a korábban megfogalmazott hipotéziseket. Az első kérdéskörre adott válaszok alapján a megkérdezettek döntő többségé (80%) több, mint 10 éves közigazgatásban szerzett szakmai tapasztalattal bírt. Azok, akik kevesebb közigazgatási munkatapasztalattal rendelkeztek, többet dolgoztak a versenyszférában. Azok a vezetők, akik kevesebb, mint 10 éve töltenek be vezetői beosztást, korábban nem dolgoztak beosztotti állományban, egyből vezetői pozíciókban kezdtek el dolgozni. A vezetők saját karrierjük szempontjából legfontosabb tényezőnek a szakmai tudást említették. Szintén fontosnak tartották a szorgalmat és a problémamegoldó képességet. Ezek mellett megemlítették még az empátiát és az alkalmazkodó képességet. A faktor elemzés alapján a vezetői karrierben a legfontosabb tényezők a személyes kompetenciák és kognitív képességek. Szintén fontos tényező a munkához való hozzáállás és a motiváció. A megkérdezettek nem említették, hogy létezne a közigazgatásban dolgozók számára kifejlesztett speciálisan a vezetőkre adaptált komplex tehetségmenedzsment program.

Ennek ellenére a megkérdezettek közül (n=9) személy vett már részt tehetséggondozással kapcsolatos képzéseken.

A második kérdéskörre adott válaszok alapján a megkérdezettek szerint, ahhoz, hogy valaki vezetőként kiemelkedhessen, szükséges a szakmai tudás. A válaszadók szintén fontosnak tartották a vezetői kompetenciák meglétét, valamint az EQ-t és az empátiát. A faktor elemzés alapján a vezetői tehetség leginkább a szociális és a személyes kompetenciákra vezethető vissza. A vezetői tehetség legkevésbé a kognitív képességekben, a motivációban és a tudatos karrierépítésben mutatkozott meg. Az előbbi tulajdonságok kevésbé lényegesek, ahhoz, hogy a közigazgatásban valaki vezetővé váljon. A válaszadók a közigazgatáson belül a saját szakterületükre vonatkozóan a problémamegoldó képességet (n=29) és az együttműködést (n=28) tartották kiemelten fontosnak, vagyis a vezetővé válás fő eleme az előbb említett kompetenciák megléte. (n=22) személy említette meg a stratégiai gondolkodásmódot, (n=19) az empátiát, (n=15) az emberismeretet.

A harmadik kérdéskörben a válaszadókat általánosságban kérdeztük a közigazgatáson belüli tehetségmenedzsmentről. A tehetségmenedzsment fogalmát az alábbiak szerint definiálták: a tehetségmenedzsment egy tág szervezeti folyamat része. (n=29) fő szerint ennek a folyamatnak során menedzselik a tehetségekkel való foglalkozást. (n=30) fő szerint ide sorolható a tehetségek azonosítása is. (n=24) fő szerint a tehetségmenedzsmenthez sorolható a tehetségek felismerése és a képességeik fejlesztése. (n=19) fő említette az után követést és a monitorozást. (n=13) fő szerint a tehetségmenedzsment a karriermenedzsment része. A vezetői utánpótlással kapcsolatban (n=29) fő a belső erőforrásokat említette, vagyis a közigazgatásnak belülről kell kiválasztania azokat a személyeket, akik a későbbiek során vezetői beosztásokat tölthetnek be. A válaszadók szerint a vezetőknek a saját szervezetükből és a saját szakterületükről kell kikerülniük. A megkérdezett vizsgálati személyek a vezetői kiválasztás során (n=34) a vezetői ajánlást, a személyes ismeretséget és (n=19) a teljesítmény értékelési eljárásról nyújtott eredményességet emelték ki. A megkérdezett személyek szerint a vezetői tehetséggondozás kapcsán a NKE-nek kiemelkedő szerepe van. (n=26) személy szerint a NKE fő feladata a vezetési ismeretek átadása. (n=9) személy a fentiekhez hozzátette, hogy szakág specifikus ismereteket kell átadnia a NKE-nek. A kutatásban megkérdezték a vezetőket: milyen típusú támogatás szükséges ahhoz, hogy a kiválasztott tehetség vezetővé váljon. A

válaszok faktorelemzése alapján: személyes támogatás, (pl. mentor), szervezeti támogatás, (pl. képzéshez szükséges források), egyéni fejlesztés, (pl. kiégés megakadályozása) és külsős képzés, (pl. NKE posztgraduális képzései). A vizsgálati személyek szerint, ahhoz, hogy a tehetségek a közigazgatásban maradjanak, az alábbiakra van szükség: (n=39) fő említette az anyagi elismerést, (n=28) fő említette a motiválást, (n=25) fő említette a szakmai fejlődést. A faktorelemzéssel hat faktor rajzolódott ki, melyeknek döntő a szerepük a motivációban: a pénzbeli és az anyagi elismerés, az erkölcsi elismerés, a munka érdekessége és a kihívások, a munkakörülmények, a célok kitűzése (pl. szervezeten belüli karriergondozása), egyéb jellemzők (pl. átláthatóság). A főntebbi faktorok közül a leghangsúlyosabb az anyagi megbecsülés és az erkölcsi elismerés. A kutatásban megkérdeztük: a vezetői tehetségeknek a közigazgatás szervein belül, milyen nehezítő tényezőkkel kell megbirkózniuk. A faktor elemzés során az alábbi faktorokat kaptuk: bürokrácia, vezetői hozzáállás, előmeneteli akadályok, kommunikációs problémák, személyes problémák mások miatt (pl. munkatársak irigysége), munkakörülmények, saját problémák (pl. időgazdálkodás), egyéb (pl. váltás politikai okok miatt).

A negyedik kérdéskörben a közigazgatáson belül jelenleg is működő tehetségmenedzsment programokkal foglalkoztunk. Minden válaszadó (n=47) szerint a közigazgatás minden szintjén szükséges lenne a tehetséggel tudatosan foglalkozni, illetve támogatni őket. A válaszadók a közigazgatási tehetség programokkal az alábbi elvárásokat támasztották: legyen kiszámítható, stabil, és tartalmazzon karrier perspektívát, azok szervezeti szinten valósuljanak meg, de a központi közigazgatási elveknek megfelelően. (n=18) fő szerint a közigazgatáson belül a tehetségmenedzsment 5 év múlva teljesen megújul és a legmodernebb eszközöket és módszereket fogja alkalmazni. (n=13) szerint az adott közigazgatási szervezeten fog múlni, hogy fog-e alkalmazni tehetségmenedzsment programokat. (n=8) fő szerint a közigazgatás a rendészetben már kidolgozott tehetségmenedzsment rendszert fogja átvenni és adaptálni. A kutatás a mentori rendszer működésére is rákérdezett. A válaszadók mindegyike ismerte a mentori rendszert, közülük (n=35) a szervezet beillesztési rendszereként definiálta a fogalmat. (n=21) személy gondolta, hogy a mentoroknak szerepe lehet a tehetséggondozási rendszerekben is. (n=20) válaszolta: szervezeti szinten náluk nincsen tehetségmenedzsment program, de ennek ellenére igyekeznek megtalálni a tehetségeket és megtartani őket.

Az interjúk összegzése alapján az alábbi következtetések vonhatók le arra vonatkozóan, mit értenek a közigazgatási vezetők a tehetségmenedzsment és tehetséggondozás fogalmak alatt:

- A megkérdezettek többsége szerint a tehetségmenedzsment tágabb fogalom, mint a tehetséggondozás.
- A vizsgálati személyek nagyobb része szerint a tehetségmenedzsment a tehetségek felismerését, képességeik kiaknázását jelenti. A kutatásba bevont személyek fele szerint a tehetségmenedzsment része a tehetségekre való odafigyelés, monitorozás, után követés.
- A megkérdezettek kevesebb, mint egyharmada szerint a tehetségmenedzsment a karriermenedzsment része.

A kutatási eredmények konklúziójaként megállapítható, hogy a közigazgatáson belül a tehetségmenedzsment fehér foltnak számít, de a vezetők nyitottak a bevezetésére és az alkalmazására. A kutatásunk alapján a vezetők nyitottak lennének, hogy pilot jelleggel bevezetésre kerüljön a közigazgatáson belül egy tehetségmenedzsment program. Ahhoz, hogy sikeresen lehessen bevezetni a közigazgatásban egy tehetségmenedzsment programot, az alábbiakat ajánljuk figyelembe venni:

- A program kidolgozásába be kell vonni a közigazgatási tapasztalattal rendelkező vezetőket.
- Kiemelt szerepet kell biztosítani a vezetőknek, a HR vezetőknek és a mentoroknak.
- Szükséges egy pilot program megvalósítása.
- Szükséges a monitoring, és a folyamatos szakmai egyeztetések.
- A résztvevőket és az érintetteket folyamatosan tájékoztatni kell.
- Jogszabályokban kell rögzíteni a program keretfeltételeit.
- Kiemelten kell kezelni, hogy a szervezeti szinten megvalósuló programok összhangba kerüljenek a központi irányelvekkel.
- A programban résztvevők kapják meg a szükséges képzéseket és fejlesztéseket.

A fentebbi ajánlásaink a közigazgatáson belül egy jövőbeni tehetségmenedzsment program kialakítását nagyban megkönnyíthetik.

4. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer stratégiai céljai és alapelvei

Magyarországon a Stratégia helyezi stratégiai keretbe az erre az időszakra tervezett közigazgatás-fejlesztési elképzeléseket, annak érdekében, hogy elősegítse a közigazgatás további megújítását, konszolidálását. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer céljai, alapelvei ezért elsősorban e dokumentum célrendszerében helyezhetők el, illetve abból vezethetők le.

A Stratégia céljai közt az egész közigazgatás fejlesztésén belül nagy hangsúlyt kap a személyi állomány fejlesztése. A vizionált szolgáltató állami modell része a nemzeti hivatástudatú, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állomány, melyhez kapcsolódó három általános stratégiai alcél egyik eleme, a szakmai tudással és etikus magatartással rendelkező, az állami működés iránti bizalom alapkövét adó, közszolgálatot ellátó munkatársi gárda. Az alcél megvalósításához nevesített négy intézkedés egyike a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztése, melyhez a közszolgálati életpályamodel fejlesztése elnevezésű alintézkedés kapcsolódik. Ezen alintézkedés megvalósításához kerültek meghatározásra a közigazgatási vezetői tehetséggondozás céljait is körülhatároló beavatkozások: a közszolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése, az utánpótlás (toborzás és kiválasztás), az egyénre szabott karriermenedzsment, valamint az elkötelezettség megerősítése.

A Stratégia hangsúlyozza a közszolgálati vezetők kiválasztási, továbbképzési rendszerének fejlesztési igényét, professzionális vezetői kultúra kialakulásának fontosságát, mely egyaránt biztosítja a politikai befolyás érvényesülését, a magas színvonalú közszolgáltatásokat és a szervezeti célok elérését, valamint a kívülről érkezők számára is vonzó. Nemzetközi példákra alapozva a vezetők önálló csoportként történő meghatározását és kezelését irányozza elő, hiszen a közigazgatás teljesítőképességének, a közigazgatási szervek szervezeti kultúrájának meghatározó eleme a vezetői felkészültség és teljesítmény.

A tehetségek kapcsán a Stratégia a pályára vonzásuk és megtartásuk biztosítását is célként határozza meg, melyhez nemzetközi szinten bevett módszerként nevesíti az

egyéniesítést, külön kiemelve a tehetséggondozást, az egyéni fejlesztést (karriermenedzsmentet) és motivációt, valamint erre ható tényezőként említi az elkötelezettség növelését is. Feladatként definiálja a kimagaslóan teljesítő és motivált tisztviselők tehetséggondozási rendszerének, a tehetségek támogatását elősegítő programok, intézkedések, szolgáltatások kidolgozását. Mindezeknek megfelelően, a vezetőkre és a tehetségekre meghatározott fenti célok szem előtt tartásával alakíthatók ki koncepciókban a közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer céljai is.

A Stratégia voltaképpen a MP alapvető fejlesztési irányait folytatja, dolgozza át, mely szintén az állami működés hatékonyságának, a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtésének érdekében alakította ki célrendszerét, a közigazgatás kérdéskörének négyes felosztását (szervezet, feladat, eljárás, személyzet) és dolgozta ki, alapozta meg a negyediken belül az új közigazgatási életpályamodellt. A MP rögzítette azt a közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer alapelvei szempontjából is fontos feltételt, mely szerint szükséges a központi koordinációs szint megléte, amely szinten egyfajta rendszerirányító centrumban összehangolható a különböző közigazgatási szervek személyzeti tevékenysége és az egységes személyzetpolitika irányai, elvei, valamint biztosítható az ágazati érdekeken történő felülemelkedés. Ennek megfelelően indokolt a vezetői tehetséggondozás kereteinek központi kidolgozása és biztosítása, egyúttal a rugalmas egyéni megoldások lehetővé tétele szervezeti szinten.

Magyarország Kormánya a Partnerségi Megállapodásban célul tűzte ki a közigazgatás minőségi színvonalának növelése érdekében a hatékonyabb emberi erőforrás menedzsment megvalósítását, az emberierőforrás-gazdálkodás egyes funkcióinak továbbfejlesztését, és a személyi állomány fejlesztését is, így külön operatív programban, a KÖFOP 2014-2020 fejlesztései keretében támogatja a vezetői tehetséggondozáshoz kapcsolódó célok elérését.

A tágabb célrendszer bemutatását követően e fejezetben elhelyezzük a közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszert a stratégiai alapú, integrált közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodási modellben, felvázoljuk kapcsolódási pontjait más folyamatokhoz, rendszerekhez és projektekhez, majd rögzítjük alapelveit és céljait.

4.1. A vezetői tehetséggondozási rendszer helye és szerepe a stratégiai alapú, integrált HR rendszerben

A munkakör alapú közszolgálati életpályamodell megvalósítása érdekében a korszerűen és hatékonyan működő integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszerhez keretet biztosító rendszermodell került felállításra, melyben a közigazgatási vezetői tehetséggondozás is elhelyezhető. E tevékenység a közszolgálatra kidolgozott rendszermodell hat plusz egy humán folyamata közül a közszolgálati életpálya menedzsmenthez kapcsolódó funkciókat megvalósító – az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos tevékenységek jelentős részét kitevő – „emberi erőforrás áramlás és fejlesztés” elnevezésű folyamathoz illeszkedik.

Míg az „áramlás” vonatkozásában a közszolgálati karrierben történő előrelépés, munkakörváltás során van jelentősége, addig a „fejlesztés” tekintetében a vezetői munkakör betöltéséhez szükséges tudás és kompetenciák megszerzése, a szervezeten belüli tudásátadás során kap hangsúlyt a hatékony vezetői tehetséggondozás. E folyamathoz rendelt humán funkciók között jelenik tehát meg a közszolgálati életpálya menedzsmentnek a beillesztést követő fázisában az életpálya-tervezés, utánpótlás-tervezés, vezetői utánpótlási adatbank működtetése mellett a szervezeti szintű tehetségmenedzsment. A vezetői tehetségekhez kapcsolódó emberi erőforrás fejlesztési funkció célja a magasabb szintű (vezetői) munkakörbe kerülést, tehát az életpályán történő vertikális előrehaladást, karrierépítést biztosító fejlesztések teljesítése. Itt beszélhetünk kötelező (például a kormánytisztviselők esetében a vezetői munkakörhöz előírt közigazgatási szakvizsga teljesítése), illetve nem kötelező fejlesztésekről, így például szervezeti szinten elvárt tanfolyamok teljesítéséről. (Szakács 2014b)

Bár a vezetői tehetséggondozás helye a rendszermodellben egyértelműen meghatározható, nagyon fontos hangsúlyozni, hogy éppen az integrált emberierőforrás-gazdálkodásból adódóan szorosan kapcsolódik más funkciókhoz és folyamatokhoz is, melyekkel integráltan kell, hogy működjön a komplex rendszer elemeként. Ennek megfelelően a vezetői tehetséggondozás szorosan kapcsolódik a munkaerő tervezéshez, a kiválasztáshoz, a teljesítményértékeléshez, a kompetenciamenedzsmenthez, a továbbképzéshez, az ösztönzésmenthez. A következőkben a különböző funkciókhoz való kapcsolatokat fejtjük ki.

A munkaerő tervezés eredményei alapvető inputot szolgáltatnak a vezetői tehetséggondozáshoz. Ebből derül ki, hogy a közigazgatási szervezetek pontosan mely vezetői munkakörei esetében várható a következő időszakban üresedés (például nyugdíjazás, magasabb vezetői munkakörbe kerülés, áthelyezés, stb. okán) és ennél fogva hol szükséges gondoskodni a megfelelő vezetői utánpótlás biztosításáról. A tudatos munkaerő-tervezésből származó információk, illetve az adott vezetői munkakörben releváns kompetenciaigények megismerése alapján kezdődhet meg a tehetségmenedzsment részeként a tehetségek toborzása, vagy felkutatása az utánpótlás adatbankból.

Az eredményes kiválasztás tekinthető a hatékony tehetségmenedzsment alapjának. A vezetői tehetséggondozás esetében két tekintetben is kiemelkedő fontosságú a sikerrel működő kiválasztási funkció: mind a vezetői tehetséget, mind a jó tehetségmentort meg kell találni. A sikeres kiválasztáshoz pontosan meg kell határozni a két szereplővel kapcsolatos követelményeket, elvárásokat, alkalmassági feltételeket. A széles kiválasztási eszköztárból a legmegfelelőbb módszer, vagy módszerek kombinációja mellett kell dönteni, hogy sikerüljön a legjobb „párost” megtalálni a tehetséggondozási programban való részvételre, akik egymással is képesek hatékonyan együttműködni. Nem javasolt „erőltetni” tehetséggondozást akkor, ha például a kiválasztás során arról bizonyosodunk meg, hogy nem beszélhetünk igazi tehetségről, vagy ha a vezetőről az derül ki, hogy nem alkalmas mentori szerepre.

Kulcsfontosságú a teljesítményértékelési funkció szerepe a tehetségmenedzsmentben, hiszen egyrészt az értékelési eredményekből származó információkra alapulhat a vezetői tehetségek kiválasztása során a vezetői kompetenciák szintjének előzetes megismerése, majd a fejlesztés alatt és azt követően az értékelési eredményekből nyomon követhető a változásuk is. Meghatározott teljesítményértékelési eredmény előfeltétele lehet a vezetői utánpótlás adatbankba kerülésnek, de az abból való esetleges kikerülésnek is. Maga a teljesítményértékelés is csak akkor lehet hatékony, ha valós következményeket rendelünk hozzá: ilyen következmény lehet az eredményeire alapuló előmenetel, tehetségmenedzsment programba kerülés és végső soron a vezetővé válás.

A kompetenciamenedzsment funkció tulajdonképpen végigkíséri a vezetői tehetséggondozást, hiszen már a kiválasztás előtt meghatározzák a szükséges

vezetői kompetenciákat, majd a folyamat során azonosítják a kompetenciahiányokat és erősségeket, melyekre épülhetnek később a kompetenciafejlesztések. Ekkor kerül előtérbe a továbbképzési funkció is, melynek révén a tehetség egyéni fejlesztési tervének megfelelő képzéseket szükséges megvalósítani, illetve az azonosított kompetenciahiányok pótlására szolgáló vezetőképzéseken, tréningeken kell a tehetség részvételét támogatni.

Már a megfelelő fejlesztések, továbbképzések biztosítása is elkötelezettséget növelő tényező lehet, a vezetői tehetségek sikeres megtartásának érdekében azonban a tehetséggondozó programnak mindenképp szoros összhangban kell állnia az ösztönzésmenedzsment emberierőforrás-gazdálkodási funkcióval is. Hiába választottuk és fejlesztettük sikeresen a vezetői tehetséget, ha megtartani már nem tudjuk a közigazgatás rendszerében. Sőt, ez esetben minden, amit tettünk, lényegét veszíti, és erőforrás-pazarlásnak értékelhető. Ezért is kiemelten fontos a kinevelt vezetői tehetségek esetében az elkötelezettség megteremtése és fenntartása, melynek egyik legfontosabb eszköze a hatékony ösztönzésmenedzsment. Folyamatosan és egyénre szabottan biztosítani szükséges a vezetői tehetséggondozásban résztvevők számára a megfelelő anyagi és nem anyagi ösztönző eszközöket, valamint az egyén belső motivációjának megfelelő, illetve számára kihívást jelentő munkafeladatokat. (SZAKÁCS 2014b)

Fentiek alapján egyértelműen látható, hogy az egyes közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodási funkciók és folyamatok szoros kapcsolatban állnak, sőt az egyes funkciók a rendszermodellben csak egymást felerősítve tudnak hatékonyan működni és csak akkor érhetnek célt maradéktalanul, ha egymással állandó és kölcsönös összeköttetésben vannak. A közigazgatási vezetői tehetséggondozás terén is elengedhetetlenül szükséges a különféle HR funkciók összehangoltsága, melyet egyrészt a megfelelő, központilag kidolgozott módszertani keretek, másrészt a helyi szintű HR szervezetek, felelősök biztosíthatnak.

4.2. A vezetői tehetséggondozás illeszkedése a karrier és életpálya, illetve a mentori és a kiválasztási rendszerekhez a közigazgatásban

A közigazgatási vezetői tehetséggondozás elsősorban a KÖFOP 2. prioritásán nevesítésre került „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekthez kapcsolódik. A KÖFOP célrendszerében a szolgáltatói szemléletű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat nyújtó, az életpályamodellnek megfelelő emberi erőforrás menedzsment rendszer a közigazgatás kulcsterületein történő bevezetésének specifikus céljához illeszkedik. Ezen belül elsősorban a közszolgálati életpálya elemeinek kidolgozása és bevezetése elnevezésű intézkedéshez köthető.

A projekt céljai közt a személyi állomány tudás- és képességfejlesztése mellett előtérbe kerül az utánpótlás tervszerű biztosítása és az állomány megtartása érdekében a közszolgálati karriert stratégiai szempontból támogató korszerű HR-funkciók, tevékenységek kidolgozása és bevezetése. Így a tehetséggondozáshoz kapcsolódnak az új szemléletű humán erőforrás utánpótlást biztosító rendszerek, a mentori rendszer, a vezető-kiválasztási és karriert támogató rendszerek kialakításai is. A tehetséggondozás egyaránt cél a pályakezdők, szakértők és vezetői tehetségek esetében. Hangsúlyt kap egyrészt az utánpótlás megfelelő módszertan szerinti kiválasztása, másrészt az egyéni karrier utak biztosítása.

A közszolgálati életpályamodell fejlesztését célzó integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer keretében a karrier- és tehetségmenedzsment rendszerek bevezetése külön alprojektben valósul meg, melynek kapcsán e koncepcióban kiemelten a vezetői tehetségek gondozásával kapcsolatos célok elsősorban relevánsak. Ezen belül is célcsoportként a beosztott munkatársból (közép)vezetővé váló tehetségekre irányuló célokat fogalmazhatunk meg azzal, hogy természetesen nem kérdőjelezhető meg a már vezetői munkakörben dolgozók magasabb vezetővé válását támogató programok fontossága sem.

Ahogy az általános karrier-rendszerben, a cél hasonló: a részt vevő tehetségek előmenetelének támogatása, ugyanakkor a vezetői tehetségek esetében elsősorban

nem a szakmai, hanem a közigazgatási vezetői karrier útra történő felkészítés kerül előtérbe.

Akárcsak a közszolgálati mentori rendszerben, a tehetségekkel melléjük rendelt mentorok foglalkoznak, ugyanakkor ez esetben a mentorok mindig vezetői munkakörben dolgozó személyek és a kezelésük, támogatásuk, feladataik is eltérőek. A tehetségmenedzsment rendszer kidolgozásához keretet adhat a mentori rendszer nemzetközi gyakorlatait, adaptálási lehetőségeit bemutató koncepció.

A vezető-kiválasztási rendszerhez történő kapcsolódás több ponton lehetséges: a vezető-kiválasztási folyamat során figyelembe vehetők és felhasználhatók a jelölt esetében az előzetesen lezajlott vezetői tehetséggondozási program tapasztalatai, eredményei, vagy vezető-kiválasztáskor célzottan tervezhető a vezetői munkakört eddig be nem töltött jelölt részvétele tehetséggondozásban. A tehetséggondozási programban való részvétel, a vezetői pozícióban korábban nem dolgozott munkatársak esetében elő is írható a vezető utánpótlás adatbankba kerülés feltételeként, amelyből később a vezetők kiválasztására sor kerülhet. A rendszer kidolgozásához alapot adhat a rendészeti vezető-kiválasztási rendszer és a rendészeti vezetői utánpótlási adatbank, melyek a tervek szerint továbbfejlesztésre, a közigazgatás esetében is alkalmazásra kerülnek.

A közigazgatási vezetői tehetséggondozás projekt- és fejlesztési céljai kapcsolódnak az ÁROP-2.2.17 – „Új közszolgálati életpálya” című projekt eredményeihez, ennél fogva táplálkozhatnak a közszolgálati életpályákról készült kutatási anyagokra, a feltárt működési hiányosságokra és azok megoldására kidolgozott javaslatokra. Kapcsolódó projektek még a KÖFOP-2.1.1 – „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése”, mely kompetencia fejlesztések és képzések kialakítását tartalmazza. Ehhez meghatározásra kerülnek a fejlesztésre javasolt közszolgálati vezetői kompetenciák, a közszolgálati pálya iránt érdeklődők kompetenciái és a mentori kompetenciák, továbbá kapcsolódnak a KÖFOP-2.1.2 – „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat fejlesztés” című projekt olyan beavatkozási területei, mint a tudásmegosztás fejlesztése, vagy a közszolgálati kompetenciafejlesztés a hazai és nemzetközi közszolgálati tudás hasznosításával.

Fontos figyelembe venni a vezetői tehetséggondozás keretében tervezett továbbképzések kialakításakor, hogy az Áttv.a vezető munkakörben dolgozó állami

tisztviselők számára a vezetői munkakörbe történő kinevezést követő 5 éven belül előírja a Nemzeti Közszerológati Egyetem által szervezett kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzés teljesítési kötelezettségét. Amennyiben tehát állami tisztviselői jogviszonyban álló kerül a tehetséggondozási programba, a fejlesztése keretében javasolt továbbképzéseket olyan szempontból is vizsgálni szükséges, hogy azok a várhatóan később elvégzendő kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzés elemeivel harmonizáljanak. A harmonizáció alapvetően azt jelenti, hogy a programban elérhető és teljesíthető képzések hozzájárulnak a kormányzati tanulmányokban megjelenő ismeretek könnyebb megértéséhez, mélyebb elsajátításához.

4.3. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer alapelvei

A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer létrehozása és működtetése többféle konstrukcióban lehetséges, így a rendszer alapelveinek definiálása eltérhet a választott alternatívától függően, ugyanakkor néhány – bármely konstrukcióban érvényes – általános alapelv meghatározható.

A rendszer létrehozásának és működtetésének három alapvető változata az alábbi:

- központi szinten kidolgozott módszertan, jogszabályban rögzített és elrendelt rendszer-kialakítás, központilag szabályozott működtetési rend, minden szervezet esetében kötelezően alkalmazandó eszközökkel és megoldásokkal.
- keretprogram jellegű működés: központi szinten kidolgozott irányelvekkel, a közös alapvetések jogszabályi szintű rögzítésével, ugyanakkor szervezeti szinten rugalmasság lehetővé tétele a működtetésben, néhány kötelező elem mellett elsősorban ajánlott, vagy választható eszközök alkalmazásával, a helyi HR szakértők által javasolt és a szervezeti vezetők által elfogadott összetételben.
- központi módszertani ajánlás (nem jogszabályi szintű) elfogadása, melynek alkalmazása (vagy akár egyes részeinek megvalósítása) teljes mértékben szervezeti szintű döntések alapján, rugalmasan történik.

A közigazgatási vezetők és HR szakértők körében lefolytatott kutatások eredményei alapján koncepciónkban a második konstrukció szerinti megvalósításra teszünk

javaslatot tekintettel arra, hogy míg a központi módszertanok és jogi keretek lefektetésének támogató fogadtatása látható, egyértelműen látszik a megkérdezettek részéről valamilyen szinten a rugalmas megvalósítás jogos igénye a helyi specialitásokra és viszonyokra, szervezeti kultúrára figyelemmel. Fontos ugyanakkor, hogy amennyiben szeretnénk kiaknázni a programban rejlő lehetőséget a közigazgatási szervezetek jelenlegi vezetési kultúrájának fejlesztésére (melyet bár nem lehet jogszabályi úton „kikényszeríteni”), akkor nem célszerű teljesen szabad kezet biztosítani a közigazgatási szerveknek a megvalósításában. Ez esetben ugyanis nem várható egységes gyakorlat kialakulása a résztvevő szervezeteknél a vezetői tehetséggondozás területén.

Bármely konstrukció választása esetén a közigazgatási vezetői tehetséggondozási program az eddig áttekintett célrendszer, valamint az eddigi kutatások és tapasztalatok alapján az alábbi alapelveknek szükséges megfelelnie:

- egységes, központilag kidolgozott módszertan mentén történő működtetés;
- illeszkedés a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljéhez, és megfelelő összehangoltság a kapcsolódó HR funkciókkal;
- átláthatóság, kiszámíthatóság, esélyegyenlőség a programban résztvevők és a programban részt venni kívánók, illetve az iránta érdeklődők számára;
- előzetesen beazonosított egyéni fejlesztési igényeket kielégítő, valós és értékelhető eredmények biztosítása a programban résztvevők számára;
- minimális adminisztrációs teher a programot működtetők és az abban résztvevők számára;
- a program szereplőinek megfelelő, megalapozott módszertan szerinti kiválasztása;
- a programban résztvevő tehetség mentorok megfelelő felkészítése;
- előre meghatározott forгатókönyv szerinti előrehaladás a programban és folyamatos visszacsatolás, valamint az eredmények értékelése minden szereplő részéről;
- a szervezeti HR szakértők és a szervezet vezetőinek bevonása;

- legalább az egyéni tehetségfejlesztési tervek és továbbképzési tervek megvalósításához a közigazgatási vezetőképzés és kompetenciafejlesztő tréningek vonatkozásában a Nemzeti Közszolgálati Egyetem bevonása;
- a résztvevő mentorok többlet-ráfordítási igényére tekintettel finanszírozásuk biztosítása;
- a kontraproduktív elkerülése, azaz a tehetségprogramból kimaradók esetleges demotivációja, közigazgatástól való elfordulása kockázatának kezelése;
- a generációs különbségek, különösen a fiatalabb generációk esetleges eltérő, speciális igényeinek figyelembe vétele.

4.4. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer céljai

A közszolgálat átfogó fejlesztésére irányuló stratégiai célokból levezethetően, a kapcsolódó projektcélokhöz igazodóan, a fejlesztést elhelyezve az integrált rendszermodellben, és áttekintve a kialakítandó rendszer fő alapelveit, a közigazgatási vezetői tehetséggondozás célrendszerét az alábbiak szerint vázolhatjuk.

A közigazgatási vezetői tehetséggondozás egy komplex rendszer elemeként az alábbi átfogó stratégiai célokat szolgálja:

- Versenyképes közszolgálat működtetése;
- A közigazgatás vezetési kultúrájának fejlesztése, a szemlélet formálása és a vezetési színvonal, a vezetői munka hatékonyságának növelése;
- Megfelelő mennyiségű és minőségű személyi állomány megszerzése és megtartása a közigazgatásban;
- A közszolgálati egyéni karriermenedzsment alapfeltételeinek megteremtése.

A rendszer működtetésének alapvető célja:

- Tervszerű, folyamatos és megalapozott vezetői utánpótlás biztosítása a közigazgatási szervezetek és azok szervezeti egységei szintjén.

A rendszer működtetésének kiegészítő céljai:

- a közigazgatási vezetői tehetségek hatékonyabb azonosításának támogatása;

- a korszerűbb, megalapozottabb közigazgatási vezető-kiválasztás és vezető-utánpótlás adatbankba kerülés támogatása;
- a közigazgatási vezetői tehetségek egyéni fejlesztési igényeinek megfelelő kompetenciafejlesztés és a hatékonyabb továbbképzés támogatása;
- a közigazgatásban dolgozó vezetői tehetségek elkötelezettségének növelése, a fluktuáció csökkentése körükben;
- a vezetői előmenetel támogatása a vezetői tehetségek számára;
- a vezetői karrierút vonzóbbá tétele a közigazgatásban dolgozók számára;
- a vezetői tehetségek (a fluktuációból adódó) toborzási, kiválasztási, képzési költségeinek csökkentése;
- a mentori kompetenciákkal rendelkező dolgozók képességeinek hatékonyabb kiaknázása és tevékenységük megbecsülése;
- a vezetők és tehetségek közötti együttműködés fejlesztése.

5. A közigazgatási vezetői tehetséggondozás fenntartható modellje és feltételei

5.1. A közigazgatási vezetői tehetséggondozás tervezett keretei, és azok illeszkedése a meglévő struktúrákhoz

A vezetői tehetséggondozási program stratégiai céljainak és alapelveinek bemutatását követően szeretnénk felvázolni azokat a kereteket, amelyeken belül jelen koncepció megvalósulhat. Mint azt a későbbiekben kifejtjük, a megvalósításra többféle lehetőségét is érdemes átgondolni, a különféle lehetőségek azonban ugyanolyan kereteket igényelnek, bár az egyes rendszerelemek funkciója a javasolt modellek függvényében változik.

A keretek bemutatásánál kitérünk a programhoz való csatlakozás feltételeire, nevezetesen hogy mely szervezetek és milyen feltételekkel lehetnek részesei a vezetői tehetséggondozási rendszernek. Emellett meghatározzuk azokat az erőforrás-igényeket, amelyek alapvetően és folyamatosan szükségesek a program eredményes működtetéséhez. **Hangsúlyozzuk, hogy a koncepció koncepció célja a szakmai-módszertani keretek meghatározása, a közigazgatási intézményrendszerre, jogi szabályozásra vonatkozóan átfogó szabályozást nem tartalmaz, erre a 2018-as pilot program tapasztalatai, monitoring vizsgálata alapján kerülhet majd sor.**

5.1.1. A vezetői tehetséggondozási programhoz való csatlakozás szervezeti feltételei

A vezetői tehetséggondozási rendszer a teljes tisztviselői körre (állami tisztviselők, kormánytisztviselők, köztisztviselők) kiterjedő koncepcióra épül. A közszolgálati életpályák egységesítése révén már elindult folyamat mellett – ahogy az az interjúk során is világossá vált – egyedi szervezeti megoldások léteznek a tehetségek gondozásában. Az egyedi megoldások gyakran még szervezeten belül is változnak, munkakörtől, vezetőtől függően, és mind szakmai, mind vezetői tehetségek esetében, egyénhez igazodóan valósulnak meg. A szervezet- és terület-specifikus jellemzők megtartása feltétlenül szükséges a központi koordinált tehetséggondozás bevezetése mellett is, ugyanakkor a vezetői tehetséggondozás megfelelő mértékű megvalósulásához elengedhetetlen a szervezetek központi, kereteit tekintve egységes támogatása. A vezetői tehetséggondozási program tehát keretprogram jellegű, így biztosított minden érintett szervezet számára a rendszer adaptációjának és bevezetésének lehetősége.

A programhoz való csatlakozás – jelen koncepció szerint – nem kötelező a szervezetek számára, hanem ajánlott, a program rövid- és hosszú távú szervezeti előnyöket biztosító jellege miatt. Hiszen a szervezetet hatékonyan működtető vezetői kör biztosítása mindenekelőtt a szervezet érdeke. A felkészült és gyakorlott vezetők nemcsak a szakmai feladataikat végzik magas színvonalon, hanem minden területen elősegítik a teljes munkatársi állomány magas színvonalú, hatékony munkavégzését is. A vezetői tehetséggondozási program ebben hatásos és jól alkalmazható eszközrendszert nyújt a programban részt vevő szervezetek és személyek számára. Amennyiben tehát egy szervezet szeretne élni ezekkel az előnyökkel, érdemes csatlakoznia a programhoz.

A szervezeti csatlakozás alapfeltétele a szervezet első számú vezetőjének elköteleződése a stratégiai szemléletű, tudatos vezetői utánpótlás és tehetségmenedzsment mellett. Meglátásunk szerint az első számú vezető elköteleződése és támogatása nélkül a program nem, vagy nem teljesen éri el a kitűzött céljait. Sem az érintett vezetők és vezetői tehetségek részvétele, sem az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakterület erőfeszítései nem lesznek kellően eredményesek e nélkül, hiába működtetik a programot és vesznek részt benne.

A fentiekből természetesen az is adódik, hogy az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakterület elköteleződése is meghatározó a program életképessége szempontjából, hiszen a program működtetésében is kulcs szerepe lesz a HR szakembereknek. Mivel a vezetői tehetséggondozás a szervezetek nagy részében új emberierőforrás-gazdálkodási eszközként fog megjelenni, a HR munkatársak hangsúlyos szerepet kapnak annak bevezetésében. Fontos azonban, hogy a bevezetéssel járó, átmenetileg megnövekedett terhelést követően, a HR területeken ne jelentsen többlet-terhelést a program működtetése. Ezért – mint a koncepció további részeiben kifejtjük – a működtetéshez olyan informatikai támogatást is terveztünk, amellyel a tehetség mentorok és vezetői tehetségek kezelni tudják a programhoz kapcsolódó adminisztráció nagyobb részét. Ezen a ponton is szeretnénk hangsúlyozni, hogy a programba csak a minimálisan szükséges, a folyamatot és a célok megvalósulását valóban segítő adminisztrációs kötelezettséget terveztük, nagyobb hangsúlyt fektetve a tényleges, gyakorlati tehetséggondozásra.

Magától értetődőnek tűnik, mégis fontos hangsúlyozni, hogy a program sikeréhez még két kulcsszereplő elköteleződése és együttműködése szükséges, a vezetői tehetség és a tehetség mentor személyében.

A tehetség mentor jellemzően a vezetői tehetség közvetlen vezetője lesz. A tehetség mentor személyes meggyőződése és elköteleződése így kiemelten fontos és egyúttal kényes eleme a rendszer céljainak megvalósulásában. A vezetői tehetséget mentorként segítő vezető ugyanis nemcsak (elvileg) a legalkalmasabb személy a szervezet- és terület specifikus felkészítésre, hanem mentori tevékenységében sokszor kétféle érdeket kezelő ember is. A tehetség mentorban jogosan felmerülhet a kérdés, hogy nem a saját riválisát neveli-e ki a rendszeren belül. Ez a kérdés természetesen nem jelent gondot, ha a tehetség mentor nyugdíjba vonul, vagy más pozícióra készül, és szándékoltan saját utódját készíti fel a program keretében. Mivel azonban a program elsődleges célja a tehetséggondozás és a vezetői utánpótlás adatbank működtetése, az esetek többségében a programban résztvevő tehetség még nem konkrét pozícióra készül. Ezért az őt felkészítő vezető – várhatóan saját közvetlen vezetője – nem táplálhat bizonytalanságot, vagy félelmet a felkészítést követő esetleges leváltásához kapcsolódóan. Az ilyen félelmek megelőzése a kommunikáción és szervezeti kultúrán múlik. Ha a szervezet első számú vezetője hitelesen tudja biztosítani a jelenlegi vezetők pozíciójának csak saját teljesítményüktől függő,

azonban a vezetői tehetséggondozástól független kezelését, akkor a vezetők tudásuk legjavát adva látják el mentori feladataikat a programban. Ellenkező esetben a tehetség mentorok kontraproduktív részvételével számolhatunk, hiszen saját – akár tudat alatti – érdekük lesz a kiválasztott tehetségek és a program alkalmatlanságának bizonyítása. Ez a probléma abban az esetben is jelentkezhet, ha a tehetség mentorok nem saját beosztottaikat fejlesztik a program keretében.

Az első számú vezető hiteles kommunikációja és a biztonságot nyújtó szervezeti kultúra megléte mellett ezért a rendszernek fontos eleme a tehetség mentorok kiválasztása és felkészítése.

A másik kulcsszereplő, a vezetői tehetség részvétele és elköteleződése talán magától értetődőnek tűnik, alkalmassága azonban nem feltétlenül. Ezért a programba való bekerülés első mérföldköve számukra a kiválasztáson való sikeres részvétel. Emellett, már a programba való jelentkezéskor vállalniuk kell az aktív részvételt és önfejlesztést is a megfelelő eredmény érdekében. Ez többletmunkát, időt, figyelmet igényel a vezetői tehetségtől, a munkaköréhez tartozó feladatok mellett.

5.1.2. A vezetői tehetséggondozási program szervezeti feltételei

Az előző pontban részletezett kulcsszereplői elköteleződés mellett a szervezeteknek biztosítani kell a résztvevők megfelelő mértékű és időtartamú részvételét a programban, amely elkerülhetetlenül munkaszervezési kérdéseket vet fel. Ezekre a kérdésekre a szervezeteknek saját hatáskörben, belső emberi erőforrásból kell megtalálni a megoldásokat. Ugyanígy a szervezet felelőssége a vezetést érintő sajátos szervezeti információk biztosítása, átadása a vezetői tehetségek számára. Természetesen a szervezetnek kell gondoskodnia a programban résztvevő tehetségek és mentorok, valamint a program HR szakterületi vonatkozásait kezelő személy rendelkezésre állásáról.

Hangsúlyoznunk kell, hogy a program bevezetése külön anyagi hozzájárulást nem igényel a szervezetek részéről. Ez az elképzelés arra az interjúalanyok körében jellemző megállapításra reflektál, mely szerint a program széleskörű bevezetésének érdekében nem szabad anyagi terheket róni az egyes szervezetekre. Nyilvánvalóan vannak olyan szervezetek, amelyek bevételi lehetőségeik és/vagy jól átgondolt költségvetési gazdálkodásuk eredményeként rendelkeznének a program finanszírozását biztosító anyagi kerettel, az egységes feltételek biztosítása érdekében

a szervezetek egyöntetűen mentesülnek az anyagi többlet-ráfordítás kötelezettsége alól. Ez azonban nem vonatkozik a szervezeteknél eddig is kötelező költségként jelentkező, a tisztviselők továbbképzésére a NKE felé fizetendő normatívára. A vezetői tehetséggondozási program képzési része ugyanis ebben a keretben valósul meg.

5.1.3. A vezetői tehetséggondozási program működtetésének központi feltételei

A központi feltételeknél két kérdéskört kell bemutatnunk: a finanszírozás és a szervezési és módszertani támogatás megoldását.

A finanszírozási kérdés a képzéseket, a kieső munkaidő pótlását, és a tehetség mentorok díjazását érinti. A képzésekkel kapcsolatos szervezeti finanszírozás kérdéskörét az előző fejezetben ismertettük. A vezetői tehetséggondozási program ideje alatt a vezetői tehetségeket érintő képzések mennyisége meghaladhatja azt, amire az egy főre eső normatív támogatás keretet biztosít.

A mentorok díjazása tekintetében az alábbi kérdések merülnek fel

Mivel a felkészítés időtartama változhat a vezetői tehetség rátermettségétől, a felkészítés sürgősségétől függően, illetve az elérhető gyakorlati feladatok függvényében, a havi díjazás nem minden esetben van arányban a tehetség mentor ráfordításaival. Havi díjazás esetén a tehetség mentor a program – talán felesleges – elhúzásában lehet érdekelt. Ha viszont a díjazást mentorált főre kapja a mentor, akkor motivált lehet a program indokolatlanul gyors végig vitelére.

Ezért a díjazást a programban kötelezően teljesítendő feladatok, mérföldkövek megvalósulásához érdemes kötni. Így a díjazás egységes lesz a tehetség mentorok számára, a fejlesztés időtartamát azonban az objektív feltételekhez lehet igazítani.

A központi erőforrásokat két szervezet biztosítja, egymással együttműködésben.

Jelen koncepció kialakításának idején részben adottak a program működtetésének központi feltételei. A program pilot szakaszában a Belügyminisztérium Közszolgálat Fejlesztési és Stratégiai Főosztályán működő Személyzetfejlesztési és Szolgáltatási Osztály (továbbiakban: Központ) látná el a program koordinációját, központi adminisztrációját. A program központi koordinációja egyrészt az egyenlő feltételek biztosítása miatt fontos, másrészt arra az igényre is reagál, mely szerint a szervezetek

belső erőforrásból a lehető legkevesebb adminisztrációs terhet szeretnék vállalni a program működtetéséhez. A program folyamatához kapcsolódó feladatok közül a Központoz tartozik:

- a tehetség mentorok kiválasztása,
- a vezetői tehetségek kiválasztása,
- a tehetség mentori adatbank kezelése,
- a vezetői utánpótlási adatbank kezelése
- a rendszer működésének szakmai-módszertani monitoringja,
- a rendszer egészének és elemeinek fejlesztése,
- a résztvevői visszajelzések és elégedettség-mérések kezelése.

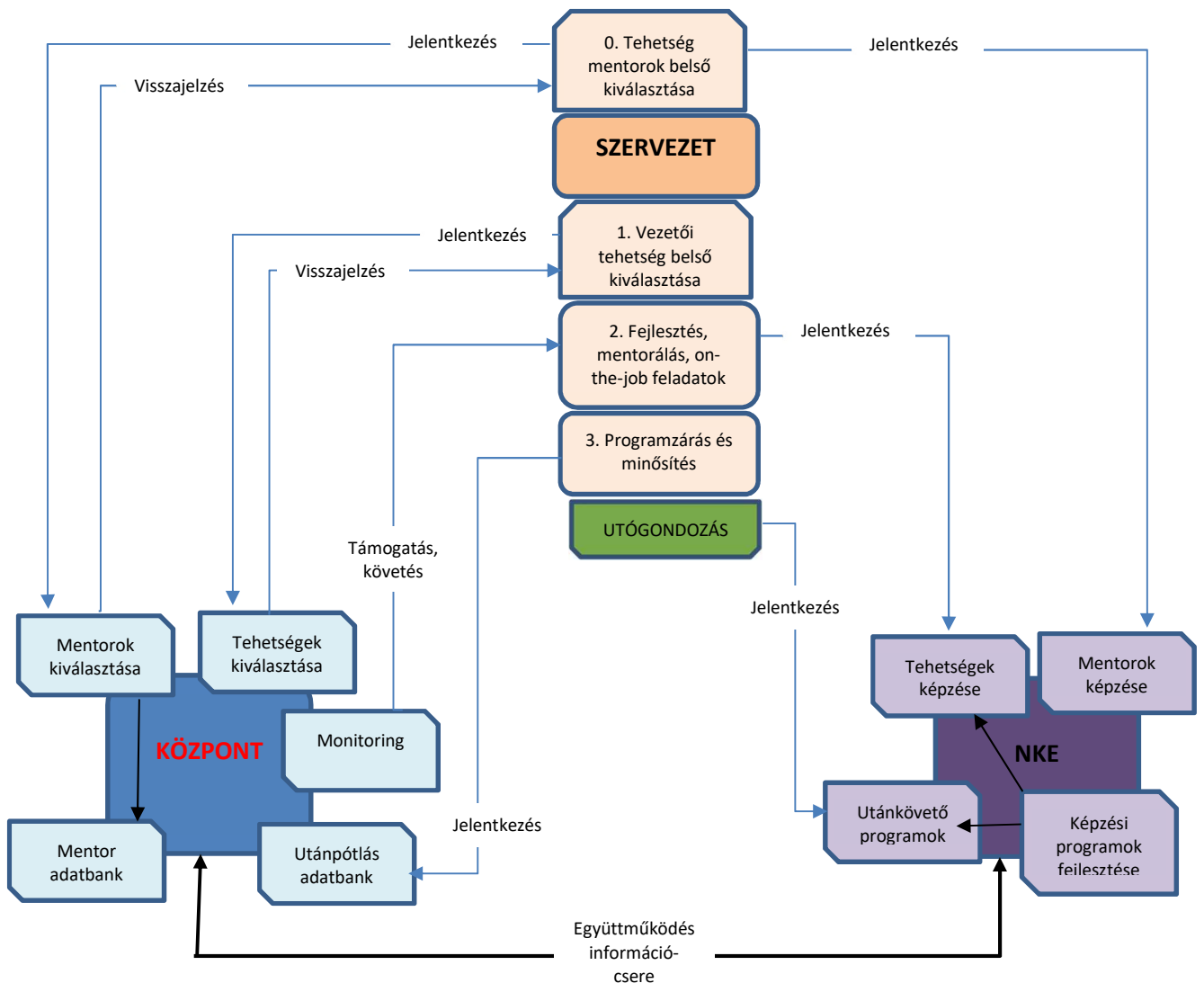
A felsorolt feladatok ellátására részletesen kitérünk a koncepció további fejezeteiben.

Már a tervezésnek ebben a szakaszában fontos kihangsúlyoznunk, hogy a jelen koncepcióban, valamint a KÖFOP-2.2.5 projekt párhuzamosan kidolgozott rendszereihez kapcsolódó koncepciókban számos új feladat konkretizálódik, amit a Központnak kellene ellátni. Így az összes feladat színvonalas ellátása olyan kapacitásokat igényel, amely bizonyosan meghaladja a Központ jelenlegi erőforrásait. Ezért megfontolandó, és általunk javasolt egy ágazatok és szervezetek közötti, önálló Központ létrehozása, amely a teljes közszolgálat stratégiai emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységeinek központi koordinációját, módszertani támogatását, a folyamatok értékelését, az informatikai háttér biztosítását látja el. Ide tartozna a jelenleg már működő teljesítményértékelés, a szervezetek közötti munkaerő-áramlás háttérének biztosítása, munkakör-elemzés és munkakör értékelés mellett, a jelen projekt keretein belül kialakítandó vezető-kiválasztás, vezetői tehetséggondozási és mentori rendszer működtetése. A NKE feladata a programhoz tartozó képzések kidolgozása, aktualizálása, szervezése és megvalósítása. A NKE képzésekben betöltött központi szerepének indokoltságát jelen koncepciót megelőző interjúk tapasztalatai is megerősítik. A megkérdezettek többsége a NKE-nek kiemelt szerepet tulajdonít a programhoz kapcsolódó képzések – vezetői ismeretek és készségfejlesztés – megvalósításában. A NKE képzésekben betöltött központi szerepét az is indokolja, hogy a tisztviselői továbbképzések által a NKE és a ProBono felület ismert a szervezetek számára, a felületet folyamatosan használják a képzésekre való jelentkezésnél, e-learning tananyagok elsajátításánál és vizsgázásnál.

Mivel a program központi feltételei – a jelenlegi adottságokból adódóan, és a legkézenfekvőbb megoldás szerint – két szervezetnél állnak rendelkezésre, a program sikere szempontjából alapvető a Központ és a NKE egymást kölcsönösen támogató együttműködése. Fontos kiemelnünk, hogy jelen koncepció megalkotói ebben látják a gyakorlati megvalósítás egyik legnagyobb kockázati tényezőjét, amely kockázat tudatos megelőzése / kezelése, illetve a két szervezet gördülékeny együttműködésének megteremtése és biztosítása, a rendszer egyik legnagyobb erősségévé válhat.

5.2. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer komplex rendszermodellje

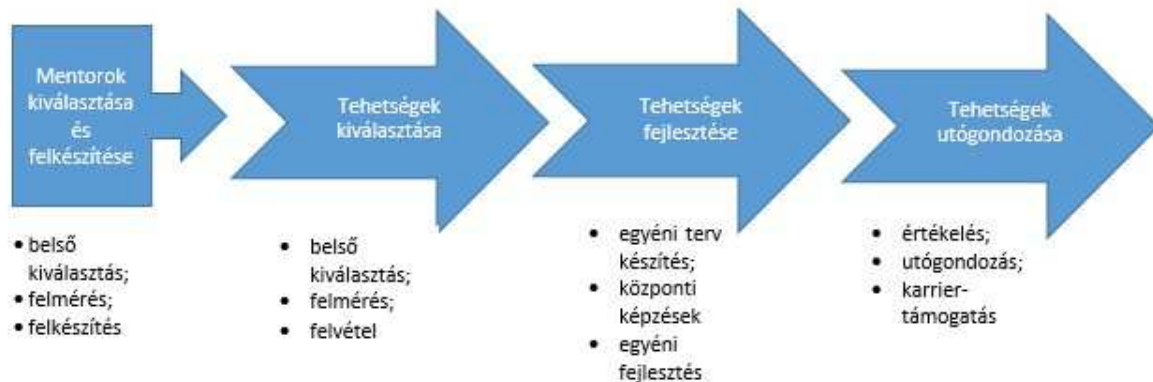
A programban közreműködő szereplőket, az egyes szereplők főbb tevékenységeit és az együttműködés jellemző formáit mutatjuk be az alábbi ábrán:



1. ábra: A közigazgatási tehetséggondozási rendszer komplex rendszermodellje
(forrás: szerző)

5.3. A közigazgatási tehetséggondozási rendszer folyamata

Ebben a fejezetben részletesen bemutatjuk a vezetői tehetséggondozási program teljes folyamatát. A folyamatot három jól körülhatárolható szakaszra osztottuk: a tehetség kiválasztása, a tehetség fejlesztése, és a tehetség utógondozása. A három szakaszt megelőzi a tehetség mentorok személyének kiválasztása és felkészítése.



2. ábra A közigazgatási tehetséggondozási rendszer folyamata (forrás: szerző)

A vezetői tehetséggondozási program időtartama

A program időtartama előre nem meghatározott, az egyedi körülményektől és lehetőségektől függően, 3-6 hónapot vehet igénybe. Az egyedi tényezők között olyan szempontok szerepelnek, mint:

- a vezetővé válás sürgőssége (pl. hamarosan várható vezetői kinevezés esetén);
- a szervezeti gyakorlási lehetőségek száma, gyakorisága;
- a tehetség mentor leterheltsége;
- a vezetői tehetség leterheltsége.

5.3.1. A folyamat áttekintő bemutatása

Ebben a fejezetben az egyes szakaszok lépéseit és elemeit ismertetjük. A szakaszok bemutatását a szakasz áttekintésével, táblázatos összefoglalásával kezdjük, majd kifejtsük a szakasz lépéseit, tevékenységeit.

Előkészítő szakasz: tehetség mentorok kiválasztása és felkészítése:

Az előkészítő szakasz kapcsolódhat közvetlenül egy vezetői tehetség programba való jelentkezéséhez, amennyiben a tehetség mentori szerepét ellátó vezető még nem rendelkezik a szükséges felkészítéssel. Javasoljuk azonban, hogy a tehetség mentorok kiválasztásáról és felkészítéséről korábban, még a konkrét vezetői tehetségek azonosítása előtt gondoskodjon a szervezet. Első lépésben érdemes felkészíteni az erre legalkalmasabb vezetőket a szervezetben – az osztályvezetői létszám 5-30%-át – majd fokozatosan minden további osztályvezetőt, a feladattól nagyon elhatárolódók és/vagy nagyon alkalmatlanok kivételével. Ennek a fajta előre gondolkodásnak dupla haszna van. Egyrészt így sokkal gyorsabban elindulhat egy-egy vezetői tehetség programban való részvétele, másrészt a tehetség mentor felkészítés olyan gyakorlati ismereteket és kompetenciákat céloz meg, amelyek jól hasznosíthatók a mindennapi vezetői munkában is.

1. táblázat: A közigazgatási tehetséggondozási rendszer előkészítő szakasza (forrás: szerző)

Szakaszrész megnevezése	Szakasz célja	Résztevők	Tevékenységek	Időtartam	Dokumentáció
E/1. Mentorok belső kiválasztása	A tehetség mentorok azonosítása a szervezetben	a) tehetség mentor b) mentor vezetője c) HR munkatárs	a) jelentkezés b) belső kiválasztási szempontoknak való megfelelés ellenőrzése, igazolása; jelentkezés támogatása c) jelentkezés továbbítása a Központ felé	1 hét	Tehetség mentor jelentkezési lap
E/2. Mentorok felmérése	A tehetség mentor kompetenciáinak vizsgálata	a) tehetség mentor b) Központ	a) részvétel a felmérésen b) felmérés és visszajelzés	1 hó	Visszajelzés (Központ készíti)
E/3. Mentorok felkészítése és nyilvántartásba vétele	A tehetség mentor felkészítése a mentori feladatokra	a) tehetség mentor b) NKE c) Központ	a) részvétel a felkészítésen b) felkészítés, visszajelzés, minősítés c) felvétel a tehetség mentori adatbankba	2 nap	

E/1. Tehetség mentorok belső kiválasztása

A tehetség mentorok belső kiválasztása a vezetői felkéréssel és/vagy a mentor jelentkezésével kezdődik. Bármelyik fél a kezdeményező, fontos, hogy a tehetség mentor személye megfeleljen az alábbi feltételeknek:

- olyan tisztviselő, aki a Kttv., vagy az Áttv. szervei és személyi állományába tartozik;
- legalább öt éves szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkezik;
- legalább három éves vezetői tapasztalata van;
- teljesítményértékelési és minősítési eredményei eléri legalább a jó szintet;
- motivált a tehetség mentor feladatok ellátására, mivel azt erkölcsi elismerésnek is értékeli;
- vállalja a tehetség mentor kiválasztáson és felkészítésen való részvételt;
- vállalja a tehetség mentori feladatok ellátását.

A fenti szempontoknak való megfelelés mellett feltétel, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója elfogadja önkéntes jelentkezését és jóváhagyja részvételét a programban.

A kitöltött és aláírt jelentkezési lapot a HR munkatárs továbbítja a Központ felé.

E/2. Mentorok felmérése

A Központ időpontot és helyszínt egyeztet a mentorral a felmérésre. A felmérés fókuszában a mentori feladatok ellátásához szükséges kompetenciák állnak, ennek megfelelően a felmérés két részből áll:

- mentori képességeket mérő teszt és kérdőív;
- félig strukturált, kompetenciaalapú interjú.

A vizsgált kompetenciákra az 5.5.2. fejezetben térünk ki. A kiválasztás módszerét az 5.6.1 fejezetben ismertetjük.

A felmérés 3-4 órát vesz igénybe, és eredményeiről a mentor írásban és szóban visszajelzést kap. A kompetenciamérés eredménye a jelentkező tehetség mentor kompetenciáit részletesen szemléltető kompetencia-térkép. Valamely kompetenciában mutatkozó hiányosság feltárása esetén a jelentkező iránymutatást, fejlesztési javaslatokat kap a visszajelzést végző munkatárstól az adott kompetenciára vonatkozóan. A vezető, a felmérést követően továbbléphet a tehetség mentor felkészítésre. A Központ ennek érdekében megküldi a jelentkező jogosultságát a tehetség mentor képzésre a NKE felé.

A felmérés eredményeiről a jelentkező vezetőn kívül két személy értesül. Egyrészt a Központ elküldi a felmérés eredményeit a vezető jelentkezési lapon feltüntetett felettesének. Másrészt az eredményekbe betekintést kap az a konkrét tréner /

trénerek, akinél a jelentkező a mentori felkészítésen részt fog venni. Az eredményeket a trénernek amiatt fontos ismerni, hogy személyre szabottan tudjon az egyes kompetenciák fejlesztésére figyelni a kétnapos felkészítés során. A tréner természetesen titoktartás kötelezi az eredményekkel kapcsolatban.

E/3 Mentorok felkészítése

A tehetség mentori felkészítésen való részvétel a mentorok programba vételének utolsó eleme. A képzési referens jogosultsággal rendelkező munkatárs közreműködésével a tehetség mentor jelentkezik a NKE tehetség mentor továbbképzési programjára a ProBono felületen.

A vezetői tehetséggondozási program keretein belül csak olyan vezető láthat el tehetség mentori feladatokat, aki a képzést sikeresen teljesítette. A képzés teljesítésének feltétele a 2 napos jelenléti képzésen való legalább 90%-os jelenlét, valamint a felkészítést tartó tréner „megfelelt”, vagy „kiválóan megfelelt” minősítése.

A tréning eredményes teljesítését követően a mentor bekerül a tehetség mentor adatbankba, amelyet a Központ kezel. Az adatbankban ezeket az adatokat javasoljuk tárolni:

- a tehetség mentor személyes adatai;
- a tehetség mentor szervezeti és szakmai életútja (mérőföldkövek);
- a tehetség mentor vezetői életútja (szervezet, beosztás, időtartam);
- a kompetencia-felmérés eredményei és a felkészítésen kapott minősítés;
- mentorálási tevékenységek adatai (személy, időszak, monitoring tapasztalatok, tehetségek visszajelzései).

2. táblázat: A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiválasztási szakasza (forrás: szerző)

Szakaszrész megnevezése	Szakasz célja	Résztevők	Tevékenységek	Idő-tartam	Dokumentáció
I/1. Vezetői tehetség belső kiválasztása	A programban résztvevő vezetői tehetségek azonosítása	a) Tehetség mentor (közvetlen vezető) b) Mentor vezetője c) Vezetői tehetség d) HR munkatárs	a) tehetség megnevezése, mentori szerepkör felvállalása (ha szükséges: mentori képzésen való részvétel) b) tehetség megnevezése és/vagy jóváhagyás c) jelentkezés és kötelezettség-vállalások	1 hó	Jelentkezési lap a vezetői tehetséggondozási programba

			a programmal kapcsolatban d) jelentkezés eljuttatása a felmérésre		
I/2. Vezetői tehetség felmérése	Vezetői kompetenciák felmérése	a) vezetői tehetség b) HR munkatárs c) Központ	a) részvétel a felmérésben b) adminisztráció, szervezés c) felmérés és visszajelzés	1-3 hó	visszajelzés (a Központ készíti)
I/3. Felvétel a vezetői tehetséggondozási programba	A program hivatalos megkezdése	a) Központ	a) felvétel a programba, jogosultság beállítása a programhoz kapcsolódó NKE képzésre		Jelentkezési lap

I/1. Vezetői tehetség belső kiválasztása

A programba való jelentkezést a vezető, a munkáltatói jogkörű gyakorló vezető, vagy maga a vezetői tehetség is kezdeményezheti.

A vezetői tehetségek belső azonosítása, kiválasztása során az alábbi szempontoknak való megfelelést is ellenőrizni kell:

- olyan tisztviselő, aki a Kttv., vagy az Átv. szervi és személyi állományába tartozik;
- legalább három éves széleskörű szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkezik;
- teljesítményértékelési és minősítési eredményei eléri legalább a jó szintet,
- motivált a programban való részvételre,
- vállalja a vezetői tehetséggondozási programmal járó feladatokat, többletfeladatokat és az aktív részvételt.

A vezetői tehetség esetében fontos, hogy nem szakmai eredmények alapján azonosítható, ezért nem feltétlenül a legmagasabb szakmai színvonalon teljesítő munkatársakban van meg a vezetői potenciál. A belső kiválasztásnál ezért azokat a szempontokat kell értékelni, amelyek a vezetői tehetséget mutatják, és megfigyelhetők beosztott munkakört betöltők esetében is. A programhoz készülő Útmutató részletesen tartalmazza ezeket a szempontokat és értékelésük módját a belső kiválasztás során. A szempontokról jelen koncepcióban az 5.5.1. fejezetben írunk részletesebben.

A belső kiválasztáson megfelelt munkatárs beadhatja jelentkezését a vezetői tehetséggondozási programba.

A jelentkezési lapot mindhárom érintettnek alá kell írni és átadni a HR osztály tehetséggondozásért felelős munkatársának. A HR munkatárs a jelentkezési lapon szereplő adatokat eljuttatja a Központba. A HR munkatárs az eredeti jelentkezési lapot a vezetői tehetség személyi anyagához csatolva megőrzi.

I/2. Vezetői tehetség felmérése

A beérkezett jelentkezési adatokat a Központ feldolgozza, és tájékoztatja a jelentkező vezetői tehetséget a felmérés időpontjáról és helyszínéről.

A tehetségek felmérése vezetői képességeket és tehetséget mérő teszt és kérdőív alapján történik. A felmérés módszertanát és elemeit az 5.6.1. fejezetben ismertetjük.

A jelentkező a felmérés eredményeiről írásos visszajelzést kap. A felmérés eredménye a jelentkező vezetői tehetség kompetenciáit részletesen szemléltető kompetencia-térkép. Az eredményeket a Központ eljuttatja a jelentkező tehetség tehetségmentorának is, valamint megküldi a NKE részére. A NKE részéről az eredményeket csak azok a trénerok láthatják, akik a vezetői tehetség képzési folyamatában számára tréninget fognak tartani.

I/3. Vezetői tehetség felvétele a programba

Sikeres kiválasztás esetén a vezetői tehetség bekerül a programba. A Központ a bekerülés tényét rögzíti, és jogosultságot biztosít a programhoz kapcsolódó képzéseken való részvételre.

3. táblázat: A közigazgatási tehetséggondozási rendszer fejlesztési szakasza (forrás: szerző)

Szakasz megnevezése	Szakasz célja	Résztevők	Tevékenységek	Időtartam	Dokumentáció
II/1/a) Célkijelölés, célkijelölő beszélgetések	Az elérendő eredmények meghatározása	a) vezetői tehetség b) tehetség mentor	a) + b) felkészülés, megbeszélés, dokumentálás: felmérés és TÉ alapján, fejlesztendő kompetenciák meghatározása	1 hét	Egyéni tehetségfejlesztési terv I. rész (célok)
II/1/b) Egyéni tehetségfejlesztési terv kialakítása	Az elérendő célokhoz szükséges fejlesztések	a) vezetői tehetség b) tehetség mentor	a) + b) felkészülés, megbeszélés c) jóváhagyás, feltételek biztosítása d) együttműködés	1 hét	Egyéni tehetségfejlesztési terv II. rész (képzések);

	meghatározása, ütemezése	c) munkáltatói jogkör gyakorlója d) munkatársak (opcionális) e) HR munkatárs	e) Képzési igények nyilvántartásba vétele, továbbítása a NKE felé		III. rész (gyakorlati feladatok)
II/2. Egyéni fejlesztés	A vezetői tehetség vezetői kompetenciáinak fejlesztése	a) vezetői tehetség b) tehetség mentor c) munkatársak (opcionális) d) NKE e) Központ f) munkáltatói jogkör gyakorlója	a) részvétel a képzési program tréningjein; vezetői feladatok gyakorlása; önképzés b) tanulmányok nyomon követése; vezetői feladatok biztosítása, visszajelzés, tervezés c) együttműködés, visszajelzés d) tréningek biztosítása e) támogatás, monitoring f) támogatás (idő, lehetőségek, stb.)	3-6hó	Fejlesztési napló (opcionális)
II/3. Időközi visszajelzés	A fejlődés addigi eredményeinek átbeszélése, a célok, módszerek aktualizálása	a) vezetői tehetség b) tehetség mentor	a) + b) felkészülés, eddigi eredmények, tapasztalatok megbeszélése, szükségesetén a célok, fejlesztések módosítása	1 hét (a 3-6. hónapban, kb. félidő)	Fejlesztési terv IV. rész – időközi értékelés

II/1. Célkijelölés és egyéni tehetségfejlesztési terv kialakítása

A vezetői tehetség egyéni fejlesztése a fejlesztés céljainak és eszközeinek meghatározásával kezdődik.

A tehetség mentor és a vezetői tehetség felkészül a felmérés és a korábbi tapasztalatok alapján a célok meghatározására. Ez alapján egyeztetik a program személyre szabott céljait, amelyek például az alábbiak lehetnek:

- vezetői kompetenciák fejlesztése,
- vezetői tevékenységekben gyakorlat szerzése,
- konkrét vezetői pozícióra való felkészülés, stb.

A programhoz készülő Útmutató segít a célok kijelölésére való felkészülésben mind a vezetői tehetség, mind a tehetség mentor számára. A tehetség mentorok a mentori tréningen is felkészítést kapnak a célok meghatározására, és a célmeghatározó megbeszélés lebonyolítására.

A tehetség mentor és a vezetői tehetség a közösen megbeszélte célokat rögzítik az „Egyéni tehetségfejlesztési terv I. Fejlesztési célok” részében. A célokat kinyomtatják

és mindketten aláírják. Egyúttal szerződést kötnek a kettejük közötti együttműködés kereteiről.

A célok kijelölését követően rögtön rátérhetnek a II/1./b) pontra, az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakítására, amennyiben erre is felkészültek.

Akár a célkijelöléssel együtt történik, akár egy azt követő időpontban, mind a tehetség mentornak, mind a vezetői tehetségnek érdemes felkészülnie a célokhoz kapcsolódó képzési lehetőségekből, és az on-the-job lehetőségeket is végiggondolni, akár rendszeres, akár eseti jellegű feladatokról legyen szó. Ehhez a felkészüléshez is segítséget nyújt az Útmutató, valamint a tréning a tehetség mentor számára. A fejlesztési formák meghatározásánál jellemzően az alábbiak kerülnek meghatározásra:

Képzések

A képzések alapját a programhoz kidolgozandó alapozó blended képzés adja. Az e-learning-ből és a rá épülő háromnapos tréningből álló képzés a vezetési alapokat biztosítja egységesen a vezetői tehetséggondozás program résztvevőinek.

Az alapozó képzéshez más, az NKE továbbképzési rendszerében szereplő, vezetők számára kifejlesztett képzés is választható a program keretében, amely a vezetői tehetség egyéni fejlesztéséhez szükséges. Ennek meghatározása a tehetség mentor feladata. A képzések kiválasztásához segítséget nyújt a központi kompetencia-felmérés eredménye is. Az alapozó tréningen tapasztaltak alapján, a tréner is adhatnak személyre iránymutatást a legszükségesebb képzések kiválasztásához. Ez esetben – mivel az „Egyéni tehetségfejlesztési terv” már elkészült – ennek időközi módosítása lehet szükséges.

Tervezett gyakorlati feladatok

A gyakorlati feladatok meghatározásánál a mentor és a tehetség azokat a helyben, a szervezetben elérhető és megvalósítható lehetőségeket rögzítik, amelyek hozzájárulnak a meghatározott célok eléréséhez. Ezek lehetnek:

- Rendszeresen végezhető feladatok;

- Eseti feladatok (dátum, időpont, ha ismert);

A rögzített képzési, fejlesztési tervet is kinyomtatják és aláírják.

A tehetségfejlesztési tervben megjelenhet, sőt nagy valószínűséggel meg is jelennek olyan feladatok, amelyek a vezetői tehetség és a tehetség mentor szervezeti egységének munkatársait is érintik. A tehetség mentor feladata a kollégák megfelelő tájékoztatása már a program elején, az esetleges ellenállások, féltékenység megelőzése érdekében.

II/2. Vezetői tehetségek fejlesztése

Az egyéni fejlesztés során háromféle fejlesztés folyik / folyhat:

- A program alapozó blended képzése, valamint a személyre szabottan kiválasztott képzéseken való részvétel, és az ezekhez kapcsolódó mentori fejlesztés.
- Az Egyéni tehetségfejlesztési tervben meghatározott ismétlődő, vagy eseti feladatok megvalósítása.
- Ad hoc lehetőségek, azaz a tehetség bevonása / delegálása a fejlesztési folyamat során előre nem tervezetten adódó vezetői feladatokba.

Az egyéni fejlesztés elején a tehetség részt vesz a program központilag szervezett alapozó blended képzésén. Ezen a ponton fontos jelezni, hogy a központi alapozó képzési programot – a tréning tematikáját és az elektronikus tananyagokat – még ki kell fejleszteni a program működtetéséhez, mivel ez a projektben előzetesen nem volt megtervezve. Az egyéni fejlesztés során a vezetői tehetség olyan NKE által biztosított képzéseken is részt vehet, amelyek célzottan az ő fejlesztéséhez választottak ki mentorával.

Javasolt az egyes képzéseken való részvétel után tematikus beszélgetést tartani a tehetség mentor és a tehetség részvételével arról, miként valósulnak meg a képzés témakörének elemei az adott szervezetnél, milyen szerepe van ezekben egy vezetőnek. A mentor megoszthatja személyes tapasztalatait, a tehetség ismertetheti a tréning és/vagy a tananyag tapasztalatait, kérdéseket tehet fel ezzel kapcsolatban. A mentor a tematikus beszélgetés alkalmával is visszajelezhet a tehetség adott témakörben szükséges kompetenciáival kapcsolatban, fejlesztési javaslatokat

fogalmazhat meg. A beszélgetés lényegesebb pontjait bejegyezhetik a Fejlesztési naplóba. (ld. következő bekezdés)

Az egyéni fejlesztés szakaszában ajánlott, bár nem kötelező a Fejlesztési napló vezetése. A Fejlesztési napló az Egyéni tehetségfejlesztési terv mellékleteként érhető el a programban résztvevők számára. Lényege, hogy minden olyan eseményt rögzíteni lehet / érdemes, ami a vezetői fejlesztéshez hozzájárul: pl. (fejlesztő) beszélgetés mentor és tehetség között, valamilyen vezetői feladat ellátása, képzés vagy tréning tapasztalatainak feldolgozása, stb. Így követni lehet a fejlesztési célok teljesülését, és könnyebb lesz visszaemlékezni a fejlesztési időszak eseményeire. A Fejlesztési naplóba a tehetség mentor és a vezetői tehetség is feljegyzéseket írhat.

II/3. Időközi visszajelzés

Az időközi visszajelzésre valamikor a program felénél érdemes sort keríteni. Célja, hogy a tehetség mentor és a vezetői tehetség értékeljék az addig elért eredményeket, és ha szükséges módosításokat egyeztessenek a program második felére vonatkozóan, akár az ütemezés, feladatok, vagy kettőjük együttműködése tekintetében.

Az időközi visszajelzés előtt, a tehetség mentor és a vezetői tehetség egyeztetik a megbeszélés időpontját, és mindketten felkészülnek. A felkészülésben nagy segítséget jelent a Fejlesztési napló, ha vezették. A felkészülés fő szempontjai:

- célok teljesülése, szükséges-e változtatás valamiben,
- az eddigi tevékenységek tapasztalatai,
- az eddigi együttműködés értékelése, szeretnének-e változtatni valamin.

A mentor a mentori felkészítésen elsajátítottaknak és az Útmutatóban leírtaknak megfelelően levezeti a megbeszélést, dokumentálja a Fejlesztési terv „időközi értékelés” részében, rögzíti az esetleges változásokat az alábbiak szerint:

- Tervezett képzések, tevékenységek időarányos megvalósulása (egyenként értékelés);
- Célok időarányos teljesülése (egyenként értékelés);
- Módosítások (ha vannak);
- Megállapodások (tehetség mentor és tehetség között);

A dokumentumot kinyomtatják, és mindketten aláírják.

Az időközi visszajelzés alkalmával a tehetség mentor és a vezetői tehetség meghosszabbíthatják a folyamat elején kettejük között létrejött együttműködési szerződést. Ha valamilyen oknál fogva ezt a szerződést nem kívánják meghosszabbítani, tehát nem szeretnék a program második felében együtt dolgozni, akkor ezt jelezniük kell a munkáltatói jogkört gyakorló magasabb szintű vezetőjüknek, aki döntést hoz a program folytatásának feltételeiről, körülményeiről.

4. táblázat A közigazgatási tehetséggondozási rendszer utógondozási szakasza (forrás: szerző)

Szakasz megnevezése	Szakasz célja	Résztevők	Tevékenységek	Időtartam	Dokumentáció
III/1. Záró értékelés	Tapasztalatok, eredmények összegzése, a program lezárása	a) Vezetői tehetség b) tehetség mentor c) HR munkatárs <u>opcionális:</u> d) munkáltatói jogkör gyakorlója e) munkatársak	a) + b) Fejlődés, tapasztalatok átbeszélése; opcionális: karriertervek c) saját adatbázisba vétel, központi adatbázisba továbbítás d) tapasztalatok megosztása, visszajelzés, értékelés, karriertámogatás e) visszajelzés	1 hét	Fejlesztési terv V. rész – záró értékelés
III/2. Utókövetés, karriergondozás	A vezetői tehetség szinten tartása, a vezetői karrier támogatása	a) vezetői tehetség b) tehetség mentor c) munkáltatói jogkör gyakorlója d) HR munkatárs e) Központ f) NKE	a) vezetői és képzési lehetőségek nyomon követése, jelzése; tudás és gyakorlat szinten tartása b) lehetőségek biztosítása, ajánlás, támogatás c) támogatás, lehetőségek biztosítása d) saját adatbázis nyilvántartás, képzési lehetőségek e) nyilvántartás, adatbázis kezelés, f) utókövető tréningek, programok	idő-korlát nélkül	

III/1. Záró értékelés

A fejlesztési folyamat lezárását követően, a mentor és a vezetői tehetség egyeztetik az értékelés időpontját, és mindketten felkészülnek. A felkészülésben nagy segítség a Fejlesztési napló, ha vezették. A felkészülésnél a mentor megkérdezi a felettes vezető, a kollégák véleményét, és ezt is beleépíti a visszajelzésébe. Opcionális lehetőségként a mentor meg is szervezheti a felettes vezető, illetve a kollégák személyes visszajelzését.

A vezetői tehetség is felkészül a beszélgetésre, végiggondolja a szempontokat, történeteket, visszajelzést kérhet mindenkitől, aki szemtanúja volt a fejlesztésének (ezeket a visszajelzéseket a folyamat közben is érdemes kérnie mindenkitől).

A tehetség mentor a mentori felkészítésen elsajátítottaknak és az Útmutatóban leírtaknak megfelelően levezeti a megbeszélést és dokumentálja az alábbiak szerint:

- Célok megvalósulása (számmal és szöveggel értékelés, minden cél esetében)
- Vezetői tevékenységek értékelése (a fejlesztési időszak során végzett tevékenységek összefoglaló értékelése, és egyenként, a Fejlesztési terv II. részében meghatározottak szerint, számmal és szöveggel)
- Vezetői kompetenciák értékelése a Fejlesztési terv II. részében meghatározottak szerint, illetve az összes vezetői kompetencia (szám + szöveg)
- Javaslatok, további teendők
- A tehetség mentor javaslata a vezetői utánpótlás adatbankba való felvételre (igen / nem)

A kitöltött dokumentumot kinyomtatják, és mindketten aláírják.

A lezárt dokumentumot a mentor továbbítja a HR munkatársnak, aki egyrészt archiválja, másrészt továbbítja a Központ felé, hogy a tehetség bekerüljön a központi adatbázisba.

III/2. Utógondozás

Az utógondozási szakasz talán a legfontosabb, ugyanakkor talán a leglényegesebb része a vezetői tehetséggondozásnak. Hiszen ebben a fázisban a tehetségek már

vezetői felkészültséggel, gyakorlati tapasztalatokkal is rendelkeznek, és ezek szinten tartása, illetve mielőbbi hasznosítása a szervezetek közvetlen érdeke. Éppen ezért az utógondozásból minden szereplőnek ki kell venni a részét. A lehetőségek nagyon különbözőek lehetnek attól függően, hogy mely szervezet melyik egységén dolgozik a vezetői tehetség, ezért itt a központilag, illetve az általánosan értelmezhető, lehetséges elemeket soroljuk fel, szereplőkre lebontva.

Szervezet:

- lehetőségek biztosítása kisebb vezetői feladatok ellátására
- képzéseken, konferenciákon való részvétel biztosítása

Mentor:

- személyes utókövetés, figyelemmel kísérés
- lehetőségek biztosítása (pl. értekezlet levezetése, helyettesi feladatok, stb.)

Vezetői tehetség:

- lehetőségek keresése, figyelemmel kísérése
- részvétel utógondozási programokon

Központ és NKE:

- programok szervezése a szinten tartás, motiváció fenntartás érdekében
- állásbörze szolgáltatás
- adatbázis szolgáltatás megüresedő vezetői pozíciókra

A központilag szervezhető utógondozási programokra vonatkozó előzetes javaslatainkat az 5.6.3. fejezetben ismertetjük.

5.3.2. A folyamat dokumentálásának és nyomon követésének módszerei és eszközei

A program dokumentálásának tartalmát és kereteit úgy próbáltuk meghatározni, hogy tartalmazzon minden olyan szükséges és elégséges információ-rögzítést, amely a program sikeres megvalósításához, az adatbázis működtetéséhez, és a program későbbi fejlesztéséhez szükséges.

A dokumentumok kezelhetősége, elérhetősége és az információ-kezelés egyszerűsítése érdekében javasoljuk egy programot támogató online felület

kialakítását, ahol valamennyi dokumentum és információ elérhető és kezelhető. Az információk elérése és szerkesztése jogosultsághoz kötötten állna rendelkezésre a program különböző szereplői számára, nemcsak szerepüknek megfelelően, hanem aszerint is, hogy hol tartanak a program megvalósításában. Ezen a felületen érhetnék el a programban résztvevők a különböző tematikus és szabad fórumokat – szintén jogosultságaiknak megfelelően. Ezekről az 5.6.2. és 5.6.3. fejezetekben írunk bővebben.

A fent megfogalmazott célok érdekében, a pályakezdők mentori rendszerének kialakításához készülő IT koncepcióba beleépítjük a vezetői tehetséggondozás informatikai támogatását is.

Az elektronikus dokumentáció legfőbb előnyei:

- az adatok, információk strukturált, egy helyen való tárolása
- az információk gyors és nagy tömegben történő, pontos továbbítása (pl. jelentkezési felületről, értékelő felületről az adatbankba)
- a szerepekhez tartozó jogosultságok alapján mindenki az őt érintő felületeket láthatja, vagy szerkesztheti (pl. a Fejlesztési tervet csak a tehetség mentor szerkesztheti, de a vezetői tehetség láthatja, és a célokhoz kapcsolódó feljegyzéseket tehet a fejlesztési folyamat során, ami tulajdonképpen a fejlesztési napló vezetésének felel meg)
- egyszerűen és nagyon gyorsan lehet tömegesen jogosultságokat változtatni (pl. új elemhez való hozzáférés)
- egyszerűen és nagyon gyorsan lehet kör-e-maileket, értesítéseket küldeni (pl. utókövető programról, képzés időpontjáról, változásról, feltöltött hasznos dokumentumokról, stb.)

A programhoz közvetlenül az alábbi dokumentumok kapcsolódnak:

Útmutató a programhoz

(a programban résztvevők által nem szerkeszthető dokumentum)

Az Útmutató célja a programban való részvétel minden szakaszával kapcsolatos információk rendszerezett megjelenítése. Az Útmutatóban szerepelnek a HR

szervezet teendői, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető teendői, a tehetség mentor és a vezetői tehetség részletes feladatai.

Visszajelzés a mentori felmérésről

(a programban résztvevők által nem szerkeszthető dokumentum)

A visszajelzést a Központ készíti, és a jelentkező kompetencia-profilját tartalmazza a mentori kompetenciákra vonatkozóan.

Visszajelzés a vezetői tehetség felmérésről

(a programban résztvevők által nem szerkeszthető dokumentum)

A visszajelzést a Központ készíti, és a jelentkező kompetencia-profilját tartalmazza a vezetői kompetenciákra vonatkozóan.

Jelentkezési lap a tehetség mentor adatbázisba

(szerkeszthető dokumentum)

A jelentkezési lap olyan dokumentum, amely minden szükséges információt és nyilatkozatot tartalmaz a mentori kiválasztással, felkészítéssel és adatbázisba kerüléssel kapcsolatban. Így a leendő mentornak és felettesének csak egy alkalommal kell adminisztrációval foglalkozni a mentori adatbázisba való kerüléshez. A jelentkezési lap az alábbiakat tartalmazza:

- a jelentkező személyes adatai;
- szervezet, szervezeti egység, beosztás;
- vezetői tapasztalatok (évszámok, beosztások);
- az utóbbi három év teljesítményértékelési és minősítési eredményei;
- a jelentkező nyilatkozata a felmérésen és felkészítésen való részvétel vállalásáról;
- a jelentkező nyilatkozata az adatbankban tárolt információk felhasználhatóságáról;
- a jelentkező nyilatkozata a tehetség mentor feladatkörrel járó kötelezettségeknek való megfelelésről;

- a munkáltatói jogkör gyakorlójának nyilatkozata a programban való részvételhez való hozzájárulásról és a szükséges támogatás biztosításáról.

Jelentkezési lap a vezetői tehetséggondozási programba

(szerkeszthető dokumentum)

A jelentkezési lap olyan dokumentum, amely minden szükséges információt és nyilatkozatot tartalmaz a vezetői tehetség kiválasztásával, a programban való részvétellel, és az adatbázisba kerüléssel kapcsolatban. Így a jelentkező tehetségnek, a tehetség mentornak és a munkáltatói jogkör gyakorlójának csak egy alkalommal kell adminisztrációval foglalkozni a vezetői tehetséggondozási programban való részvételhez, és az adatbázisba való kerüléshez. A jelentkezési lap az alábbiakat tartalmazza:

- Szervezeti adatok:

Szervezet, szervezeti egység, munkakör

- A jelentkező adatai: (A személyügyi nyilvántartásban tárolt adatokat nem kell kitölteni, ezeknek csak az érvényességét kell ellenőrizni.)

Név, személyes adatok

E-mail címe, telefonszáma

Tanulmányok, végzettségek

Munkatapasztalatok (szervezet, munkakör, évszámok)

Van-e vezetői munkában tapasztalata (vezető, munkacsoport, projekt, helyettes, stb.)

nem

igen (tapasztalatok felsorolása)

Teljesítményértékelési eredményei 3 évre visszamenően.

- A jelentkezés indoka:

(megjelölni, hogy a) vagy b)

a) Vezetői tehetséggondozás és adatbankba kerülés

b) Vezetői kinevezés előtti felkészítés és adatbankba kerülés

a vezetői munka kezdésének várható időpontja:

az irányítói és a vezetői pozíció besorolása (vezetői státusz nélküli irányító, munkacsoport-vezető, alosztályvezető, osztályvezető, főosztályvezető-helyettes, főosztályvezető)

Válasszon!

a vezetői pozíciót a jelenlegi szervezeti egységében fogja betölteni

a vezetői pozíciót a szervezeten belül másik szervezeti egységben fogja betölteni

szervezeti egység megnevezése: (beírni)

a vezetői pozíció nem a jelenlegi szervezetében fogja betölteni

a szervezet megnevezése:

- A tehetség mentor személye

(informatikai háttértámogatással működtetett rendszer esetén ezt a részt csak akkor kell kitölteni, ha a leendő mentor még nem szerepel a tehetség mentor adatbázisban, egyébként elég a nevét vagy azonosítóját megadni)

Név, személyes adatok

Szervezet, szervezeti egység, beosztás

Tanulmányok, végzettség, munkatapasztalatok

Vezetői tapasztalatok felsorolása

Részt vett-e a vezetői tehetséggondozási programhoz kapcsolódó mentori felkészítésen?

nem / igen (időpont, korábbi mentoráltak);

(informatikai háttértámogatás esetén, a „nem” válasz megjelölése automatikusan továbbvisz a mentori adatbázisba való jelentkezés felületére);

A tehetség mentor a tehetség közvetlen felettese (igen / nem);

A tehetség mentor a tehetségnek közvetetten vezetője (igen / nem);

A tehetség mentor a szervezetben másik szervezeti egységben dolgozó vezető (igen / nem).

A tehetség mentor másik szervezetben dolgozik (igen / nem)

- Nyilatkozatok, aláírások

A tehetség nyilatkozata a felmérésen és a programban való részvételről, hozzájárulás az adatbankba kerüléshez.

A tehetség mentor nyilatkozata a mentori jelentkezés csatolásáról (ha még nem volt), a mentori feladatok ellátása a dokumentáció vezetése, rendelkezésre állás: ... órában.

A munkáltatói jogkör gyakorlójának nyilatkozata a vezetői tehetséggondozási program megvalósításához szükséges feltételek biztosításáról (idő – x óra / hét; gyakorlati lehetőségek támogatása).

- Egyéni tehetségfejlesztési terv és napló (szerkeszthető dokumentum)

Az egyéni tehetségfejlesztési terv és napló a teljes vezetői tehetséggondozási folyamatot végigkísítő dokumentum. Minden lényeges információt tartalmaz a konkrét vezetői tehetség programban való részvételével kapcsolatban. Tartalmáról és jelentőségéről a következő fejezetben írunk részletesebben.

- A tehetség mentor munkájának értékelése (szerkeszthető dokumentum)

A program végén, a záró értékelés alkalmával a vezetői tehetség is visszajelzést ad a mentor munkájáról, és értékeli egy előre meghatározott szempontrendszer szerint. Az értékelés ezekre a területekre terjed ki:

- a mentor támogató tevékenysége;
- a mentor rendelkezésre állása, elérhetősége, együttműködése;
- a mentor által biztosított feladatok mennyisége és minősége;
- a mentor fejlesztő tevékenysége.

Az értékelés eredménye bekerül a tehetség mentor adatbankban a mentorról tárolt adatok közé.

5.3.3. Az egyéni tehetségfejlesztési terv szerepe a közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer folyamatában.

Ahogy az 5.3.1 fejezetben a folyamat bemutatásánál is taglaltuk, a tehetség mentor felelőssége a központilag egységesen támogatott fejlesztési folyamat személyre szabása, az elérhető célok dokumentálása és nyomon követése, az események és változások rögzítése. Mindezek dokumentuma az egyéni tehetségfejlesztési terv, mondhatjuk tehát, hogy ez a dokumentum a teljes fejlesztési folyamat gerince. Az egyéni tehetségfejlesztési terv szempontjából még fontosabb lenne az informatikai támogatás, hiszen ezzel nemcsak az események nyomon követése és dokumentációja egyszerűsödne le, hanem sokkal átláthatóbban nyomon követhető lenne a teljes folyamat. Automatizált lehetne az alapadatok laponkénti megjelenítése, a nyomtathatóság beállítása, a megtekintési és szerkesztési jogosultságok beállítása. Ennek különösen azért van jelentősége, mert a fejlesztési naplót és annak változásait csak a tehetség mentor szerkesztheti, viszont a vezetői tehetségnek is fontos mindezt nyomon követni, és aktuális változatban látni. A fejlesztési terv mellékleteként elérhető, és nem kötelező, ám nagyon ajánlott fejlesztési napló mindkét fél által vezethető, szerkeszthető, viszont csak saját feljegyzéseiket illetően. Egymás bejegyzéseit nem módosíthatják. Ennek kezelésére is az informatikai háttér adja a legegyszerűbb megoldást.

Az Egyéni tehetségfejlesztési terv részei, és azok tartalma a következő:

5. táblázat: Egyéni tehetségfejlesztési terv (forrás: szerző)

EGYÉNI TEHETSÉGFEJLESZTÉSI TERV MINTA		
1. Alapadatok:		
Szervezet neve:	<i>(automatikusan betöltve)</i>	
Vezetői tehetség neve, munkaköre:	<i>(automatikusan betöltve)</i>	<i>(automatikusan betöltve)</i>
Tehetség mentor neve, munkaköre:	<i>(automatikusan betöltve)</i>	<i>(automatikusan betöltve)</i>
Program időtartama:		
Kiválasztás eredményei:	<i>(automatikusan betöltve)</i>	
2. Fejlesztési célok		
Célkijelölő megbeszélés időpontja:		
A programban való részvétel alapvető célja:	<i>(vezetői pozícióra felkészülés, vagy adatbankba kerülés)</i>	
Vezetői feladatokhoz kapcsolódó célok:	<i>(felkészülés értekezlet-vezetésre, éves munkaterv készítésére, projektvezetésre stb.),</i>	
Kompetenciafejlesztési célok:	<i>(együttműködés, konfliktuskezelés, munkatársak motiválása stb. (felsorolás, a tehetség mentor megjelölheti a fejlesztendőket)</i>	
3. Képzések		
Központi alapozó képzés	<i>Képzés időpontja</i>	
NKE képzések, kompetenciafejlesztés:	<i>Képzés megnevezése, időpontja</i>	<i>Mely fejlesztési célt szolgálja?</i>
	- képzés 1.	<i>A fejlesztési cél megnevezése / kiválasztása</i>
	- képzés 2. ...	
4. Tervezett gyakorlati feladatok		

Rendszeres feladatok: (az Útmutató tartalmaz példákat, ajánlásokat a rendszeresen végezhető feladatokra – pl. részvétel a vezetői értekezleteken, közreműködés értekezlet napirendjének összeállításában, vezetői értekezlet emlékeztetőjének megírása, osztályértekezletek levezetése, stb. – mindemellett a tényleges feladatok, lehetőségek az adott szervezetnél határozhatók meg)	Feladat rövid leírása:	Mely fejlesztési célt szolgálja? (kiválasztás listából)
Eseti feladatok: (az Útmutató tartalmaz példákat, ajánlásokat az eseti feladatokra – pl. projekt vezetése, részvétel, vagy képviselő tárgyaláson, stb. – mindemellett a tényleges feladatok, lehetőségek az adott szervezetnél határozhatók meg)	Feladat rövid leírása:	Mely fejlesztési célt szolgálja? (kiválasztás listából)
5. Időközi értékelés		
Tervezett képzések, tevékenységek időarányos megvalósulásának értékelése a mentor és mentorált által:	(szöveges értékelés)	(szöveges értékelés)
Célok időarányos teljesülésének értékelése a mentor és mentorált által:	(szöveges értékelés)	(szöveges értékelés)
Módosítások		
Megállapodások a mentor és mentorált között		
Egyéb megjegyzések		
6. Záró értékelés		
Célok megvalósulása:	(célonként, számmal és szöveggel, mentor által)	(célonként, számmal és szöveggel, tehetség által)
Vezetői tevékenységek értékelése:	(a 2. pont szerint, a tevékenységek összefoglaló értékelése és egyenkénti számmal, szöveggel történő értékelése a mentor által)	(a 2. pont szerint, a tevékenységek összefoglaló értékelése és egyenkénti számmal, szöveggel történő értékelése a tehetség által)
Vezetői kompetenciák értékelése:	(a 2. pont szerint, illetve az összes vezetői kompetencia számmal és szöveggel értékelése a mentor által)	(a 2. pont szerint, illetve az összes vezetői kompetencia számmal és szöveggel értékelése a tehetség által)
Javaslatok, további teendők		
A tehetség mentor javaslata a vezetői utánpótlás adatbankba való felvételre	Igen	Nem
Aláírások:	tehetség mentor	vezetői tehetség
		munkáltatói jogkört gyakorló vezető

Alapadatok:

Tehetség (név, beosztás)

Mentor (név, beosztás)

Program időtartama

A felmérés eredményei (automatikusan megjelenének informatikai támogatással).

I. Fejlesztési célok

I.1. A programban való részvétel alapvető célja: (vezetői pozícióra felkészülés, vagy adatbankba kerülés)

I.2. Vezetői feladatokhoz kapcsolódó célok (pl. felkészülés értekezlet-vezetésre, éves munkaterv készítésére, projektvezetésre, stb.)

I.3. Kompetencia-fejlesztési célok (itt lesznek felsorolva a kompetenciák, amelyekből a mentor megjelölheti, hogy melyekre fókuszálnak; informatikai támogatás esetén a felmérés eredményei itt jelennek meg automatikusan)

II. Képzések

II.1. Központi alapozó képzés (a tehetség mentor és vezetői tehetség kiválasztják az alapozó képzés időpontját, a program elejére időzítve)

II.2. NKE képzések, kompetenciafejlesztés (a tehetség mentornak meg kell jelölnie azt a fejlesztési célt / célokat, amihez a képzés hozzájárul)

III. Tervezett gyakorlati feladatok

III.1. Rendszeresen végezhető feladatok felsorolása + cél(ok) kiválasztása, amihez kapcsolódik (az Útmutató tartalmazni fog példákat, ajánlásokat a rendszeresen végezhető feladatokra – pl. részvétel a vezetői értekezleteken, közreműködés értekezlet napirendjének összeállításában, vezetői értekezlet emlékeztetőjének megírása, osztályértekezletek levezetése, stb. – mindemellett a tényleges feladatok, lehetőségek az adott szervezetnél határozhatók meg)

III.2. Eseti feladatok (dátum, időpont, ha ismert) + cél(ok) kiválasztása, amihez kapcsolódik (az Útmutató tartalmazni fog példákat, ajánlásokat az eseti feladatokra – pl. projekt vezetése, részvétel, vagy képviselő tárgyaláson, stb. – mindemellett a tényleges feladatok, lehetőségek az adott szervezetnél határozhatók meg)

IV. Időközi értékelés

Tervezett képzések, tevékenységek időarányos megvalósulása (egyenként értékelés)

Célok időarányos teljesülése (egyenként értékelés)

Módosítások (ha vannak)

Megállapodások (tehetség mentor és tehetség között)

V. Záró értékelés

Célok megvalósulása (számmal és szöveggel értékelés, minden cél esetében).

Vezetői tevékenységek értékelése (a fejlesztési időszak során végzett tevékenységek összefoglaló értékelése, és egyenként, a Fejlesztési terv II. részében meghatározottak szerint, számmal és szöveggel).

Vezetői kompetenciák értékelése (a Fejlesztési terv II. részében meghatározottak szerint, illetve az összes vezetői kompetencia, számmal és szöveggel).

Javaslatok, további teendők (szöveges leírás).

A tehetség mentor javaslata a vezetői utánpótlás adatbankba való felvételre (igen / nem).

Az Egyéni tehetségfejlesztési terv mellékleteként, opcionálisan használható dokumentum a Fejlesztési napló, amelyben a program eseményeit és az azokhoz kapcsolódó tapasztalatokat lehet feljegyezni. Ennek a dokumentumnak a vezetését azért nem tettük kötelezővé, mert úgy véljük: hasznossága megkérdőjelezhetetlen. Ha valamely tehetség mentor – vezetői tehetség páros egyáltalán nem szeretné használni a naplót, mert tapasztalataikat inkább más formában jegyeznék fel (füzetbe, papírra), vagy rosszabb esetben nem látják jelentőségét, akkor őket felesleges – dupla, vagy tartalom nélküli – adminisztrációtól kíméljük meg azzal, hogy nem tesszük kötelezővé. Ha viszont a tehetség mentor – vezetői tehetség páros pontosan látja, érzékeli, mennyire fontos a naplóban rögzíthető feljegyzések megőrzése, akkor kötelezettség nélkül is használni fogják a dokumentumot.

Mindezekon kívül a dokumentum opcionális jellegét indokolja, hogy a naplóba kerülhetnek olyan feljegyzések, amelyeket nem szeretnének az érintettek véglegesen dokumentálni, hanem csak a következő megbeszélésen, vagy az értékelésnél felhasználni.

5.3.4. A NKE képzési kínálatának szerepe a közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer működésében

Ahogy azt az eddigiekben is kifejtettük a NKE-nek kulcsszerepe van a közigazgatási vezetői tehetséggondozási program megvalósításában. A programban egységesen elvégzendő alapozó blended képzés mellett (melynek részletei az 5.6.2. fejezetben olvashatók), a NKE továbbképzési kínálatában is fellelhetők olyan képzések, amelyek egy-egy vezetői tehetség fejlesztési folyamatában, valamely megfogalmazott cél eléréséhez hasznosak, szükségesek lehetnek. Ezért a programon belül ezek a képzések is választhatók lesznek, nem kötelező, hanem opcionális jelleggel.

5.3.5. A közigazgatási vezetői utánpótlási adatbank jelentősége és működése

A munkaerő-áramlás megfelelő biztosítása érdekében a vezetői tehetséggondozási program tervezett Központja jelenleg is két rendszert működtet: a Tartalékállomány Információs Rendszert (TARTINFO) és a kozigallas.hu. oldalt, amelyek funkciójukban tekinthetők egyfajta adatbank szolgáltatásnak is.

A vezetői utánpótlási adatbank funkciója:

A vezetői utánpótlási adatbanknak, a vezetői tehetségek szempontjából kettős funkciója van:

- egyrészt a tehetségek nyilvántartása az őket érintő információk gyors eljuttatása érdekében;
- másrészt belső közigazgatási munkaerő-közvetítés.

A munkaerő-közvetítés nem csak a vezetői tehetségeket érinti, hanem minden olyan vezetőt, aki – valamilyen kiválasztáshoz kapcsolódó, vagy egyéb felmérés alapján – bekerül a vezetői utánpótlási adatbankba. A munkaerő-közvetítés működését a következőképpen tartjuk megvalósíthatónak: Amennyiben egy betöltetlen vezetői pozíciót a vezetői tehetségek közül szeretne betölteni a szervezet, megkeresi a Központot, és a Központ adatbázis-kezelő munkatársával egyeztetni a keresett vezetővel kapcsolatos elvárásokat (képzettség, tapasztalat, kompetenciák). A Központ munkatársa keresést végez az adatbázisban és tájékoztatja a vezetőt – egyelőre konkrét személyes adatok nélkül – hogy milyen jelölteket talált, és véleménye szerint mennyire illeszkednek ezek a jelöltek a szervezet által megfogalmazott igényekhez. Amennyiben valamelyik tehetség a kereső szervezet szerint alkalmas lenne a

pozícióra, a Központ munkatársa felveszi a kapcsolatot azzal a vezetői tehetséggel, és az őt jelenleg foglalkoztató szervezettel.

Ezen a ponton egy kényes és stratégiaileg alapvető kérdésre kell kitérnünk.

A vezetői tehetségek „hasznosulásával” kapcsolatban az egyes szervezetek érdeke és a teljes közigazgatás érdeke ütközésbe kerülhet egymással. A szervezet érdeke ugyanis az lenne, hogy az általa kiemelt és kinevelt tehetség munkája a szervezetnél hasznosuljon. A teljes közigazgatás érdeke viszont, hogy a tehetség egyáltalán hasznosuljon a közigazgatásban, és a kiemelt és kinevelt tehetség a közigazgatásban maradjon. Ezért a stratégiai célokat vizsgálva kijelenthető, hogy ha a saját szervezete nem tud lehetőséget, vezetői pozíciót biztosítani a vezetői tehetség számára, akkor még mindig jobb, ha ez a tehetség a közigazgatás másik szervezeténél léphet előre, mintha elhagyja a közigazgatást. Persze nem törvényszerű, hogy a lehetőségre váró vezetői tehetség elhagyná a közigazgatást, vagy akár a saját szervezetét. Lehet, hogy szakmai, emberi, vagy bármilyen egyéb okokból meg szeretné várni a saját szervezetében kínálkozó, vagy már tervezett lehetőséget. Ezért fontos, hogy a vezetői tehetség személyes információinak kiadása előtt a Központ munkatársa a vezetői tehetséggel és a szervezettel is egyeztessen. Az igaz, hogy a közigazgatás számára megtartott, de a szervezettől elvándorló vezetői tehetség aktuálisan veszteséget jelent a szervezet számára, viszont a fent leírt elven működtetett rendszer a biztosíték arra, hogy szükség esetén ők is számíthatnak a Központ közvetítésével megkereshető tehetségekre, akár éppen a korábban eltávozott saját vezetői tehetségük visszatérésére.

A vezetői utánpótlás adatbankban tárolt információk:

Az adatbankban az alábbi információkat tároljuk:

- a vezetői tehetség személyes adatai;
- végzettségek;
- munkatapasztalatok;
- a vezetői tehetséggondozási program számszerű eredményei;
 - a felmérés eredményei,
 - az alapozó blended képzés gyakorlati és e-learning eredményei,
 - a kompetenciákban elért fejlődés mértéke,

- a tehetség mentor záró értékelésének számszerű eredményei.
- a vezetői tehetségről adott szöveges értékelések;
 - trénerek feljegyzése,i
 - a tehetség mentor szöveges értékelései.
- opcionális feladatokban gyűjtött pontok.

Az információk aktualizálása:

Az adatok aktualizálása alapvetően a vezetői tehetségek feladata. Mindemellett a Központ munkatársai bizonyos időközönként – félévente – emlékeztető e-mailt küldenek minden tehetségnek esetleges adatváltozásaik aktualizálásáról. Az utógondozás jelenléti programjain is ellenőrzik a vezetői tehetségek az adataikat, és az esetleges változásokat a tehetségek átvezetik az adatbankban.

5.4. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer bevezetésének jogi lehetőségei

A vezetői tehetséggondozási rendszer működését egy pilot program keretében próbálják ki az érintett szervezetek. Az összegyűlt tapasztalatok és a minőségbiztosítás során keletkezett adatok feldolgozását követően, amennyiben az szükségessé válik, a tehetséggondozási rendszer módszertanát módosítani szükséges. **Ezt követően történhet meg a rendszer bevezetését biztosító szervezeti és jogi szabályozás koncepciójának kidolgozása. A jogi szabályozás kialakítása során tekintettel kell lenni a program fenntarthatóságára.**

A bevezetés ütemére vonatkozóan a fokozatosságot javasoljuk. A pilot után azoknál a szervezeteknél javasoljuk bevezetni a vezetői tehetséggondozási programot, amelyek erre első körben jelentkeznek. Ezeknél a szervezeteknél előre meghatározott kvóta szerint lehetne tehetség mentorokat és vezetői tehetségeket jelölni a programba.

5.5. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer érintettjei, szerepük és feladatuk

Ebben a fejezetben a vezetői tehetséggondozási program szervezeti szereplőit mutatjuk be, kitérve az egyes szereplők feladataira és a program őket érintő vonatkozásaira.

5.5.1. A vezetői tehetségek

A vezetői tehetség az a beosztott tisztviselő, akinek a vezetői feladatokra és szerepkörre való felkészítése áll a program fókuszában. A vezetői tehetség részvétele a programban az alábbi kötelezettségekkel, feladatokkal jár:

- Hozzájárul, hogy közvetlen vezetője és felettes vezetője értékeljék őt a belső kiválasztás szempontjai szerint.
- Jelentkezik a tehetséggondozási programba, közvetlen vezetője és munkáltatója támogatásával.
- Nyilatkozatban vállalja a programban való aktív közreműködést.
- Részt vesz a központi kiválasztáson.
- Részt vesz a rá vonatkozó egyéni tehetségfejlesztési terv kialakításában, a célkijelölésben, fejlesztési lehetőségek összegyűjtésében.
- Ellátja a tehetség mentor által rá szignált gyakorlati feladatokat, részt vesz a számára meghatározott folyamatokban, eseményeken, értekezleteken.
- Aktívan részt vesz a fejlesztő tréningeken és elsajátítja a tréningekhez kapcsolódó tananyagokat.
- Rendszeresen egyeztet a tehetség mentorral feladatairól, tapasztalatairól, problémáiról, visszacsatolást ad.
- Rendszeresen beszámol vezetőjének a program során ellátandó feladatairól és vállalásairól, valamint azok teljesítése után tapasztalatairól.
- Ellátja a program rá eső dokumentációjával kapcsolatos adminisztratív teendőket.
- Részt vesz a program és egyéni fejlődése záró értékelésében.

A koncepció megalkotását megelőző interjúk során tapasztalhattuk, hogy a megkérdezettek legnagyobb arányban a szakmai tudást említették a vezetői tehetség indikátoraként. Mindemellett más személyes, társas és kognitív jellemzők is fontosnak bizonyultak. A felmérések eredményével és a vezetői tehetség indikátoraival kapcsolatban az az álláspontunk, hogy a vezetői tehetség elsősorban nem szakmai eredmények alapján azonosítható, ezért nem feltétlenül a legmagasabb szakmai színvonalon teljesítő munkatársakban van meg a vezetői potenciál.

A belső kiválasztásnál ezért nem a szakmai eredményeket, hanem azokat a szempontokat kell értékelni, amelyek a vezetői tehetséget mutatják, és megfigyelhetők beosztott munkakört betöltők esetében is.

Belső kiválasztás:

Az interjú tapasztalatai, valamint a gyakorlati tapasztalatok alapján elmondható, hogy a vezetői tehetség azonosításában alapvető a közvetlen szervezeti környezet, a vezetők és munkatársak véleménye. A vélemény azonban a mindennapi életben egyfajta összbenyomáson alapul, amiben bizonyos erősen pozitív vagy negatív jellemzők torzíthatják a teljes képet. Ezért fontosnak tartjuk az összbenyomás alapján vezetői tehetségnek gondolt munkatárs részletesebb szempontrendszer alapján történő előzetes értékelését, a belső kiválasztás során.

A programhoz készülő Útmutató részletesen tartalmazza ezeket a szempontokat és értékelésük módját a belső kiválasztás során. Itt felsorolás jelleggel ismertetjük ezeket:

- a saját munka tervezése, szervezése;
- időbeosztás;
- stratégiai szemléletmód;
- proaktivitás;
- problémamegoldó készség;
- döntésképeség, önállóság;
- kommunikációs képesség;
- együttműködés a kollégákkal;
- helyzetnek megfelelő konfliktuskezelés;
- kollégák általi elfogadottság.

A fent látható kompetenciák forrása a jelen koncepció kialakítását megelőző interjúk elemzésének eredménye. Az interjú során megkérdeztük a vezetőket, miből látják a beosztott munkatársaik körében, hogy kiben lehet vezetői tehetség. Ezt kiegészítettük a vezetői tehetség általános meghatározására adott gyakori válaszok közül azokkal, amelyek többnyire jól megfigyelhetők minden munkakörben dolgozó tisztviselő esetében. A minősítés háromfokozatú skálán történik minden egyes szempont esetében. A három fokozat a kiváló, megfelelő, nem megfelelő.

A belső kiválasztás során a teljesítményértékelés eredményeit is figyelembe kell venni, és az elmúlt három év értékeléseit tekintve, a tisztviselőnek legalább jó minősítéssel kell rendelkeznie.

A Kttv. hatálya alá tartozó vezetői tehetségek kiválasztása során az egyéni teljesítményértékelés kompetencia alapú munkamagatartási tényezői közül különösen az alábbiak magas szintje előnyös, illetve érdemes figyelembe venni:

- A fejlődés igénye és üteme (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyit foglalkozik a munkájához szükséges ismeretek elsajátításával, azokat milyen gyorsan tudja magáévá tenni, továbbá mennyire tartja fontosnak a vezetői feladatellátáshoz szükséges elméleti és gyakorlati tudásának, tapasztalatainak fejlesztését, illetve önfejlesztését, milyen ütemű a tanulási, következtetési, megértési és alkalmazási képessége)
- Eredmény-orientáció, motiváltság (annak jellemzése, hogy az értékelt a számára meghatározott teljesítménykövetelményeket mennyire eredmény-orientáltan és motiváltan teljesíti)
- Aktivitás, reagálás (annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan, milyen aktívan reagál az új helyzetekre, kihívásokra)
- Munkatempó és feladatvállalás (annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan végzi el feladatait, továbbá, hogy mennyi feladatot vállal, mennyire szorgalmas)

Az Áttv. hatálya alá tartozó vezetői tehetségek kiválasztása során az egyéni teljesítményértékelés alap- és szakmai kompetenciái közül elsősorban az alábbiak magas szintje előnyös, illetve érdemes figyelembe venni:

- Fejlődés igénye, üteme, innovációs készség;
- Eredményorientáció és motiváltság;
- Aktivitás, reagálás;
- Munkatempó és feladatvállalás;
- Feladatteljesítés iránti elkötelezettség;
- Munkabírás, kitartás.

Jelentkezés:

A vezetői tehetség a jelentkezését csak abban az esetben adhatja be, ha megfelel a jelentkezési kritériumoknak, ha közvetlen vezetője és a munkáltatói jogkör gyakorlója

összességében és a belső kiválasztás után is alkalmasnak ítéli őt a programban való részvételre, és van olyan személy a környezetében, aki a tehetség mentor szerep betöltését vállalja a programban való részvétele során. A vezetői tehetség feladata a jelentkezési lap rá vonatkozó részeinek kitöltése, az őt érintő nyilatkozatok aláírása.

Részvétel a felmérésen:

A vezetői tehetséggondozási programba jelentkező tisztviselőnek részt kell vennie a központi felmérésen. A felmérés eredménye egy olyan részletes kompetencia-térkép, amelyet a fejlesztési célok, fókuszok és a fejlesztési prioritások meghatározásához is fel tud használni a vezetői tehetség és a mentora. Ezek az információk az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakításánál hasznosulnak.

A felmérés módszertani háttérét az 5.6.1. fejezetben ismertetjük.

Részvétel az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakításában:

A vezetői tehetséggondozási programba került tisztviselő első feladata felkészülni a célmeghatározásra és fejlesztési formák meghatározására szolgáló megbeszélésre. A célokat és fejlesztési formákat a tehetség mentor fogja véglegesíteni és dokumentálni, a vezetői tehetségnek azonban segíteni kell a mentor munkáját azzal, hogy eddigi tapasztalatai és a felmérés eredményei alapján átgondolja saját fejlesztése lehetséges céljait, formáit, illetve utánajár a szervezeten belüli lehetőségeknek.

Aktív részvétel a programban:

Magától értetődő, mégis ki kell hangsúlyoznunk, hogy a teljes folyamat során a vezetői tehetség aktív és proaktív részvétele elengedhetetlen, ami kiterjed mind a tehetség mentorral való együttműködésre, a többlet feladatok motivált ellátására, a képzések lelkiismeretes teljesítésére. A vezetői tehetségtől elvárható a fejlesztési napló vezetése, az események, fontos információk feljegyzése akkor is, ha a tehetség mentor ezt nem teszi. Minden aktivitás és proaktív kezdeményezés saját fejlődését szolgálja, ezért a program és a vezetői tehetség közös érdeke.

Részvétel az időközi visszajelzésen és a záró értékelésen:

Az időközi visszajelzésre és a záró értékelésre a vezetői tehetségnek is ugyanolyan alaposan fel kell készülni, mint a tehetség mentornak. Mind a visszajelzés mind az

értékelés csak akkor lehet teljes, ha a felkészülés mindkét fél részéről átgondolt és részletes, és a megbeszélésen mindkét fél véleménye, meglátásai helyet kapnak.

A tehetség mentor munkájának visszajelzése, értékelése:

A program végén a vezetői tehetség értékeli a mentor munkáját, előre meghatározott szempontok alapján. Az együttműködésre és a mentori tevékenységre irányuló visszajelzés azonban nemcsak a záró értékelésen, hanem a folyamat során bármikor, kiemelten az időszaki visszajelzésnél is feladata a vezetői tehetségnek.

Részvétel a programot kísérő és követő opcionális lehetőségeken:

Bár a programot kísérő online, valamint az utógondozás részét képező online és élő feladatokon való részvétel nem kötelező, a vezetői tehetség saját érdeke, hogy minél többet tudjon ezekből is profitálni. A programokon való részvétel tehát nem kötelező, de kimondottan ajánlott számukra. Ezeket az 5.6.3. pontban ismertetjük.

5.5.2. A tehetség mentorok

A tehetség mentor az a személy, aki a vezetői tehetség részére támogatást nyújt a vezetővé váláshoz. Személyre szabott iránymutatást ad a fejlődéséhez, a vezetői feladatok és felelősség, a vezetőkkel szembeni elvárások és követelmények megismeréséhez, vezetői készségei fejlesztéséhez, a későbbi munkaköre gyakorlati feladatainak ellátásához szükséges módszerek, eszközök, ismeretek elsajátításához, a szervezet más vezetőivel való együttműködési kapcsolatok kialakításához.

Az 5.1.1. fejezetben már kifejtettük a programban mentori szerepet ellátó vezetők elköteleződésének és motivációjának jelentőségét. Ezek a tényezők a program sikerének alapköveit jelentik, azonban nem elegendők a vezetői tehetséggondozás céljainak eléréséhez. A tehetség mentorok azok, akik a vezetői tehetségeket akár napi szinten fogják támogatni, formálni, értékelni, ezért a program sikere nagyrészt az ő munkájuk eredményességét fogja tükrözni.

A tehetség mentorok kompetenciái:

A mentorok eredményessége viszont nemcsak elköteleződésükön, vezetői tapasztalatukon és igyekezetükön fog múlni, hanem azon is, hogy mennyire tudják jól megvalósítani mentori szerepüket a rájuk bízott vezetői tehetség irányában. Ebben a fejezetben ezért a mentorok személyére és szerepeire helyezük a hangsúlyt.

A Tehetség mentorok az alábbi szerepeket jelenítik meg a vezetői tehetséggondozási program során:

- tanító-fejlesztő szerep (a mentor alapvető feladata a rábízott vezetői tehetség tanítása és fejlesztése a vezetővé válás érdekében),
- értékelő-visszajelző szerep (a mentor folyamatos visszajelzésekkel segíti a vezetői tehetség fejlődését, a folyamat meghatározott pontjain értékeli előrehaladását),
- karriertámogató szerep (a mentor a folyamat tervezésétől elkezdve támogatja a vezetői tehetség karrierrel kapcsolatos elképzeléseinek kialakulását, elérését, támogatva mind a mentor fejlődését, mind a szervezeti lehetőségek elérését, megteremtését), valamint ezek mellett:
- adminisztráló szerep (a mentor felelős a teljes fejlesztési folyamattal járó adminisztráció megfelelő minőségű és célokat szolgáló vezetéséért),
- koordináló szerep (a mentor a fejlesztési folyamat során biztosítja a gyakorlati lehetőségeket a vezetői tehetség számára).

A koordináló szerep különösen fontos lehet a mentori munkában, hiszen a fejlesztési tervben megjelenhet, sőt nagy valószínűséggel meg is jelennek olyan feladatok, amelyek a vezetői tehetség és a tehetség mentor szervezeti egységének munkatársait is érintik. A tehetség mentor feladata és felelőssége a kollégák megfelelő tájékoztatása már a program elején, az esetleges ellenállások, féltékenység megelőzése érdekében.

A fent felsorolt szerepek különböző feladatokat, valamint az ellátásukhoz szükséges személyes jellemzőket takarnak. A mentor személyével kapcsolatos elvárások legjobban a kompetenciákkal írhatók le. A mentoroktól elvárható kompetenciák:

- vezetői tudás, tapasztalat, felkészültség
- érzelmi intelligencia
- határozottság, magabiztosság
- jó kommunikációs képesség
- együttműködés
- közszolgálati motiváció
- konfliktuskezelési képesség
- problémamegoldó készség
- mások motiválásának képessége

- felelősségvállalás
- pedagógiai készségek,
- tudásátadás képessége,
- személyes példamutatás
- hitelesség

A felsorolt kompetenciák színvonalát a belső kiválasztással és a központi felméréssel azonosítjuk a leendő mentorok esetében.

Belső kiválasztás:

Tehetség mentor feladatkörre saját indíttatásból, vagy vezetői felkérésre is jelentkezhet egy vezető. A jelentkezést megelőzi a belső kiválasztás, amely a mentoroktól elvárt kompetenciák értékelésén alapul. Természetesen akkor, ha a leendő mentor megfelel a megfogalmazott alapvető követelményeknek.

A belső kiválasztás módszertana három elemet foglal magában:

- a kompetenciák önértékelése a jelentkező részéről;
- a kompetenciák értékelése a közvetlen vezető részéről;
- a jelentkező és vezetője között zajló egyeztetés az értékelésről.

Lényeges szempont, hogy a belső értékelés fókusza nem a jelölt vezetői kompetenciáit fedi le, hanem azokat a képességeket is, amelyek a mentori szerep ellátásához szükségesek. Az egyeztetés során nemcsak azt kell megbeszélni, hogy a jelentkező milyen mértékben rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, hanem azt is, hogy tudja-e vállalni a mentori szereppel járó többletterhelést.

Központi felmérés:

A tehetség mentor adatbankba jelentkező vezetők központi felmérését kiválasztási szakértők végzik, akik az alábbi eljárásokat alkalmazzák:

- a mentori képességeket mérő pszichológiai teszt,
- félig-strukturált interjú.

A felmérés 3-4 órát vesz igénybe és eredménye alapján részletes kompetencia-térképet kap a jelentkező vezető, amelyet megküld a vezető munkáltatói jogkört gyakorló vezetőjének is.

A központi felmérés módszertani bemutatása az 5.6.1. fejezetben olvasható.

Mentori felkészítés:

A belső és központi kiválasztáson alkalmasnak bizonyult tehetség mentorok felkészítésen vesznek részt. A felkészítés célja, hogy tehetség mentorként meg tudjanak felelni a programban megfogalmazott feladataiknak. Ennek megfelelően a kétnapos jelenléti képzés a programhoz kapcsolódó ismeretekre, feladatokra és az ezek ellátásához kapcsolódó gyakorlat megszerzésére fókuszál.

Mentori feladatok:

A tehetség mentor feladata a vezetői tehetséggondozási program teljes folyamatára kiterjednek. A tehetség mentor főbb feladatai:

- A vezetői tehetség jelölése a programba, vagy jelentkezésének támogatása.
- A vezetői tehetség belső kiválasztása a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel egyeztetve.
- A Jelentkezési lap rá vonatkozó nyilatkozatainak aláírása.
- A fejlesztési folyamat megtervezése, a vezetői tehetséggel egyeztetve.
- Rendelkezésre állás a vezetői tehetség kérdéseivel kapcsolatban.
- Lehetőségek keresése és biztosítása a vezetői tehetség gyakorlati tapasztalatának megszerzéséhez.
- A képzési program figyelemmel kísérése, a képzések témájához illeszkedő tematikus beszélgetések, és lehetőség szerint feladatok biztosítása.
- A teljes folyamat adminisztrációja.
- A vezetői tehetséggel kapcsolatban tapasztalt folyamatos szóbeli visszajelzése a tehetség felé.
- Az időközi visszajelző beszélgetés és a záró értékelő beszélgetés megtartása, ezekre való alapos felkészülés.
- A vezetői tehetség értékelése.

Mentorok díjazása:

A mentorok díjazásának alapja, jelen koncepcióban megfogalmazott javaslat szerint, a program mérföldköveihez kapcsolódik. Így függetlenül attól, hogy a teljes mentorálási folyamat mennyi ideig tart, a mentorok azonos díjazásban részesülnek egy-egy

tehetség mentori feladatainak ellátása során, amennyiben teljesítik a programban meghatározott feladataikat.

A tehetség mentorok monitoringja:

A tehetség mentorok tevékenységének, a tevékenység színvonalának monitoringja három vonalon valósul meg. Az egyik a mentorok által vezetett dokumentumok ellenőrzése. Többek között ezért is javasolt a fejlesztési napló vezetése, hiszen ebből részletesebben látszik a mentorok tevékenysége. Ennek hiányában csak az egyéni tehetségfejlesztési terv kidolgozottságán, valamint a szövegesen megfogalmazott értékeléseken követhető (következtethető) a mentorok munkája. A másik forrás a vezetői tehetség programzáráskor adott értékelése a mentor munkájáról.

A harmadik forrás a helyszíni monitoring, amit a Központ munkatársai biztosítanak a program keretein belül. A monitoringot ellátó munkatársak, a mentorral egyeztetve csatlakoznak a tehetség mentor és vezetői tehetség között zajló megbeszélésre, és tapasztalataik alapján visszajelzik észrevételeiket, javaslataikkal támogatják a tehetség mentor mentori tevékenységét. Tapasztalataikat feljegyzik a mentori adatbankban a tehetség mentorról nyilvántartott információk közé.

5.5.3. A vezetők

A vezetők feladata a tehetséggondozási program működésével kapcsolatban a szervezeti keretek biztosítása. A vezetők erősítik azt a szervezeti kultúrát, amiben a vezetői tehetség és a tehetség mentor rivalizálás, féltékenység nélkül megfelelően együtt tud működni a fejlesztés során.

A vezetők felelőssége a programmal kapcsolatos megfelelő tájékoztatás biztosítása az egész szervezetben, a programban nem érintett munkatársak negatív reakcióinak megelőzése érdekében.

A vezetők feladatai közé tartozik a döntés a tehetség mentorok személyéről és a döntés-támogatás a vezetői tehetségek személyével kapcsolatban.

A vezetők feladata lehet a program folytatásával kapcsolatos döntések meghozatala, amennyiben a tehetség mentor és a vezetői tehetség valamilyen objektív vagy szubjektív ok miatt nem együtt tudja / kívánja végigvinni a programot.

5.5.4. A HR szakértők

A koncepció megalkotásánál fontos szempont volt számunkra, hogy a szervezetek HR munkatársait tartósan, állandó jelleggel nem terhelheti számottevő plusz feladat a program működtetése kapcsán. Emiatt is fontos a Központ és az IT támogatás megfelelő létrehozása.

Így a szervezetek HR munkatársainak az alábbi feladatai lesznek, illetve lehetnek a programmal kapcsolatban:

- A program bevezetésénél a vezető munkatársak írásban, és érdeklődés esetén szóban való tájékoztatása a programról. Ebben nagy segítséget fog nyújtani a programhoz kapcsolódó részletes Útmutató, amely a HR munkatárs számára írásban vagy szóban átadható információkat tartalmaz. Az Útmutató minden érintettnek szóló információt megjelenít.
- A személyügyi nyilvántartás adatainak rögzítése (pl. a programban való részvétel ténye, képzések).
- A program személyügyi nyilvántartást érintő dokumentumainak archiválása (Jelentkezési lapok, Egyéni tehetségfejlesztési terv, felmérés eredmények).
- A képzési referens jogosultsággal rendelkező HR munkatárs a programot kísérő képzésekre jelentkezést kezeli / kezelheti.

5.6. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer résztvevőinek kiválasztása, képzése és utógondozása

5.6.1. A kiválasztási módszertan általános jellemzői és fontossága

A kompetencia-felmérés mind a tehetség mentorok, mind a vezetői tehetségek vonatkozásában, a rendvédelmi vezető-kiválasztásban már évek óta jó megbízhatósággal használt módszertant követi.

Tehetség mentorok felmérése:

A rendvédelmi vezető-kiválasztási módszertan alapja az úgynevezett neurális modell, amely azt mutatja meg, hogy a vonatkozó közszolgálati kutatások szerint a mentori szerep betöltőjének milyen „összetételben” kell rendelkeznie a mentori feladatok ellátásához szükséges kompetenciákkal. Egyszerűbben: a neurális modell az „ideális” mentor kompetenciakészletét és kompetenciaszintjét határozza meg. A neurális

modell kidolgozása lehetővé teszi, hogy egy adott személy kompetenciamérésének eredményét az „ideálishoz” hasonlítsuk, és így pontosan meg tudjuk mondani, hogy az illető mennyire felel meg ennek, milyen területeken teljesíti túl a modell által elvárt értékeket, és hol vannak elmaradásai. A neurális modellnek való megfelelés mértéke alapján tehát meg lehet állapítani, hogy a jelentkezők mennyire tekinthetők „ideális” mentornak. A kompetenciamérés során a jelöltek mentori kompetenciáit több vizsgálati eljárással is méri, és az eredményeket matematikai alapon egységesítik. Így születik meg a jelentkező egyes kompetenciáinak értéke, valamint az összesített értékelése, amit neurális számnak hívunk. Ez egy 1-9 közé eső – jellemzően tört – szám, ami a neurális modellnek való megfelelés mértékét mutatja.

A kompetenciamérésen a jelentkezőket az alábbi három módszerrel vizsgálják:

- közszolgálati alapkompenciákra vonatkozó pszichológiai teszt;
- speciális mentori kompetenciákra vonatkozó önbecslő kérdőív;
- félig-strukturált interjú.

A pszichológiai teszten a résztvevők a közszolgálati alapkompenciák mérésére alkalmas feladatokat, illetve önértékelő kérdéseket kapnak. A teszt ütemeit a fejlesztő szakemberek úgy állították össze, hogy a különböző kompetenciaterületeket felmérő kérdések kevert sorrendben követik egymást, így a kitöltés manipulálhatósága minimális. A rendvédelmi vezető-kiválasztásban évek óta használt hasonló teszt megbízhatósága magas, ezért joggal számíthatunk arra, hogy a teszt nyomán születő kompetenciaeredmények a valóságot tükrözik majd. A teszt kitöltése meglehetősen hosszú és jelentős megterheléssel jár. Ezért a résztvevőknek kérihenten célszerű érkeznük a kiválasztási eljárásra.

A tesztet egészíti ki egy önbecslő kérdőív, amely azoknak a mentori kompetenciáknak (pl.: tudás átadás képessége) a vizsgálatára szolgál, amelyek nem szerepelnek a közszolgálati alapkompenciák között. Az utolsó mérési módszer a félig-strukturált interjú, amely lehetővé teszi a jelölt személyes megismerését, így árnyalható a teszt illetve a kérdőív eredménye. A félig strukturált interjút a feladatra felkészített kiválasztási szakértők (pszichológusok, viselkedéselemzők, trénerek) végzik, és akik az előre megadott szempontok alapján értékelik a jelöltet. A jelölt eredménye a három mérőeljárás alapján jön létre. Fontos kiemelni, hogy az egyes módszerekkel kapott eredmények eltérő mértékkel esnek latba a különböző kompetenciák esetében, vagyis

vannak olyan kompetenciák, amelyeket inkább az interjú, míg másokat inkább a teszten elért eredmény alapján értékelnek.

Vezetői tehetségek felmérése:

A vezetői tehetségek felmérésére használt módszertan teljes mértékben megegyezik a fent leírt, rendvédelmi vezető-kiválasztásban is használt, neurális modellen alapuló eljárással, azzal a lényeges különbséggel, hogy más kompetenciák és más neurális modell vonatkozik a közigazgatási vezetői tehetségekre.

Jelenleg folyik a módszertan vezetői-tehetség kiválasztására alkalmas neurális modelljének megalkotása, amely az előzetes felmérések alapján az alábbi kompetenciák vizsgálatát fogja célozni:

- Döntési képesség;
- Irányító, befolyásoló képesség;
- Érzelmi intelligencia;
- Felelősségvállalás;
- Határozottság, magabiztosság;
- Hatékony munkavégzés;
- Kommunikációs készség;
- Konfliktuskezelés;
- Önállóság;
- Problémamegoldó készség;
- Pszichés terhelhetőség;
- Szabálykövetés, fegyelmezettség;
- Rugalmas alkalmazkodóképesség;
- Szervezőkészség, lényeglátás;
- Kreativitás;
- Intellektuális képességek;
- Vezetői jellemzők.

5.6.2. A közigazgatási vezetői utánpótlást biztosító tehetséggondozási rendszer központilag meghatározott képzési elemei

A vezetői tehetségek, a programban való részvételük során, (és ajánlásunk szerint azt követően is), a saját szervezetüknél sajátítják el a szervezet- és szervezeti egység specifikus vezetői feladatok ellátásához szükséges ismereteket, készségeket, jó gyakorlatokat. Ez a szervezetnél történő fejlesztés kiemelten fontos, ugyanakkor nem elegendő feltétel egy vezetői tehetség vezetővé válásához.

Kötelező képzés:

Figyelembe véve azt a stratégiai célt, mely szerint a vezetői tehetségek megtartása az egész közigazgatás szempontjából fontos, a vezetői tehetséggondozási program egyik kulcskérdése a vezetői tehetségek egységes színvonalú felkészítésének biztosítása. Ennek érdekében olyan gyakorlati és gyakorlatias elméleti képzési programot állítunk össze, amelynek sikeres teljesítése nagymértékben hozzájárul az általános vezetői készségek elvárható szintjének biztosításához.

A blended képzés e-learningben átadott elméleti részből és egy háromnapos tréningből áll.

A képzési program, jelen koncepció szerint az alábbi témaköröket foglalja magába:

6. táblázat: A vezetői tehetségek képzési programja (forrás: szerző)

Témakör	Módszertan
1. Vezetési alapismeretek	e-learning
2/a. Vezetői önismeret	tréning
2/b. Személyiségek és emberismeret	e-learning
3/a. A természetes vezető eszköztára	tréning
3/b. Érzelmi intelligencia	e-learning
4/a. Csapatépítés és csoportszerepek	tréning
4/b. A vezető és a csapat	e-learning
5/a. Kommunikáció, prezentáció	tréning
5/b. Vezetői kommunikáció, értekezletvezetés	e-learning
6/a. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	tréning
6/b. Tárgyalástechnika és érdekérvényesítés	e-learning
7. Stressz kezelés és időgazdálkodás	e-learning
8/a. Helyzetorientált vezetés	e-learning
8/b. Helyzetorientált vezetés	tréning
9/a. Motiváció és karriermenedzsment	e-learning
9/b. Motiváció	tréning
10. Tervezés, szervezés, projektmenedzsment	e-learning

Az e-learning tananyag teljesítése a tananyag végén elérhető vizsgafeladatok megfelelő szintű megoldásával történik. A jelenléti képzés (tréning) teljesítésének feltétele:

- a tréning idejének minimum 75%-án való aktív és együttműködő részvétel (távolmaradás esetén vezetői vagy orvosi igazolás szükséges);
- a tréninget tartó tréner legalább „megfelelt” minősítése a tréning végén.

A tréneri minősítés lehet „megfelelt”, „kiválóan megfelelt” és „nem felelt meg”.

A központi alapozó képzéshez más NKE vezetői képzések is társulhatnak, ha ez a vezetői tehetség egyéni fejlesztéséhez szükséges. Ennek meghatározása a tehetség mentor feladata.

Kiegészítő, opcionális képzési lehetőségek:

A kötelező képzés mellett, olyan kiegészítő lehetőségeket, képzési formákat is szeretnénk biztosítani a vezetői tehetségek számára, amelyekkel az igazán elkötelezett, vagy saját szervezetüknél kevesebb gyakorlati lehetőséghez jutó tehetségek is további gyakorlási lehetőséghez jutnak. A tervezés jelenlegi fázisában az alábbi lehetőségekkel számolunk.

- Szimulációs vezetői feladatok - online

Online kihívás, minden héten azoknak, akik éppen benne vannak a képzési folyamatban. A szimulációs feladatsorozat lényege, hogy a résztvevők egy virtuális szervezetben vannak és egy-egy szervezeti egységet vezetnek. A hetek során mindenféle esemény történik ebben a szervezetben és a szervezeti egységekben és nekik kell reagálni vezetőként ezekre a helyzetekre. Mindemellett hatással is lehetnek a szervezeti működésre (pl. folyamatokat definiálhatnak, embereket választhatnak ki, stb.).

A szimulációs vezetői feladatok több célt szolgálnak: egyrészt gyakorlási lehetőség, másrészt visszajelzéseket kapnak a résztvevők.

- Online fórum

A képzésben résztvevők témákat indíthatnak, tapasztalatot cserélhetnek, kérdezhetnek – egy helyen azok, akik éppen képződnek, és akik már végeztek.

5.6.3. Az utógondozás lehetőségei

Fontos hangsúlyozni, hogy a programban való részvétel, majd a vezetői utánpótlás adatbankba kerülés önmagában nem garantálja azt, hogy a vezetői tehetség valóban vezetői kinevezést kap. Ennek ellenére a tehetséggondozás nem ér véget teljes mértékben a program befejezésével, hiszen minden szervezet érdeke, hogy gondoskodjon a tehetségek tudásának szinten tartásáról és motivációjának fenntartásáról. Ennek érdekében minden érintettnek feladata, hogy keresse és használja azokat a lehetőségeket, amelyek ebben segítenek.

Szervezeti lehetőségek:

A szervezetek részéről erre többféle megoldás kínálkozhat, habár a különböző szervezetek lehetőségei nagyon eltérőek lehetnek, területtől, mérettől függően.

Talán a legegyszerűbb módja az utógondozásnak, ha a szervezet lehetőséget és időt biztosít a központilag szervezett utókövető programokon való részvételre.

Ennél sokkal erőteljesebb tehetséggondozási forma a vezetői feladatokban való részvétel biztosítása a tehetség számára. Ez megvalósulhat állandó és nevesített vezetői feladatok ellátásával, vagy eseti jelleggel, egy-egy részfeladat, vagy projekt vezetésével.

Bár nem a szervezeten belül történik, mégis tehetséggondozási eszköz lehet a szervezetek közötti tehetség-csere, amelynek során pl. minisztériumban és végrehajtó szervben dolgozó tehetségek látják el ideiglenesen egymás feladatkörét. Ezzel mind szakmai mind vezetői látókörük bővül, ráadásul a rendszerszemléletük is jelentősen fejlődhet.

Nagyobb szervezetek saját belső tehetséggondozási programokat is létrehozhatnak a tehetségek tudásának felhasználására, és motivációjuk fenntartására.

A vezetői tehetséggondozási program sikeres elvégzését a szervezet anyagilag és/vagy erkölcsileg is elismerheti, egyszeri jutalom, rendszeres kiegészítés, vagy cím formájában.

Központi programok:

A vezetői tehetséggondozás keretében érdemes olyan központilag kidolgozott és szervezett utógondozó programokat is létrehozni, amelyben a szűkösebb szervezeti lehetőségek között dolgozó tehetségek is megtalálják az őket motiváló lehetőségeket. Ezek a programok ráadásul a tehetségek monitorozására is alkalmasak, ami a program fejlesztéséhez elengedhetetlen információkat szolgáltat. A koncepcióalkotás jelen fázisában az alábbi, vagy ehhez hasonló programokat tartunk megvalósíthatónak.

„Maradj formában!” (online)

Heti, kétheti, vagy havi kihívások a programot már elvégzetteknek, amelyek megoldásával pontokat gyűjtenek a rendszerben.

Olyan feladatokat, problémákat kell megoldaniuk, amelyek valós vezetői helyzeteket szimulálnak. Megoldásaikat értékeljük, illetve automatikusan értékelődnek, és aktivitásuk, megoldásaik minősége rögzítésre kerül. Így a vezetői utánpótlás adatbankban nem csak az adataik, felmérési- és vizsgaeredményeik lesznek benne, hanem az azóta adott jó megoldásaik is. A jól teljesítők vonzóbbak lesznek egy megüresedett vezetői pozícióra.

„Maradj formában!” (élő)

Régiónként havi egy hétvégén szervezett összejövétel, ahol a vezetői utánpótlás adatbankban lévő tehetségek élő szituációkban gyakorolhatnak, és pontokat gyűjthetnek jó vezetői megoldásaikkal. Emellett tapasztalatokat cserélhetnek, találkoznak, beszélgetnek, közösséget ápolnak.

„Tervezzük meg a jövő közigazgatását!” projekt

Az online és élő elemeket egyesítő program olyan alkotó műhelyt és közösséget teremt a vezetői tehetségek számára, amellyel egyrészt frissen tartjuk, sőt bővítésre ösztönözzük vezetői tudásukat, másrészt a közigazgatásról való alkotó gondolkodással és együttműködéssel bevonjuk, elkötelezzük őket a közigazgatás mellett. A találkozások során visszajelzéseket kapunk a tehetségek gondolkodásáról, problémáiról, a tendenciákról, amelyek általuk a közigazgatásban is jelen vannak.

Online fórum

Folyamatosan működő felület a már végzett tehetségek számára, amelyen vethetnek fel kérdéseket, hozhatnak esetet, amire választ várnak. Az esetet hozó és az érkező válaszokra reagáló tehetség pontokat kap. Az esetgazda által hasznosnak minősített válaszadók is pontokat kapnak.

Az utóbbi két programnak kapcsolatépítés is a célja. Feltett szándékunk egy „közszolgálati vezetői tehetségek” közösség kialakítása, egy olyan identitás megteremtése, ami erősen pozitív, elismerésekkel, lehetőségekkel jár. A programok által a jelenlegi vezetők megismerhetik a tehetségeket, és ők is megismerhetik egymást, ami a későbbi munkájukban, vezetői pozíciójukban is hasznos lehet.

5.7. A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kialakításának pilot programja

Az alfejezetben a pilot programok általános létjogosultságának igazolását követően a közigazgatási tehetséggondozási rendszer pilot programjának céljait mutatjuk be és vázoljuk részletes projekttervét. A pilot tervezése kiterjed a megvalósítás minden részletére, ide értve a résztvevői kör beazonosítását és feladataikat, az időkeretek, folyamatok lehatárolását, a mérföldköveket, a támogatást, valamint a monitoring és utókövetési tevékenységeket.

5.7.1. A pilot programok célja, létjogosultsága, működése

Pilot programról beszélhetünk, ha egy átfogóbb problémamegoldást megelőzően, a valós feltételek és körülmények között, de korlátozottabb kiterjedéssel, szűkebb résztvevői kör bevonásával, alacsonyabb költség- és időráfordítással, ugyanakkor teljes szakmai igényességgel zajlik egy elméletben kidolgozott program kipróbálása, tesztelése, elsősorban azzal a céllal, hogy egy nagyobb projekt megalapozásához a kockázatokat mérsékeljük, esetleges hibákat kiszűrjük és a várható előnyöket előzetesen értékeljük.

Pilot projektet indítani főként akkor érdemes, ha egy nagyobb kiterjedésű, költséges, időigényes és bonyolult, nehéz projekt megvalósítása a cél, mely sikertelensége akár

komoly veszteségeket okozhat, nem várt következményeket vonhat maga után, illetve az eredeti állapot visszaállítása nehézkes lehet.

Egy sikeres pilot program különösen az alábbi célokat szolgálhatja:

- **Döntéstámogatás:** a projekttől várt eredmények és annak hasznossága a korlátozott mintán kipróbálva megerősítést nyerhet, vagy éppen megkérdőjeleződhet. Egy sikeres pilot eredményeivel alátámasztható az egész projekt indokoltsága, finanszírozási igénye, az érdekeltek, beruházók megnyerhetők a projekt támogatásához és források garantálásához. Sikertelen pilot ugyanakkor eredményezheti egy tervezett projekt leállítását, teljes átdolgozását is. Ehhez fontos, hogy a várt előnyök, eredmények jól mérhetőek legyenek, és meg is történjen mérésük, megfelelő riportálásuk a döntéshozók felé.
- **Változásmenedzsment támogatása:** a pilotban résztvevők a gyakorlatban győződhetnek meg a program hasznáról, tapasztalhatják és tanulhatják meg működését, mely ezáltal az ellenállókat jobban bevonhatja, és a projekt támogatóivá teheti. A gyakorlati tapasztalatok mindenki számára kézzel foghatóbbak, mint az előzetes leírt, vagy ígért eredmények. Emellett a tényleges projekt indulására a résztvevők már számos tapasztalattal rendelkezhetnek, mely az egész változást gördülékenyebbé teheti.
- **Kockázatmenedzsment:** ha kisebb mintán próbálunk ki egy ötletet, elméletet és esetleg problémák jelentkeznek, akkor csökkenthetjük az egyébként bekövetkező veszteségeket. A hibák teljes körű előzetes kiszűréséhez fontos, hogy a kis minta is lefedjen minden kockázatos területet, és megbízhatóan fény derüljön a negatívumokra is. A nagyléptékű projekt kudarca csak úgy előzhető meg, ha nem csak a pozitívumok kapnak hangsúlyt a pilot eredmények bemutatása során, és láthatóvá válik, hol nem működőképes az előzetesen tökéletesen megalapozottnak vélt elméleti modell.
- **Továbbfejlesztés:** a pilotban keletkezett tapasztalatok hasznos inputot adhatnak a tervezett megoldás fejlesztéséhez már a tényleges projektindítás előtt is. Akár több megoldási lehetőség is kipróbálható a pilot működés során, így a nagyobb projektben lehetségessé válik csak a legjobb, illetve tökéletesített változatok alkalmazása. A későbbi program jogi kereteihez, a működtetés megfelelő szabályozásához figyelembe lehet venni a pilotműködési

tapasztalatokat, így egy megalapozottabb és a gyakorlatban nagyobb eséllyel megvalósítható szabályrendszer alakítható ki.

Pilot hiányában megvalósíthatósági tanulmányokra, hatástanulmányokra, más hasonló tapasztalatokra is lehet támaszkodni a projektindítási döntéshez, illetve projekttervezés során, de a tényleges hatásokat a gyakorlatban lehet legjobban megvizsgálni, kipróbálni.

5.7.2. A közigazgatási tehetséggondozási rendszer pilot programjának indoka, jelentősége, SWOT elemzése

Ahogy az előző pontban kifejtettük, egy széleskörű, szinte minden közigazgatási szervezetre kiterjedő projekt elindítása előtt is mindenképpen célszerű szűkebb körben előzetesen kipróbálni a tervezett megoldást. Erre tekintettel javasolt a közigazgatási vezetői utánpótlás biztosítása érdekében indítandó tehetséggondozási rendszer pilot programjának kidolgozása és megvalósítása is.

Egy megfelelően kidolgozott program révén realizálható minden olyan előny, amely általánosan pilotokból kinyerhető:

- **Döntéstámogatás:** bár elvi döntés már született a közigazgatási vezetői tehetséggondozás megvalósításáról, a Belügyminisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szakértői a tehetséggondozási rendszer koncepcióját, módszertanát a pilot tapasztalatai alapján fogják véglegesíteni. A még döntésre váró kérdések megválaszolásában és az esetlegesen jogszabályi szinten kötelezővé tett, vagy ajánlásban rögzített tartalom kialakításában a pilot során kipróbálandó alternatívák eredményei fogják segíteni a döntéshozókat.
- **Változásmenedzsment támogatása:** a tervezett résztvevői kör számára új tehetséggondozási program, folyamatok és működés személyes bevonódásuk eredményeképpen gyakorlati, tapasztalati úton megismerhetővé válik. A pilot sikere erősítheti a közigazgatási személyi állomány körében az elköteleződést a projekt megvalósításához és a tehetséggondozási rendszer teljes körű bevezetéséhez. A rendszer tényleges bevezetésének idejére már több szervezetnél lesznek olyan mentorok, vezetők és tehetségek, akik bizonyosságot nyertek a program hatásosságáról, ismerik működési rendjét, így

hatékonyabban támogathatják a tehetségmenedzsment tevékenységet és segíthetik abban kezdő kollégáikat.

- Kockázatmenedzsment: az előzetes felmérési eredményekből is már láthatók nehézségek, hibalehetőségek a tehetséggondozás megvalósítása során, melyek a tényleges rendszerbevezetésnél komoly kockázatokat jelenthetnek. Ezek mérséklése érdekében, a problémák pontos beazonosítására és lehetőség szerinti kiküszöbölésére a pilot során hangsúlyt kell fektetni.
- Továbbfejlesztés: a tehetséggondozási rendszer modelljének kidolgozása során több esetben különböző alternatívákkal számoltunk, azok előnyeinek és hátrányainak áttekintésével. A pilot tapasztalatok alapján tökéletesíthető, fejleszthető ki és jogilag is szabályozható egy olyan, az egész közigazgatásban működőképes rendszer, melyben már az egyes szervezeteknél tesztelt, igazolt megoldások szerepelnek.

A pilot program tervezéséhez elvégeztük a program SWOT elemzését is, melyből az alábbi eredmények születtek:

7. táblázat: A pilot program SWOT elemzése (forrás: szerző)

<p>Erősségek: Elméleti szinten jól megalapozott és kidolgozott módszertan A közigazgatási ösztöndíjprogramokból, a rendészeti utánpótlás tehetséggondozásból, nemzetközi példákban beépített tapasztalatok Előzetes kérdőíves és interjúk felmérések eredményeinek figyelembevételével kialakított elvek és működés Kiemelkedő szakértők és gyakorlati szakemberek alkalmazása a program kidolgozásához Anyagi források hozzárendelése a mentori tevékenység finanszírozásához Kellő rugalmasság biztosításából adódóan kevesebb szervezeti szintű ellenállás Az önkéntes részvételi lehetőség révén erős elkötelezettség a pilotba ténylegesen jelentkezőktől A tehetség mentor és a tehetség „közös”, előzetesen egymással megfelelően</p>	<p>Gyengeségek: Adminisztrációs többlet-terhek a program dokumentációja kapcsán a résztvevők számára Vezető munkakörben dolgozók számára időigényessége miatt nehézkes a kiválasztásban, képzésben való részvétel Rövid idő a pilotban a megfelelő kiválasztásra Rövid idő a pilotban a megfelelő mentori képzésre Rövid időtáv a pilotban a mentorálásra és érzékelhető eredmények elérésére Nyári időszak miatt a NKE képzéseken való részvétel és egyéni tehetségfejlesztési terv megvalósítása ténylegesen csak a pilot zárást követően kezdődhet meg A programban való részvétel összességében többletfeladatokat jelent minden résztvevő számára Mivel kevesebben és csak önként jelentkezők vesznek részt pilotban, a tapasztalatok összegzésekor egyes</p>
---	---

egyeztetett jelentkezéséből adódóan hatékony együttműködés	negatív vélemények, meglátások rejtve maradhatnak
<p>Lehetőségek:</p> <p>Nyitottság a programban való részvételre a közigazgatási szervek vezetői, mentorjelöltjei, tehetségei és HR szakértői részéről</p> <p>Nemzeti Közszolgálati Egyetemen rendelkezésre álló kompetenciafejlesztési programok</p> <p>Relatív alacsony erőforrás-ráfordítással elérhető pozitív következmények a tehetségeknél</p> <p>A már működő közigazgatási ösztöndíjprogramokból származó jó tapasztalatok</p> <p>Szervezetek szintjén már rendelkezésre álló korábbi tehetséggondozási, mentorálási tapasztalatok</p> <p>Mentori képességekkel és ambíciókkal rendelkező tisztviselők motivációnövekedése a munkájuk nagyobb elismerése, rendszerbe terelése és anyagi finanszírozása által</p>	<p>Veszélyek:</p> <p>Leterheltség, időhiány a résztvevőknél, akik jellemzően éppen a szervezetek kiemelten terhelt vezetői és tehetségei lehetnek</p> <p>Felettes vezetők, munkáltatói jogkör gyakorló vezetők valamilyen okból nem támogatják a pilotban való részvételt</p> <p>Egyes szervezeteknél a kultúra egyáltalán nem nyitott és rugalmas a tehetséggondozási program megvalósításához, illetve a helyi vezető-kiválasztás bármilyen szintű változtatására</p> <p>Féltékenység a tehetségekre a felettes vezetők, illetve más munkatársak részéről</p> <p>A programból kimaradók, tehetségként nem azonosítottak motivációvesztése, fluktuáció erősödése</p> <p>Generációs különbségek a mentorok és tehetségek között</p> <p>Nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű és minőségű HR szakértői háttér a szervezeteknél</p> <p>Félelem szervezeti szinten a tehetségek központi utánpótlás-adatbázisba kerülése és ezúton esetleges elvesztése kapcsán</p>

Fentiek közül a legfontosabb erősség, melyre építhet a program a megalapozottság: minél több kutatási eredmény, információ, tapasztalat alapján kerül kidolgozásra a pilot, annál nagyobb, biztosabb a gyakorlati megvalósítás sikere, és valószínűsíthetőbb az elfogadottsága. Kulcskérdés a mentorok finanszírozásának lehetősége is, amely elengedhetetlen a többletfeladatok ellátásának elismeréséhez, még a programban önkéntes alapon, elhivatottságból, érdeklődésből, vagy azt erkölcsi elismerésként megélt részt vevők esetében is.

A gyengeségek közt szereplő adminisztrációs teher kapcsán törekedni tudunk a terhek mérséklésére, ugyanakkor egy bizonyos szint alá nem csökkenthetjük az eredmények megfelelő dokumentálásának érdekében, hiszen különösen a pilot során ezek elengedhetetlenek az utóértékeléshez. A rövid időkeretek bizonyos mértékben

növelhetők, pl. szükség esetén a mentorképzés, itt is kiegészíthető lenne egy további nappal. Ez esetben azonban mérlegelni kell az előző megoldás következményeit, mely elsősorban a fejlesztésre maradó idő csökkenését is eredményezheti. Továbbá figyelembe kell venni, hogy egy határon nem terjeszkedhetünk túl, a projektzárás tervezett dátuma nem tolató ki. Az adminisztrációs terheket csökkentheti, és egyúttal a program monitoringját javíthatja az is, ha a pályakezdők beillesztését segítő mentori programhoz készülő IT koncepció része lesz a vezetői tehetséggondozási program menedzselésének megoldása is. Ezzel egyúttal a fejlesztéshez rendelkezésre álló adatbázis köre is bővíthető, lehetővé válik az egységes feldolgozás.

Feltérképezett lehetőségeink közül mindenképpen érdemes építkezni a pilotban való résztvevői kör meghatározásánál az előzetes felmérésekből látható egyértelmű nyitottságra a szervezeti szint részéről, hiszen a projekt sikeréhez jobban hozzájárulhat, ha ez a pozitív hozzáállás és várakozások pozitív eredményekkel párosulnak. Mentorálás bevezetése során szerencsés helyzetben vagyunk amiatt, hogy a közigazgatási ösztöndíjprogramok pozitív tapasztalataira támaszkodhatunk és hivatkozhatunk, e lehetőséget meg kell ragadni.

A veszélyek közül legkritikusabb a résztvevők leterheltsége lehet, hiszen minden szervezetnél jellemző a legnagyobb tehetségek és a jó vezetők túlterheltsége, melyre semmilyen hatással nem lehetünk. Nyilvánvalóan egy jó pilothoz rájuk lenne szükség, de már a kiválasztás során veszélyt jelent, hogy a felettes vezetők a leterheltségre tekintettel nem járulnak hozzá a legjobbak részvételéhez a programban, vagy ha hozzá is járulnak, a megvalósítás során nem lesz lehetőségük megfelelő odaadással részt venni benne. Reális veszélyt jelent az egyébként is jelen lévő féltékenység a tehetségekkel kapcsolatban, amelyet a program tovább erősíthet. Csakúgy, mint a kimaradók demotiváltsága. Nagy szerepe lenne a szervezeti szinten közreműködő vezetőknek, HR szakértőknek ennek megfelelő kezelésében, akik leginkább rálátnak, és észlelhetik az ezzel kapcsolatban esetlegesen felmerülő problémákat.

5.7.3. A pilot program folyamata

A pilot program folyamatának fő elemei lényegében megegyeznek a rendszermodellben kidolgozott lépésekkel: kiválasztás, fejlesztés, lezárás-utógondozás. Az eltérések a szűkebb rendelkezésre álló időkeretből, és az ebből adódóan esetlegesen szűkebb tartalomtól és résztvevői körből erednek. A

folyamatszszakaszok sorrendjét érintő különbség, hogy a pilot mindenekelőtt a közigazgatási szervek vezető és HR szakemberei részére egy bevezető, tájékoztatósi szakasszal indul.

Az egyes folyamatszszakaszokhoz tartozó tevékenységeket és a megvalósítás időszakait az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

8. táblázat: A pilot program folyamata (forrás: szerző)

Folyamat- szakasz	Tevékenységek	Felelős
I./1. Résztevők kiválasztása, tehetségek felmérése	<ol style="list-style-type: none"> 1. A BM által kiválasztott vezetők és az általuk megjelölt vezetői tehetségek kiválasztása (60/60 fő) 2. Vezetői tehetségek felmérése: Vezetői kompetenciák felmérése, vezetői képességeket és tehetséget mérő teszt és kérdőív alapján. 	Központ, szervezeti vezetők, tehetségek, HR munkatársak
I/2. Résztevők felkészítése	<ol style="list-style-type: none"> 1. A kiválasztott résztvevők kiértékelése 2. Mentori feladatokat ellátók felkészülését biztosító módszertani anyag fejlesztése → közszolgálati továbbképzési program fejlesztése (16 órás jelenléti) 3. Tájékoztató módszertani csomag kidolgozása, és megküldése a pilot program résztvevőinek 4. 2 napos jelenléti képzés 20 fő/csoport 	Központ, NKE
II/1. Célkijelölés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szakmai nap a pilotban résztvevők (mentor-mentorált párok) részére 2. A szakmai nap keretében célkijelölés: Egyéni tehetségfejlesztési terv a fejlesztési időszakra- fejlesztési célok, fejlesztendő kompetenciák szakmai fejlesztési feladatok, továbbképzések meghatározása 3. Az egyéni tehetségfejlesztési terv egyeztetése és jóváhagyatása a felettes vezetővel, 	tehetség mentor, vezető, tehetség, HR munkatárs
II/2. Egyéni fejlesztés és időközi visszajelzése k	<ol style="list-style-type: none"> 1. Egyéni fejlesztés és időközi visszajelzés: - mentoráltak NKE képzéseken való részvétele: a fejlesztési terv alapján 2-3 képzés (3x2 nap) választható a következő továbbképzések közül: Motiváció, ösztönzés; Vezetői döntés, befolyásolási technikák; Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés; Pszichológia a vezetésben; Hatékony időgazdálkodás; Vezetői önismeret; Előadás és beszédtechnika, hatékony prezentáció; Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika 2. Folyamatos előrehaladás a fejlesztési terv szerint – mentor, mentorált 3. Havi előrehaladási jelentések készítése – mentor 	tehetség mentor, tehetség, HR munkatársak

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Moderált online fórum működtetése a pilot során felmerülő kérdések, tapasztalatok megbeszélésére – NKE szakértők bevonásával 5. HR szakértői monitoring, minőségbiztosítás, módszertani támogatás biztosítása 	
III/1. Záró értékelés és egyéni tehetségfejlesztési terv készítése	<ol style="list-style-type: none"> 1. Záró értékelés és egyéni továbbfejlesztési terv készítése: megbeszélés a továbbfejlesztendő kompetenciákról - mentor, mentorált, vezető 2. Záró szakmai nap a pilotban résztvevőkkel a tapasztalatok, javaslatok strukturált összegyűjtésére 3. Kérdőíves elégedettségmérés a teljes résztvevői körben 4. Továbbképzések, tréningek választása a NKE programkínálatából a HR munkatársak közreműködésével, az egyéni tehetségfejlesztési terv vezető általi jóváhagyása, aláírása és megküldése a Központ részére 5. Lehetséges egyéb karriermenedzsment intézkedések meghatározása (pl. vezetői utánpótlás adatbankba kerülés, elismerés, projektvezetői feladatok, vezetői kinevezés időpontjának kilátásba helyezése stb.) 	tehetség mentor, vezető, tehetség, HR munkatársak
III/2. Utókövetés	<ol style="list-style-type: none"> 1. A havi előrehaladási jelentések és az elégedettségmérés tapasztalatainak összegzése. 2. Összegző jelentés készítése 3. A tehetség további karrierjének gondozása és nyomon követése (képzések megvalósulása, előrelépés, elismerések, támogatás, ajánlások, utánpótlás-adatbázis kezelése, stb.) 	Központ, NKE, HR munkatársak

5.7.4. A pilot program szereplői, feladataik, felelősségeik és kiválasztásuk

A pilot program szereplői köre megegyezik az 5.5. pontban vázolt rendszer szereplőivel, ugyanakkor a program szűkebb kiterjedéséből és időkeretéből adódóan a bevontak száma alacsonyabb, feladatuk rövidebb ideig jelentkezik. Hatáskörükben és felelősségükben nem lehet jelentős különbség. A pilotban összesen kb. 60 tehetség mentor és ugyanennyi mentorált részvétele javasolt, lehetőség szerint minél több szervezettípusnál. Elsősorban olyan szervezetek bevonását javasoljuk, ahol jelentősebb a munkaerő-mozgása: minisztériumok, nagyobb létszámú központi és kormányhivatalok, de a teljes körűség és a minél többféle szervtípusnál történő tesztelés érdekében önkormányzat részvétele is célszerű. A pilot programban kifejezetten az alsó-közép vezetői (osztályvezetői) szint betöltésére aspiráló vezetői tehetségek részvételére számítunk. Emellett nyilvánvalóan fontos résztvevői a

programnak a felettes és munkáltatói jogkört gyakorló vezetők, valamint a szervezeti szinten dolgozó HR munkatársak is.

A pilot résztvevőinek kiválasztása a program második folyamatszakaszában történik, melynek során rövid időn belül be kell azonosítani a résztvevő mentorokat és tehetségeket. A többi érintett kiválasztásával külön foglalkozni nem szükséges, hiszen e két szereplő tulajdonképpen meghatározza az esetükben érintett szervezeti vezetőket és HR szakembereket is. Természetesen utóbbiak esetében is nagyon fontos a sikerhez, hogy támogassák a programot és megfelelő mértékben bevonódjanak, a kiválasztás azonban elsősorban a tehetség mentorra és a tehetségre, mint kulcsszereplőkre korlátozódik.

A 60 fős tehetség mentori kör számára kiválasztási eljárásra csak azok esetében kerül sor, akik még nem vettek részt mentori kiválasztáson. Mivel a pályakezdők mentorálására jelölt és kiválasztott vezető tisztviselők előnyt élveznek a pilot programba való meghívásra, feltehetőleg kevés olyan tehetség mentor lesz, akinek még részt kell vennie a vezetői tehetség mentor kiválasztáson. A jelentkezés kiegészítő feltétele, hogy tehetség mentor az lehet, aki megnevez, és a programba ajánl a részvételt vállaló vezetői tehetséget is. További feltétel, hogy mentorként részt venni csak az egyik programban lehetséges, tehát aki a vezetői tehesség gondozási pilot programban a tehetség mentori szerepet választja, az nem élhet ezzel egy időben a korábbi mentori jelentkezésével.

A javaslattétel kapcsán mindenképpen szerepet kell kapnia az önkéntes jelentkezésnek. A tehetség részéről jelentkezés a pilot programba lehetséges a tényleges vezető (vagy a tehetség mentor) általi javaslattétel előtt, illetve a vezetői javaslat alapján utólag is. Fontos, hogy bármelyik sorrendben zajlik, a részvételüket a vezetőiknek teljes mértékben támogatniuk kell, és a hatékony együttműködést igazán egy „közös” jelentkezés garantálhatja. Ezért megfelelő időt szükséges biztosítani a kapcsolódó szervezeten belüli egyeztetésekre, és a tehetség jelentkezését a vezetőnek, valamint a tehetség mentornak is alá kell írnia. Meg kell említenünk azt is, hogy a fent vázolt egyszerűsített kiválasztás révén nem lehetséges tesztelni a pilot során, hogy mi történik majd, ha esetleg nem csak a kifejezetten érdeklődő, nyitott személyek kerülnek bevonásra a személyi állományból, hanem akár minden szervezetnél, több szervezeti egység munkatársai is.

A javaslatételhez iránymutatásként elvárt kompetenciákat, tehetségkritériumokat, követelményeket szükséges definiálni, valamint megadhatók a korábbi teljesítményértékelések (a kompetencia alapú munkamagatartási tényezők értékelései) azon szempontjai, melynek eredményeit különösen javasolt figyelembe venni. A megadott kritériumoknak való megfelelés ideális esetben professzionális, részletes vizsgálat, felmérés alá vonható, a pilot időtartamának rövidségére tekintettel azonban előnyösebb lehet ezt a munkáltatói jogkört gyakorló vezető megítélésére bízni és felelősségében hagyni. A vezetői tehetségek kiválasztásának következő lépéseként, a Belügyminisztérium által sor kerül a tehetségek vezetői kompetenciáinak felmérésére is, vezetői képességeket és tehetséget mérő teszt, illetve kérdőív alapján, melynek eredményeit a Belügyminisztérium eljuttatja a tehetség mentora és az NKE részére.

Vezetői tehetségek:

Alapkövetelményként megfogalmazható, hogy a pilot programban részt vevő vezetői tehetség lehet az a Kttv., vagy Áttv. szervei és személyi állománya alá tartozó tisztviselő, aki legalább három éves széleskörű szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkezik, a tehetség mentor javaslata alapján önként jelentkezik a programra, a vezetője elfogadja és jóváhagyja az ő önkéntes jelentkezését. Emellett egyéni teljesítményértékeléseinek és minősítésének eredménye legalább jó szintű, valamint még nem vezető és optimálisan alsó-középvezetői pozíció várományosa.

A Kttv. hatálya alá tartozó vezetői tehetségek kiválasztása során az egyéni teljesítményértékelés kompetencia alapú munkamagatartási tényezői közül különösen az alábbiak magas szintje előnyös, illetve vehető figyelembe:

- A fejlődés igénye és üteme (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyit foglalkozik a munkájához szükséges ismeretek elsajátításával, azokat milyen gyorsan tudja magáévá tenni, továbbá mennyire tartja fontosnak a vezetői feladatellátáshoz szükséges elméleti és gyakorlati tudásának, tapasztalatainak fejlesztését, illetve önfejlesztését, milyen ütemű a tanulási, következtetési, megértési és alkalmazási képessége);
- Eredmény-orientáció, motiváltság (annak jellemzése, hogy az értékelt a számára meghatározott teljesítménykövetelményeket mennyire eredmény-orientáltan és motiváltan teljesíti);

- Aktivitás, reagálás (annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan, milyen aktívan reagál az új helyzetekre, kihívásokra);
- Munkatempó és feladatvállalás (annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan végzi el feladatait, továbbá, hogy mennyi feladatot vállal, mennyire szorgalmas).

Az Áttv. hatálya alá tartozó vezetői tehetségek kiválasztása során az egyéni teljesítményértékelés alap- és szakmai kompetenciái közül elsősorban az alábbiak magas szintje előnyös, illetve vehető figyelembe:

- Fejlődés igénye, üteme, innovációs készség;
- Eredményorientáció és motiváltság;
- Aktivitás, reagálás;
- Munkatempó és feladatvállalás;
- Feladatteljesítés iránti elkötelezettség;
- Munkabírás, kitartás.

A vezetői tehetség feladatai a pilot során az alábbiak lesznek:

- Jelentkezik a tehetséggondozási programba, vagy elfogadja a részvételre jelölést;
- Nyilatkozatban vállalja a programban való aktív közreműködést;
- Részt vesz a Belügyminisztérium által végzett vezetői kompetencia és vezetői tehetség felmérésen;
- Részt vesz a program rá vonatkozó egyéni tehetségfejlesztési terve, a célkijelölés kialakításában;
- Ellátja a tehetség mentor által rá szignált gyakorlati feladatokat, részt vesz a számára meghatározott folyamatokban, eseményeken, értekezleteken, fejlesztő tréningeken;
- Rendszeresen egyeztet a tehetség mentorral feladatairól, tapasztalatairól, problémáiról, visszacsatolást ad;
- Rendszeresen beszámol vezetőjének a program során ellátandó feladatairól és vállalásairól, valamint azok teljesítése után tapasztalatairól;
- Ellátja a program rá eső dokumentációjával kapcsolatos adminisztratív teendőket.

- Részt vesz a program és egyéni fejlődése záró értékelésében, valamint egyéni tehetségfejlesztési terve kidolgozásában.

Tehetség mentorok

A tehetség mentor a pilot programban az a tisztviselő, aki a vezetői tehetség részére támogatást nyújt a munkahelyi fejlődéséhez, a vezetői feladatok és felelősség, a vezetőkkel szembeni elvárások és követelmények megismeréséhez, vezetői készségei fejlesztéséhez, a későbbi munkaköre gyakorlati feladatainak ellátásához szükséges módszerek, eszközök, ismeretek elsajátításához, a szervezet más vezetőivel való együttműködési kapcsolatok kialakításához.

Tehetség mentor ennek megfelelően a pilotban olyan tapasztalt, kiemelten elkötelezett és a szervezetben elismert munkatárs lehet, aki legalább öt éves vezetői, illetve a szakterületen szerzett beosztott munkatársi tapasztalattal rendelkezik, teljesítményértékelési eredményeit hosszú ideje a legmagasabb értékelési kategóriába sorolták, önként jelentkezett a mentori tevékenységre, mert önmaga is megtiszteltetésnek, erkölcsi elismerésnek, kihívást jelentőnek tartja a feladatot, az előzetes kutatás során jelezte érdeklődését, és felettes vezetője támogatja e tevékenységét. Emellett elvárható, hogy jól ismerje a szervezet működését és vezetési kultúráját, rendelkezzen széleskörű kapcsolatrendszerrel, és ismerje a szervezetben meghatározó vezetőket. *„Értelmi, gyakorlati és érzelmi kompetenciáinak együttese eredményezzen érzelmileg tudatos, pontos önértékelésen alapuló, önbizalommal rendelkező, kiszámítható, következetes, megbízható, optimizmussal teli, teljesítményre ösztönző, mások megértésére, fejlesztésére, pozitív befolyásolására alkalmas, kommunikatív, a konfliktusok feloldásához értő, együttműködésre kész személyt.”* (SZAKÁCS 2015b, 149.)

A Kttv. hatálya alá tartozó tehetség mentorok kiválasztása során az egyéni teljesítményértékelés kompetencia alapú munkamagatartási tényezői közül különösen az alábbiak magas szintje előnyös, illetve vehető figyelembe:

- Csapatmunka, együttműködés (annak jellemzése, hogy az értékelt munkavégzése során hogyan képes másokkal együttműködni, velük a feladatokat, illetve a felelősséget úgy megosztani, hogy közben az elérendő cél és az eredmény ne kerüljön veszélybe, továbbá hajlandó-e magától segítséget felajánlani, ötleteket és információkat átadni másoknak);

- Munkatempó és feladatvállalás (annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan végzi el feladatait, továbbá, hogy mennyi feladatot vállal, mennyire szorgalmas);
- A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok és/vagy az alakosság betartása;
- Kommunikáció (annak jellemzése, hogy az értékeltnek milyen a verbális és a non verbális kommunikációja, mennyire képes a mások által leírtakat, elmondottakat megérteni, a kapott információkat másokkal megosztani, nyíltan kommunikálni és ráhangolódni mások gondolkodására).

Az Áttv. hatálya alá tartozó tehetség mentorok kiválasztása során az egyéni teljesítményértékelés alap- és szakmai kompetenciái közül elsősorban az alábbiak magas szintje előnyös, illetve vehető figyelembe:

- Csapatmunka, együttműködés, kommunikáció;
- Felelősségvállalás, felelősségtudat;
- Munkatársak fejlesztése, motiválása;
- Elkötelezettség, megbízhatóság, etikus magatartás;
- Feladatteljesítés iránti elkötelezettség;
- Munkatempó és feladatvállalás;
- Magatartási, viselkedési szabályok, munkakörnyezet rendezettsége.

A tehetség mentor feladatai a pilot során az alábbiak lesznek:

- Vezetőjével egyeztetve jelentkezik a tehetséggondozási programba;
- Nyilatkozatban vállalja a programban való aktív közreműködést;
- Amennyiben még nem rendelkezik mentori kiválasztáshoz kapcsolódó felméréssel, úgy részt vesz a Belügyminisztérium vezetői tehetség mentor kiválasztási eljárásán;
- Részt vesz a mentorok részére szervezett egynapos felkészítésen (szakmai napon);
- Lefolytatja a tehetséggel a célkijelölő megbeszélést, és egyezteti azt a vezetővel;
- Gyakorlati feladatokat ad a tehetségnek, bevonja vezetői feladatokba, folyamatokba, eseményekbe, meghívja értekezletre, menedzseli fejlesztését, nyomon követi részvételét fejlesztő tréningeken;

- Folyamatos visszajelzéseket ad a tehetség részére a feladatok ellátásáról, fogadja és értékeli a tehetség folyamatos visszacsatolásait;
- Rendszeresen egyeztet a tehetség vezetőjével a program során általa kiadni tervezett feladatokról és terveiről, azok teljesítéséről, tapasztalatairól;
- Ellátja a program rá eső dokumentációjával kapcsolatos adminisztratív teendőket;
- Lefolytatja a programot záró értékelő megbeszélést, egyeztetve kidolgozza a tehetség egyéni tehetségfejlesztési tervét és nyomon követi annak megvalósulását, figyelemmel kíséri a tehetség további karrierjét.

Vezetők

A közvetlen felettes vezetők, a munkáltatói jogkört gyakorlók a programban nem kerülnek külön kiválasztásra, hiszen ők a vezetői tehetségek és a tehetség mentorok révén válnak érintettekké. Ugyanakkor részvételük, megfelelő bevonásuk és bevonódásuk a programba hasonlóan fontos és feladataik is jelentkeznek. A vezetők elsődleges feladata a pilot működésével kapcsolatos szervezeti keretek biztosítása. A vezetők erősítik azt a szervezeti kultúrát, amiben a vezetői tehetség és a tehetség mentor rivalizálás, féltékenység nélkül megfelelően együtt tud működni a fejlesztés során. Felelősségük a programmal kapcsolatos megfelelő tájékoztatás biztosítása az egész szervezetben, a döntés-előkészítés és döntés a tehetség mentorok és a vezetői tehetségek személyével kapcsolatban. A rövidebb időtartamú pilotban kevésbé fordulhat elő, hogy a tehetség mentor és a vezetői tehetség valamilyen ok miatt nem együtt tudja / kívánja végigvinni a programot, de ilyen esetben is szerepe van a vezetők döntéseinek, ahogy az utógondozás során is, a pilot eredményei alapján ők hozhatnak döntéseket a tehetség további karrierjével kapcsolatban.

A HR szakértők:

Az egyes szervezeteknél eltérő szintű HR támogatás állhat rendelkezésre attól is függően, hogy a szervezet létszámahoz, céljaihoz igazodóan milyen HR szervezet működik, hány HR tevékenységet ellátó munkatárs van, akik a megvalósításba bevonhatók. A pilotban sem cél a HR munkatársak számottevő plusz terhelése. Feladataik lehetnek a vezetők, munkatársak írásos és szóbeli tájékoztatása a programról, módszertani támogatás, melyben támogatásként rendelkezésre áll majd a részletes központi útmutató, tájékoztató módszertani csomag. Ebben nagy segítséget

fog nyújtani a programhoz kapcsolódó részletes Útmutató. Emellett értelemszerűen a személyügyi adminisztrációhoz kötődő feladatok ellátása, dokumentációk megküldése és archiválása, esetlegesen képzési jelentkezések adminisztrációja, valamint a megvalósulás monitoringja, és az utógondozásban egyes döntés-előkészítési feladatok.

A résztvevők kiválasztásának szakaszában elengedhetetlen dokumentációs feladat a jelentkezési lap kitöltése és aláírása az érintettekkel, majd annak megküldése a HR munkatársak által elektronikus úton a Központ részére.

A jelentkezési lapon a tehetség mentor és a vezetői tehetség esetében egyaránt szerepelnie kell:

- a szervezet, szervezeti egység nevének
- a munkatárs alapvető adatainak, munkakörének, iskolai végzettségének
- szakmai és esetleges vezetői munkatapasztalatainak
- teljesítményértékelési eredményeinek (három évre visszamenőleg)
- a programba történő jelentkezés rövid indoklásának (pl. vezetői munkakörbe, vagy adatbankba kerülés várható időpontja, stb.), illetve, hogy a tehetség mentor a tehetség közvetlen felettes vezetője-e.

A jelentkezési lapon aláírásuk mellett feltétlenül szükséges a munkáltatói jogkört vezető aláírása is.

5.7.5. A pilot program szereplőinek felkészítése, tájékoztatása

Miután megtörtént a szereplők értesítése kiválasztásukról a Központ által, a folyamat következő szakaszának lényegessége a program újdonságából adódóan kiemelten fontos a pilotban is: megfelelően szükséges felkészíteni minden érintettet feladataikra, különösen a sikeresség egyik zálogát jelentő 60 tehetség mentort.

A magyar közigazgatási ösztöndíjprogramokban részt vevő – mint a jelenleg egyedüli, központilag szervezett tehetségprogramokban érintett – mentorok körében történt kérdőíves felmérés eredményeinek összefoglaló jelentéséből kiderül, hogy a korábbi mentorok nagy százalékának álláspontja szerint a mentorok felkészítése a NKE feladata kell, hogy legyen, a kompetenciafejlesztésben jártas trénerek közreműködésével, főként tréning jellegű gyakorlati képzés, illetve workshopok keretében. Kiemelten a szociális kompetenciákra és a tudásmegosztással kapcsolatos

kompetenciákra helyeznék a hangsúlyt, átlagos mértékben érintve a vezetői kompetenciákat, a szervezettel kapcsolatos ismereteket és a személyes kompetenciák fejlesztését. Megjegyezzük ugyanakkor, hogy e kérdőív nem kifejezetten a tehetség mentorok, hanem az új belépő munkatársak mentorainak felkészítésére vonatkozott.

A tehetségmenedzsment rendszermodell megvalósítása során hosszabb idő állhat rendelkezésre, ami kétségkívül hatékonyabb mentorképzésre ad lehetőséget, a pilot keretében azonban vélhetően többnapos mentori tréningekre nem kerülhet sor. Arra ugyanakkor számítani lehet, hogy a pilotban egy olyan szűk, tapasztalt és elhivatott kör vesz majd részt, amelyben a tehetség mentorok felkészültsége kevésbé igényel komolyabb fejlesztést. Erre alapozva mondhatjuk, hogy a mentorképzés vélhetően rövidebb formában (a 60 fő számára természetesen több csoportban) megvalósítható. Ebben az elméleti ismeretek „felfrissítése” mellett (pl. helyzetorientált vezetés, a természetes vezető) helyet kaphat a gyakorlati kompetenciafejlesztés, szituációs gyakorlatok is. A mentori feladatokat ellátók felkészülését biztosító tréningcsomagot egy külön módszertani anyag tartalmazza majd. Egy várhatóan 16 órás jelenléti formájú közszolgálati továbbképzési program kerül kidolgozásra, melyen 20 fős csoportokban lehetséges a részvétel.

5.7.6. Célkijelölés, fejlesztés és visszacsatolás a pilot programban

A pilot program résztvevőinek kiválasztása és felkészítése után kezdődhet meg a fejlesztés, melynek első lépése a célkijelölés.

A pilotban résztvevő mentor és mentorált párok részére szervezett szakmai nap keretében javasolt a célkijelölés lebonyolítása.

A célkijelölő szakmai napon szükséges a három hónapos fejlesztési szakasz céljait, mérföldköveit, a fejlesztendő kompetenciákat, szakmai fejlesztési feladatokat, továbbképzéseket, azaz magát az egyéni tehetségfejlesztési tervet kidolgozni a tehetség mentor és a tehetség együttműködésében. Az egyéni tehetségfejlesztési tervet természetesen részletesen egyeztetni szükséges ezután a vezetővel is, és a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek jóvá kell azt hagynia, hiszen az ebben szereplő elemek jelentősen befolyásolhatják nem csak a tehetség további fejlődését, hanem a napi munkavégzéshez és munkaköri feladatai ellátásához rendelkezésre álló kapacitásait is.

Az egyéni tehetségfejlesztési tervhez biztosítani kell megfelelő sablont, melyben ütemezhetőek a mérföldkövek és a fő feladatok. Ugyanebben azok értékelésére, tapasztalataik megosztására is lehetősége lesz mind a mentornak, mind a mentorátnak, tehát felhasználható az egész folyamat dokumentálására, ugyanakkor formátuma egyszerűsített a tényleges programéhoz képest, igazodva a rövidebb időtávhoz és törekedve az adminisztráció minimalizálására. Az egyéni tehetségfejlesztési tervet a mentor és mentorált vezetik, a szervezeti HR koordinációja mellett, amely nyilvántartja, monitorozza az előrehaladást, a program kezdetén és végén pedig megküldi azt a Központ részére.

A pilothoz használható egyszerűsített egyéni tehetségfejlesztési terv javasolt sablonja:

9. táblázat: Pilot vezetői mentorálás egyéni tehetségfejlesztési terve (forrás: szerző)

PILOT VEZETŐI MENTORÁLÁS EGYÉNI TEHETSÉGFEJLESZTÉSI TERVE		
1. Alapadatok:		
Szervezet neve:		
Vezetői tehetség neve, munkaköre:		
Tehetség mentor neve, munkaköre:		
Mentorálás időszaka:		
2. Célok		
Célkijelölő megbeszélés időpontja:		
A programban való részvétel alapvető célja:		
Vezetői feladatokhoz kapcsolódó célok:		
Kompetenciafejlesztési célok:		
3. Fejlesztési szakasz		
Tervezett képzések, tréningek megnevezései, időpontjai:		
Tervezett gyakorlati feladatok megnevezései, időpontjai:		
4. Fejlesztés értékelése		
Záró értékelő megbeszélés időpontja:		
Tervezett képzések, tréningek értékelése a mentor és mentorált által		
Tervezett gyakorlati feladatok értékelése a mentor és mentorált által		

A program céljai megvalósulásának értékelése a mentor és mentorált által (számmal és szöveggel célonként)			
A tehetség mentor javaslatai a programot követő egyéni tehetségfejlesztési tervre, egyéb HR akciókra			
Egyéb megjegyzések			
Aláírások:	tehetség mentor	vezetői tehetség	munkáltatói jogkör gyakorló vezető

Maga a fejlesztési szakasz az egyéni tehetségfejlesztési terv alapján zajlik, a pilotban a rendszermodellben részletezettekkel megegyezően rendszeres és eseti gyakorlati feladatok megoldásával, részfeladatokba bevonással, kompetencia-fejlesztések, valamint tréningek megvalósításával, vezetői funkciókból adódó helyzetek gyakorlásával. Fejlesztésre nem csak napi néhány órában, hanem akár egész napra a tehetség mentor mellé rendelve, egyeztetéseken és értekezleteken való részvétellel is sor kerülhet. Az egyéni tehetségfejlesztési terv alapján várhatóan három (egyenként két napos) NKE továbbképzést lehet majd választani az alábbiak közül:

- Motiváció, ösztönzés;
- Vezetői döntés, befolyásolási technikák;
- Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés;
- Pszichológia a vezetésben;
- Hatékony időgazdálkodás;
- Vezetői önismeret;
- Előadás és beszédtechnika, hatékony prezentáció;
- Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika.

Mivel a formális dokumentálás itt kevésbé lehet hangsúlyos, a folyamatos informális, szóbeli visszacsatolásoknak kiemelt szerepet kell kapniuk a pilotban. A mentor és mentorált rendszeresen megbeszélik a tapasztalataikat az egyes feladatok kapcsán, értékelik együttműködésüket, nyomon követik a célok teljesülését, az egyes gyakorlatok hasznosságát, egyeztetik bármilyen ad-hoc változtatás szükségességét a programban. Ugyanakkor a mentornak havi előrehaladási jelentést készítenie kell a program megvalósulásáról. Mindehhez fontos lehet a HR szakértők folyamatos

rendelkezésre állása, monitoring és koordinációs szerepe is, melynek során elősegíthetik a kapcsolattartást, szervezést és módszertani támogatást nyújthatnak, valamint közreműködnek a továbbképzési tervezéssel, képzési jelentkezésekkel kapcsolatos feladatokban. Emellett segítséget nyújthat egy moderált online fórum működtetése, ahol NKE szakértők bevonásával megbeszélhetők a pilot során felmerülő kérdések, tapasztalatok.

5.8. A pilot program értékelése, zárása és utókövetése

A fejlesztés időszakának lezárását követően a tehetség mentor és a tehetség egyeztetik a formális záró értékelés időpontját, melyre mindketten előzetesen felkészülnek. A szereplők a megfelelő értékeléshez az alábbiakkal készülhetnek különösen:

- az egyéni tehetségfejlesztési tervben előzetesen meghatározott célok áttekintése;
- a felettes vezető és a fejlesztés szemtanúinak tekinthető munkatársak véleményének kikérése;
- képzések, tréningek záró tesztjei, értékelési eredményeinek bekérése;
- időközben lezajlott teljesítményértékelés eredményeinek számba vétele;
- gyakorló feladatok eredményeinek, megvalósulásának átgondolása.

A mentor a módszertannak megfelelően levezeti a záró megbeszélést, melynek keretében mindkét félnek meg kell tudni állapítania, történt-e fejlődés a program során, és pontosan miben, valamint be kell tudni azonosítani, hogy milyen további kompetenciafejlesztések szükségesek. Ezek meghatározása nyomán állhat elő a mentorált egyéni továbbfejlesztési terve, melyet a felettes vezető hagy jóvá.

A tehetség mentor záró értékelésének megismerését követően a felettes vezető, illetve a munkáltatói jogkör gyakorlója az egyéni továbbfejlesztési tervben (vagy akár azon kívül is) a képzésekre beiskolázáson – éves képzési terv összeállítása - túlmenően dönthet egyéb karriermenedzsment intézkedésekről is a mentorálttal kapcsolatban. Ezen HR akciók a program sikerességének függvényében különösen a következők lehetnek:

- a tehetség vezetői utánpótlás adatbankba kerülésének kezdeményezése (vagy éppen abból való kikerülésének kezdeményezése);
- a tehetség belső áthelyezésének kezdeményezése más munkakörbe (pl. beosztott irányítói munkakörbe), vagy más szervezeti egységhez;
- a tehetség részére célfeladat kitűzése céljuttatásért;
- a tehetség megbízása projektvezetői feladatokkal;
- a tehetség felterjesztése elismerésre;
- a tehetség értékelése rendkívüli (évközi) teljesítményértékelés keretében;
- a tehetség aktuális munkakörének módosítása, gazdagítása vezetői kompetenciákat is igénylő feladatokkal;
- javaslattétel a tehetség vezetői kinevezésének időpontjára.

A KÖFOP projekt időszak végén így realizálódhatnak és monitorozhatók nem csak tréning jellegű fejlesztések, hanem olyan HR akciók is, amelyek a pilot tehetséggondozás eredményeire alapozottak.

Szervezeti szinten az utókövetés során történik fentiek monitorozása, mely főként a HR területen jelentkező feladat lehet, a HR munkatársak figyelemmel kísérik és dokumentálják a tehetség további szervezeti életútját.

Az utókövetés nem szervezeti szinten jelentkező része a dokumentációk összesítése és átfogó értékelése jelentés formájában a programot kidolgozó szakértők által, valamint egy teljes körű, minden résztvevőre kiterjedő kérdőíves elégedettségmérés lebonyolítása, melynek eredményei meghatározóak lehetnek a tényleges projekt koncepció és módszertan véglegesítéséhez. A kérdőíves elégedettségmérés mellett javasolt egy záró szakmai nap szervezése is a pilot résztvevői körében a tapasztalatok, javaslatok strukturált összegyűjtése érdekében.

Összegzés

A vezetői utánpótlás biztosítására szolgáló tehetséggondozási program közigazgatási koncepciója egy olyan kiterjedt kutatás eredményeként készült el, mely a MP, a Stratégia 2014-2020 és a KÖFOP 2014-2020 elméleti alapjaira épül.

A koncepció elméleti megalapozása során empirikus és elméleti kutatások eredményeit foglaltuk össze a közszolgálati vezetői karrier- és tehetségmenedzsment programok terén. Kiemeltük a kompetenciák jelentőségét a közigazgatási

tehetséggondozási rendszer kialakításában és működtetésében, valamint bemutattuk a tehetséggondozási rendszert megalapozó igényfelmérésen alapuló helyzetértékelés eredményeit. Mindezek alapján megállapítottuk, hogy a magyar közigazgatáson belül a tehetségmenedzsment tevékenység hiátust szenved, ám annak bevezetésére és működtetésére, illetve egy pilot program megvalósítására nyitottak lennének az érintett vezetők.

A sikeres bevezetés érdekében a program kidolgozásába a közigazgatási tapasztalattal rendelkező vezetők bevonását, a vezetők, HR vezetők és mentorok számára kiemelt szerep biztosítását, folyamatos monitoring és egyeztetések, illetve tájékoztatás megvalósítását, egy pilot program indítását, a keretfeltételek jogszabályi szintű rögzítését, a központi irányelvekkel a szervezeti szintű programok összhangjának biztosítását és a résztvevők számára a szükséges képzések biztosítását javasoltuk.

Az elméleti alapokra támaszkodva felvázoltuk a javasolt tehetséggondozási rendszer stratégiai céljait, a rendszert elhelyeztük a stratégiai alapú, integrált közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodási modellben, felvázoltuk kapcsolódási pontjait más folyamatokhoz, rendszerekhez és projektekhez, valamint rögzítettük alapelveit, célrendszerét. Kiemeltük, hogy mivel az egyes közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodási funkciók és folyamatok szoros kapcsolatban állnak, sőt az egyes funkciók a rendszermodellben csak egymást felerősítve tudnak hatékonyan működni, a közigazgatási vezetői tehetséggondozás terén is elengedhetetlenül szükséges a különféle HR funkciók összehangoltsága, melyet egyrészt a megfelelő, központilag kidolgozott módszertani keretek, másrészt a helyi szintű HR szervezetek, felelősök biztosíthatnak. A kutatási eredmények alapján koncepciónkban ezért a keretprogram jellegű működésre tettünk javaslatot, központi szinten kidolgozott irányelvekkel, a közös alapvetések jogszabályi szintű rögzítésével, ugyanakkor szervezeti szinten működési rugalmasság lehetővé tételével, néhány kötelező elem mellett elsősorban ajánlott, vagy választható eszközök alkalmazásával, a helyi HR szakértők által javasolt és a szervezeti vezetők által elfogadott összetételben.

A rendszer működtetésének alapvető céljaként a tervszerű, folyamatos és megalapozott vezetői utánpótlás biztosítását tűztük a teljes közigazgatás, a közigazgatási szervezetek és azok szervezeti egységei szintjén. Ehhez számos

kiegészítő célt is lefektettünk, köztük például a közigazgatási vezetői tehetségek hatékonyabb azonosításának támogatását, a korszerűbb, megalapozottabb közigazgatási vezető-kiválasztás és vezető-utánpótlás adatbankba kerülés támogatását, a közigazgatási vezetői tehetségek egyéni fejlesztési igényeinek megfelelő kompetenciafejlesztését, és a hatékonyabb továbbképzés támogatását, vagy a vezetők és tehetségek közötti együttműködés fejlesztését.

A vezetői tehetséggondozási program stratégiai céljainak és alapelveinek bemutatását követően, felvázoltuk azokat a kereteket, amelyeken belül koncepciónk megvalósulhat. A megvalósításra több olyan lehetőséget is átgondolásra javasoltunk, melyek ugyanolyan kereteket igényelnek, ugyanakkor az egyes rendszerelemek funkciója, a javasolt modellek függvényében változó. Meghatároztuk a programhoz csatlakozás feltételeit, és az eredményes működtetéshez szükséges erőforrás-igényeket. A koncepciónkban szereplő rendszer a teljes tisztviselői körre kiterjed, a fentebb kifejtettek szerint keretprogram jellegű, és nem kötelező, egy ajánlott eszközrendszert nyújt az abban való részvétel mellett döntő szervezetek és személyek számára.

A csatlakozás alapfeltételei között hangsúlyoztuk az elköteleződés fontosságát mind a szervezetek első számú vezetői, a szervezeti szinten emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakterületek, mind a vezetői tehetségek és tehetség mentorok esetében. Összefoglaltuk a program megvalósításának további szervezeti feltételeit, szükséges erőforrásait. A központilag megteremtendő feltételek között a tehetség mentorok és a képzések finanszírozását, valamint koordinációt és központi adminisztrációt ellátó, a Belügyminisztérium Közszolgálat Fejlesztési és Stratégiai Főosztályán működő Személyzetfejlesztési és Szolgáltatási Osztály szerepét, továbbá a NKE a programhoz tartozó képzések kidolgozásában, aktualizálásában, szervezésében és megvalósításában jelentkező feladatait azonosítottuk.

Bemutattuk a vezetői tehetséggondozási program teljes tervezett folyamatát, melyet három fő szakaszra osztottunk: kiválasztás, fejlesztés és utógondozás. A három szakaszt megelőzi a tehetség mentorok személyének kiválasztása és felkészítése. Részletesen bemutattuk az egyes szakaszok és részzszakaszok céljait, fő tevékenységeit, szereplőit, időtartamát és dokumentációs igényét.

Külön fejezetben mutattuk be a pilot programok általános létjogosultságának igazolását követően a közigazgatási tehetséggondozási rendszer pilot programjának céljait: döntéstámogatás, változásmenedzsment támogatása, kockázatmenedzsment és továbbfejlesztés. Elvégeztük a pilot program SWOT elemzését, elkészítettük projekttervét, beazonosítottuk a résztvevőinek, szereplőinek körét, bemutattuk kiválasztásukat, felkészítésüket, tájékoztatásukat és feladataikat, a program időkereteit, részleteztük a szűkebb időtartam során megvalósítható folyamatokat, a mérföldköveket, a támogatást, valamint a monitoring és utókövetési tevékenységeket. Javaslatokat tettünk a szervezeti hatáskörben hagyott kiválasztás támogatására, a tájékoztatás módjaira, hangsúlyoztuk a formális célkijelölő és a záró megbeszélés mellett a folyamatos informális, szóbeli visszacsatolások szerepét. Elképzelésünk szerint a pilotban részt vevők körében akár már 2018 utolsó két negyedében realizálódhatnak és monitorozhatók tréning jellegű fejlesztések és más HR akciók is, amelyek a pilot tehetséggondozás eredményeire alapozottak. Az utógondozás jelentősége a rövid pilot esetében talán még nagyobb lesz, egyrészt amiatt, hogy ebbe a szakaszba csúszhat át az egyéni továbbfejlesztési terv alapján több tréning típusú fejlesztés, másrészt a szervezetek és egyének szintjén ekkor kerülhet sor a dokumentációk összesítésére és átfogó értékelésére a programot kidolgozó szakértők által.

A 2018-as pilot program eredményeinek összegzéséhez javasoljuk minden releváns információ begyűjtését és feldolgozását, a gyakorlati tapasztalatok maximális kiaknázását annak érdekében, hogy a koncepciónkban kidolgozott modell finomhangolását elvégezhessek, működőképességét validáljuk és mindezekre alapozva megalkotásra kerülhessenek a vezetői tehetséggondozási rendszer jogszabályi keretei. Javasolt ezért a pilotot követően egy teljes körű, minden résztvevőre kiterjedő kérdőíves elégedettségmérés lebonyolítása, valamint a kérdőíves elégedettségmérés eredményeinek kiegészítéseképpen önkéntes, személyes jelenléttel a pilot résztvevők körében tapasztalatomegosztó és értékelő szakmai nap szervezése is. A koncepciónkban már vázolt kutatási eredmények és a pilot tapasztalatok összességében elégséges és megfelelő alapot szolgáltathatnak a további fejlesztési munkához, amelynek nyomán elindítható a végleges, magyar közszolgálati vezetői tehetséggondozási keretprogram.

Irodalomjegyzék

10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről.
Elérhető: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=158444.315813

354/2017. (XI. 29.) Korm. rendelet az állami tisztviselők teljesítményértékeléséről
Elérhető:

https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1700354.KOR×hift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT

BASSI Roxana (2010): Practical guide to Pilot Projects and Large Scale Deployment of ICTs in the Education Sector. *Global e-School and Communities Initiative, GeSCI*. 6-17.

A letöltés dátuma: 2017. 12. 19.

https://www.researchictafrica.net/policy/universal_access_and_service/International-GESCI_Pilot_Projects_Education.pdf

CZIRÁKI Szabina (2015a): Tehetségmenedzsment, kulcsemberek programok, vezetői utánpótlás. In SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor szerk.: *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar. 116-121.

CZIRÁKI Szabina (2015b): A vezetők szerepe a tehetséggondozásban. In SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor szerk.: *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar. 69-71.

GYARMATHY Éva (2002): IQ és tehetség. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 57. évf. 1. sz. 127–154.

HAZAFI Zoltán (2015): Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány (Online)*, 25. évf. 12-20. (letöltés: 2017. 11. 11. http://real.mtak.hu/21949/1/4_HAZAFI_ZOLTAN.pdf 15.)

HELFAT Constance E. - PETERAF Margaret. A. (2015): Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36. évf. 831–850.

HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor - SZABÓ Szilvia (2016): Az érzelmi intelligencia és vezetői kompetenciák a közszolgálatban. *HR and Munkajog*, 7. évf. 2. sz. 33-37.

HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor - SZABÓ Szilvia (2016): A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban. *Hadtudományi Szemle*, 9. évf. 2. sz. 163-174.

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 Felhívás - A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása Elérhető:

<https://www.palyazat.gov.hu/kfop-215-vekop-16-a-versenykpes-kzszolglat-szemlyzeti-utnptlsnak-stratgiai-tmogatsa>

Közigazgatás –és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) 2014-2020. Elérhető: <https://www.palyazat.gov.hu/node/56576>

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Elérhető: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf

Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (MP 11.0) Elérhető:

<https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>

Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (MP 12.0). Elérhető: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf>

PANKÁR Tibor (2014): Aktualitások a rendészeti vezetőképzésben és kiválasztásban. *Magyar Rendészet*, 14. évf. 2. sz. 101–109.

PANKÁR Tibor (2015): A vezetők kiválasztása. In SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor szerk.: *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar. 133-140.

PETRÓ Csilla - STRÉHLI KLOTZ Georgina (2013): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban.* „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány. A letöltés dátuma: 2017. 11. 11.

http://real.mtak.hu/34314/1/04_HR_EEM_munkavegzes_jell_AROP2217.pdf

PETRÓ Csilla - STRÉHLI KLOTZ Georgina (2013b): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben.* „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány. A letöltés dátuma: 2017. 11. 11.

http://real.mtak.hu/34316/1/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2217.pdf

RENZULLI Joseph (2003): The Tree-ring Conception of Giftedness. Its Implication for Understanding the Nature of Innovation. In: Sternberg Robert J. – Davidson Janet E. szerk.: *Conceptions of Giftedness*. 2nd edition. Cambridge (England), Cambridge University Press. 246–279.

- SZABÓ Katalin (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon. *Vezetéstudomány*, 42 évf. 11. sz. pp. 2–15.
- SZABÓ Szilvia (2008): *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem.
- SZABÓ Szilvia (2013): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás, a közszolgálati életpálya modell, emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. „Közszolgálati Humán Tükör 2013”. A letöltés dátuma: 2017. 11. 11. http://magaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07_HR_EletpalyaModell_AROP2217.pdf
- SZABÓ Szilvia (2014): *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. A letöltés dátuma: 2017. 11. 11. <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kompetencia-alapu-emberi-eroforras-gazdalkodas.original.pdf>
- SZABÓ Szilvia (2015a): Helyzetjelentés a hazai közszolgálatról. - Az emberierőforrás-fejlesztés helye és szerepe az integrált stratégiai alapú emberierőforrás közszolgálati rendszermodelljében. *Hadtudomány (Online)*, évf. 25. 20-29. A letöltés dátuma: 2017. 11. 11. http://real.mtak.hu/21950/1/5_SZABO_SZILVIA.pdf
- SZABÓ Szilvia (2015b): A vezetők felelőssége a szervezet emberierőforrás-gazdálkodásáért. In SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor szerk.: *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar. 61-62.
- SZAKÁCS Gábor (2014a): *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a Magyar közszolgálatban*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar.
- SZAKÁCS Gábor (2014b): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. Közszolgálati Humán Tükör 2013 (Ágazati összefoglaló tanulmány) Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. 17-37.
- SZAKÁCS Gábor (2015a): A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje. In SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor szerk.: *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar. 37-60.
- SZAKÁCS Gábor (2015b): Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. ISBN 978-963-9208-49-0 A. 149-150. A letöltés dátuma: 2017. 12. 19.

http://bmprojektek.kormany.hu/download/7/0a/51000/Koncepci%C3%B3_a_k%C3%B6zszolg%C3%A1lat_mentori_rendszer%C3%A9nek_kialak%C3%ADt%C3%A1s%C3%A1r%C3%B3l.pdf

TANSLEY Carole (2011): What do we mean by the term “talent” in talent management?

Industrial and Commercial Training, 43. évf. 5. sz. 266 – 274.

VIGODA-GADOT Eran - MEISLER Galit (2010): Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, 70. évf. 1. sz. 72-86.

Mellékletek:

1. számú melléklet:

A félig strukturált vezetői interjúk kérdéslistája

1. Interjú alany vezetői életútjával kapcsolatos kérdések:

- 1.1. Mutassa be röviden eddigi pályafutását! Foglalja össze röviden eddigi karrier és életpályájának jelentősebb állomásait, munkába állásától napjainkig évszám említésével – ebből kiemelve a közszolgálati tapasztalatokat, és vezetői tapasztalatokat!
- 1.2. Kérem, mondja el, hogy mit tekint vezetői karrierjében siker tényezőknél! Maximum 4-5 siker tényezőt említsen meg, amely Ön szerint jelenlegi vezetői eredményeihez hozzájárultak.
- 1.3. Vett-e részt Ön a közigazgatásban / közszolgálatban tehetségprogramban? Ha igen, ismertesse röviden!

2. A tehetségről (vezetői tehetségről) alkotott kép:

- 2.1. Ön szerint mi emeli ki a vezetői tehetséget a beosztottak közül, mi tesz valakit igazán jó vezetővé a közigazgatásban? Milyen tulajdonságok jellemzik?
- 2.2. Hogyan definiálja a vezetői tehetséget (vezetői utánpótlást) az Ön szakterületén?

3. A vezetői tehetségek érvényesülése a közigazgatásban:

- 3.1. Mit jelent Ön szerint a tehetségmenedzsment és a tehetséggondozás?
- 3.2. Milyen módszer alkalmas leginkább a vezetői tehetségek kiválasztására?
- 3.3. Honnan várja a közigazgatás a tehetségeket?
- 3.4. Ön szerint milyen szerepe (lehet) van a NKE-nek a közszolgálati tehetséggondozásban?
- 3.5. Milyen típusú támogatás és módszer szükséges ahhoz, hogy egy kiválasztott tehetség vezetővé képzése eredményes és hatékony legyen?
- 3.6. Mire van szükség ahhoz, hogy a kiválasztott és támogatott vezetői tehetségek a közigazgatásban maradjanak?

3.7. Mik a legnagyobb nehézségek a vezetői tehetségek számára a közigazgatásban?

4. A közigazgatási tehetséggondozási rendszer jelenlegi helyzetével és működésével kapcsolatos vélemény és ismeretek:

4.1. Ön szerint szükség van-e a vezetői tehetségek támogatására a közigazgatásban, a közigazgatás különböző szintjein?

4.2. Létezik-e az Ön tudomása szerint a közigazgatásban tehetséggondozó program?

4.3. a) Mit tart a jelenleg működő tehetségmenedzsment rendszerben jónak, és megtartásra alkalmasnak? Mi az, amin változtatna? *(csak ha igen a válasz a 4.2.-re)* b) Ön szerint milyen az ideális tehetségmenedzsment rendszer?

4.4. Hogyan képzelel el a jövőbeli vezetői tehetséggondozás rendszerét pl.5 év múlva?

4.5. Hogyan illeszkedhet (illeszkedik-e) a tehetségmenedzsment program a közigazgatási (szervezeti) karrier és életpálya programokhoz?

4.6. Mit tud a mentori rendszerekről? Ön szerint miként kapcsolódik össze a tehetségek gondozása a mentori rendszerrel?

4.7. Az Ön szervezetében jelenleg hogyan történik a tehetségek gondozása? Elsősorban kik az érintettjei?

5. Etalon személyek azonosítása és a vezetői attitűd meghatározása:

5.1. Van-e olyan kollégája, akit tehetségnek, vezetői tehetségnek tart?

5.2. Milyen tulajdonságok és képességek alapján emelkednek Ők ki a többiek közül?

5.3. Mit tesz Ön, ha felismeri, hogy valamelyik beosztott munkatársában benne van az „X-faktor”, azaz potenciális vezetői tehetség?

5.4. Mit gondol, Ön miben tud segíteni, hogyan tudja támogatni a vezetői tehetségeket?

5.5. Hol látja a közszolgálati tehetséggondozási rendszerben saját vezetői szerepét?

6. Milyen keretfeltétele van (kell, hogy legyen) Ön szerint egy tehetséggondozási rendszer hatékony működésének? (szervezeti/intézményi háttér, szükséges erőforrások, folyamat elemek, milyen szervezeti körre terjed ki, mi kerüljön a kormányrendeletbe, jogszabályi háttér)

7. A tehetségmenedzsment rendszer bevezetésére vonatkozó módszertani kérdések:

- 7.1. A közigazgatási tehetséggondozási rendszer bevezetése kapcsán részt venne-e a rendszerről és a működésről szóló műhelybeszélgetéseken? Milyen jellegű és tartalmú tájékoztató anyagokat kapna meg itt szívesen?
- 7.2. Szükségesnek tart-e egy pilot (bevezető) programot a tehetséggondozásra vonatkozóan? Ön szerint miről szólna egy pilot program? Kik lennének a résztvevői? Hol látja ebben az Ön szerepét?
- 7.3. A tehetséggondozási rendszerhez kapcsolódó – tervezett - szakmai napokkal kapcsolatban mi a véleménye? Milyen tartalommal és módszerrel tartaná hasznosnak?
- 7.4. Mit jelent a tehetségeknek szóló egyéni tehetségfejlesztési terv? Ön szerint mit kell ennek tartalmaznia?

Záró szakasz: Igény szerint a véglegesített interjú szövegnek a visszaküldésére vonatkozó megállapodás az interjú alannyal. Utolsó kérdésként rákérdezzük, hogy van-e még valami, amiről szeretne a téma kapcsán említést tenni.

Mellékletek: 2. számú melléklet:

A félig strukturált vezetői interjúk kutatási kérdései

- 1) Szükség van-e a vezetői tehetségek támogatására a közigazgatásban, a közigazgatás különböző szintjein?
- 2) Hogyan definiáljuk a tehetséget (vezetői utánpótlást) a közigazgatásban? (jellemzők, szükséges kompetenciák, tehetségterületek - magas IQ/kognitív tehetség, szociális tehetség, vállalkozói tehetség, kreatív tehetség, tudományos tehetség, verbális tehetség, előadói tehetség)?
- 3) Létezik-e jelenleg a közigazgatásban tehetséggondozó program (akár az interjúalanyok saját szervezetében, akár máshol, amiről hallottak)?
- 4) Milyen módszer alkalmas leginkább a vezetői tehetségek kiválasztására? Honnan várja a közigazgatás a tehetségeket (belső vagy külső erőforrás)?
- 5) Milyen típusú támogatás és módszer szükséges ahhoz, hogy egy kiválasztott tehetség vezetővé képzése (fejlesztése, felkészítése) eredményes és hatékony legyen?
- 6) Mire van szükség ahhoz, hogy a kiválasztott és támogatott vezetői tehetségek a közigazgatásban maradjanak?
- 7) Hogyan illeszkedhet (illeszkedik-e) a tehetségmenedzsment program a karrier és életpálya programokhoz?
- 8) Miként kapcsolódik össze a tehetségek gondozása a mentori rendszerrel?

Mellékletek: 3. számú melléklet:

A félig strukturált vezetői interjúk hipotézisei

- 1) A közigazgatásban szükség van a vezetői tehetségek kiválasztására és fejlesztésre, de nem minden területen.
- 2) A vezetői tehetségek képzéséhez elengedhetetlen a személyes mentorálás.
- 3) A vezetői tehetségek fejlesztése során az elsődleges fókusz a szociális és vezetői kompetenciák fejlesztése.
- 4) A közigazgatásban nincsen általánosan ismert/elterjedt tehetséggondozó program.
- 5) A kiválasztott és fejlesztett tehetségek pályán-tartásához az anyagi megbecsülés mellett fontos a személyes figyelem, valamint a karrierterv (egyéni tehetségfejlesztési terv), amely biztosítja a személyes és szakmai fejlődést.

Mellékletek: 4. számú melléklet:

Vezetői tehetséggondozás – fogalomtár

1. AC (Assessment Center; magyarul: értékelési központ) a kiválasztási folyamatot segítheti, ennek során a pozícióhoz tartozó feladatokat kell megoldania a jelentkezőnek.
2. Coaching: egy vezetett tanácsadási módszer, az ülések során az ügyfelet támogatják saját céljainak a megvalósításában.
3. EK (Emotional Competence; magyarul: érzelmi kompetencia): egy tanult képesség, mely jelentősen tudja módosítani az egyén teljesítményét, így áttételesen a szervezetek teljesítményét is befolyásolhatja.
4. EKT (Európai Közigazgatási Tér) az EU-n belül a különböző nemzeti közigazgatási rendszerek színvonalának egységesítésére törekszik. Az EKT főbb elvei: megbízhatóság, átláthatóság, felelősség, hatékonyság.
5. EMEA (Europe, Middle East, Africa) régió: Európát, Közel-Keletet, Afrikát magában foglaló terület.
6. EQ (Emotional Intelligence Quotient; magyarul: Érzelmi Intelligencia Hányados): a személyiség általános jellemzője, életkorral és tapasztaltszerzéssel fejlődik. A közepes és a kiváló munkaerő közötti fő különbségeket vissza lehet vezetni az érzelmi intelligenciára.
7. Karriermenedzsment: az a cselekedet, melynek során a munkáltató anyagi és nem anyagi eszközökkel támogatja a dolgozót egyéni céljai megvalósítása érdekében.
8. Kompetencia: három elemből áll össze:
 - 1) tudás: az individuuum által megszerzett tudás és ismeret összessége.
 - 2) készség: az oktatás, a képzés és az egyéni tapasztalat szerzés által megszerzhető tudás, mely egy feladat, vagy munkafolyamat elvégzéséhez szükséges.
 - 3) kompetencia: az a képesség, melynek segítségével a korábban megszerzett tudást alkalmazni tudják.

9. Kompetencia alapú képzések valamilyen kompetencia fejlesztésére irányulnak. A kompetencia képzések teljesítmény alapúak, egyéni haladást biztosítanak és tanulóközpontú az oktatás.
10. Kompetencia alapú teljesítményértékelés során a szervezeti és az egyéni teljesítményt értékelik, melynek az alapját a kompetencia szótárban meghatározott képességek és készségek adják.
11. Kompetencia fajtái:
- 1) alapkompenciák: olyan személyiség jellemzők, melyek alapját képezik a kulcs, a generikus és a speciális kompetenciáknak (lásd lentebb).
 - 2) kulcskompetenciák: olyan kompetenciák, melyek megléte valamennyi szakma elvégzéséhez szükségesek, pl. anyanyelvi, vagy idegen nyelvi kommunikáció.
 - 3) generikus kompetenciák: olyan kompetenciák, melyek elsajátítása független nem köthető konkrétumhoz. A munkavilágára vetítve, olyan viselkedési formák, melyek szervezeten belüli munkakör csoportok elvégzéséhez szükségesek. A generikus kompetenciákra példák: lényeglátás, problémamegoldás, munkafolyamat racionális megszervezése.
 - 4) speciális, vagy funkcionális kompetenciák: egyes munkakörök sikeres betöltéséhez szükséges viselkedési típusok együttese, melyeket speciális képzések során lehet elsajátítani, pl. vezetői kompetenciák.
12. Kompetencia szótárba írják le azokat a képességeket és készségeket, melyek a teljesítménycélok megvalósításához szükségesek, vagyis azokat a kompetenciákat tartalmazza, melyek a szervezet céljainak az eléréséhez szükségesek.
13. Kompetencia térkép: egy munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat tartalmazza. Pl. a kormányablakban az ügyfelekkel foglalkozó tisztviselők esetében a kompetencia térképhez tartozik a jó kommunikációs képesség.
14. MKÖ (Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram) a kormányzat által meghirdetett ösztöndíj program a közigazgatás iránt érdeklődő, idegen nyelveket jól beszélő fiatalok számára.
15. NPM (New Public Management; magyarul: Új közmenedzsment). Az NMP hatására számos versenyszférában már alkalmazott HR eljárás került át a közszolgálatba.

16. Tehetség Renzulli (2003; idézi Szabó Katalin, 2011, 3. o.) modellje alapján: a modell alapján a tehetség három részből áll, melyek:
- 1) kimagasló szellemi képességek,
 - 2) kreativitás,
 - 3) motiváltság. A tehetség kibontakozásához szükséges, hogy a tehetséges munkavállaló jelentős szakmai tudással rendelkezzen, amihez szorosan kapcsolódnak a kompetenciák.
17. Tehetségmenedzsment célja: irányítsa a szervezeten belül a tehetségek karrier fejlődését. A tehetségmenedzsment a dolgozó belépésétől a szervezetből történő kilépéséig tart: integrálja a kiválasztást, a képzés-fejlesztést, kompenzációt és a teljesítmény menedzsmentet.
18. Tréning célja, hogy növelje a humán erőforrás hatékonyságát. A tréning, mint oktatási és képzési módszer kiválóan alkalmas a moduláris kompetencia fejlesztésre. A tréningek során a résztvevők a munkájukhoz kötődő élethelyzeteket szimuláló gyakorlatokban vesznek részt. Ennek eredményeként javul a tréningen résztvevő munkatársak közötti kommunikáció, mely hozzájárul ahhoz, hogy dolgozó a munkáját eredményesebben tudja elvégezni.
19. Utánpótlási programok: olyan tevékenységek összességei, melyek a tehetséges dolgozók támogatását jelentik, akik a jövőben a szervezetben vezető pozíciókat fognak betölteni.
20. Vezetői kompetencia: „Az ember vezetői tulajdonságai egy sajátos komplex rendszerként funkcionálnak, amelyeket vezető kompetenciáknak hívunk” (Szabó Szilvia, 2008, 20. o.).

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE