

KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉGFEJLESZTÉS A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

Bokor Tamás

tamas.bokor@uni-corvinus.hu

DOI: 10.20520/JEL-KEP.2018.2.45

Absztrakt

Az állami és közszoigálati tisztviselők továbbképzési rendszere 2017-ben több mint 2300 továbbképzési programot kínált, az egyéni fejlődési út pontos kijelöléséhez pedig létrejött a közszoigálati dolgozók kompetenciakataszttere. A Jó Állam koncepciójának megvalósításában hangsúlyos szerepet kap a kezdeményező kommunikáció, amelynek fejlesztése a közszoigálati továbbképzés egyik kulcskérdése. A tanulmány bemutatja, hogy a képzési jegyzéken viszonylag kevés explicit kommunikációs témájú képzés szerepel, és az implicit kommunikációs tematikák is főleg vezetői képzéseken tűnnek fel. A képzések módszertani problémái egyéni és rendszerszinten egyaránt kezelendők, és az egyik fő cél az lehet, hogy az adminisztratív készségek mellett hangsúlyosabb szerepet kapjon az elemzési és a vezetői kompetenciák fejlesztése.

Kulcsszavak

kommunikációs kompetencia, közszoigálatás, kötelező továbbképzés, ProBono, e-learning

DEVELOPMENT OF COMMUNICATION SKILLS IN THE HUNGARIAN PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Tamás Bokor

Abstract

Compulsory vocational training system of public administration representatives offered more than 2300 vocational programmes in 2017. A competence register has been built up to help identifying personal development pathways. Proactive communication has a crucial role in the realisation of “Good State” conception, therefore its development is a key of vocational trainings. This paper shows that there are only a few explicit communication-related trainings on the training register, moreover, implicit communication-related trainings appear mostly among leadership trainings. Methodological problems of trainings can only be handled both on individual and on system level, and one of the main aims should be giving a more emphasized role to analytical and leadership competences beside the administrative ones.

Keywords

communication competences, public administration, compulsory vocational training, ProBono, e-learning

KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉGFEJLESZTÉS A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

Bokor Tamás

Vezetés, kutatás és adminisztráció

A munkavállalókkal szemben számtalan elvárás támasztható, amelyek többek között a sektortól, amelyben a tevékenységük zajlik, valamint a betöltött munkakörüktől és a pozíciójuk jellegétől függenek. A pontos kompetenciaelvárásokról a közigazgatás tekintetében átfogó nemzetközi adatok nem állnak rendelkezésre, de a versenyszférában készülnek megbízható és összevetésre lehetőséget adó felmérések.

Egy, a versenyszféra munkavállalóinak képességeivel kapcsolatos munkaadói elvárásokról végzett nemzetközi felmérés (NACE, 2017) egyértelműen a problémamegoldó képességeket sorolja a legfontosabb attribútumok listájának élére, holtversenyben a csapatmunkára való készséggel, mindkettőt 82,9%-os gyakorisággal említve. Ezeket követi az írásbeli kommunikációs képesség (80,3%), majd valamivel nagyobb lemaradással, negyedik helyen az irányítás (vezetés) készsége (72,6%), ötödikként pedig az erős munkaetika (68,4%). Megjegyzendő, hogy a válaszadó cégvezetők gondolkodása nem minden ponton tűnik konzisztensnek, mert bár csaknem háromnegyed részük elvárja az irányítás készségét, mégis csak nem egészen 40%-uk követeli meg alkalmazottaitól az ezzel logikailag szorosan összefüggő stratégiai gondolkodás képességét, és kevesebb mint a felük keresi jelöltjeiben a szervezőkészséget, amely szintén fontos vezetői kompetencia. Az azonban biztosan kijelenthető a NACE felmérése alapján, hogy az önállóságot bizonyító kompetenciák (pl. problémamegoldás, erős munkaetika, kezdeményezőkézség stb.) előkelőbb helyen szerepelnek az elvárások között, mint a barátságos személyiség, a kreativitás vagy a részletek iránti fogékonyság. A munkavállaló „önjárósága” tehát kulcskérdés a gazdálkodó cégek dolgozóinak körében, az önjáróságot biztosító kompetenciák nagy része pedig tág értelemben vett kommunikációs természetű készség, ti. társas kompetencia.

A munkavállalói készségek tágabb kontextusának megadásában az OECD kompetenciakerete nyújt segítséget (OECD, 2014), amely három fő munkaterületet („tevékenységcsaládot”) különít el:

1. Végrehajtó vezetés (*executive leadership*)
2. Kutatás-elemzés-tanácsadás (*policy research, analysis, and advice*)
3. Vállalati menedzsment és adminisztráció (*corporate management and administration*).

A legtöbb felsorolt munkakör (pl. kommunikációs, nyelvi, pénzügyi, titkársági, személyzeti, információtechnológiai stb. szolgáltatás/ügyintézés) e három tevékenységterület közül az utóbbi csoportba tartozik.

A kompetenciák felosztásának egy másik dimenziója szerint megkülönböztethető három kompetenciacsoport, bennük összesen tizenötféle konkrét kompetenciával:

1. az eredmények eléréséhez szükséges célkompetenciák (elemző gondolkodás, sikerorientáció, fogalmazókészség, rugalmas gondolkodás, forráskezelés, csoportvezetés/csoportmunka-készség),
2. személyközi kompetenciák (ügyfélorientált viselkedés, diplomáciai érzék, befolyásolási képesség, tárgyalóképesség, szervezeti tudás),
3. stratégiai készségek (a tehetség fejlesztése, alkalmazkodás a szervezet céljaihoz, stratégiai hálózatosodás, stratégiai gondolkodás) (uo. 6-7.).

Mindezek a kompetenciacsoportok és az egyes kompetenciák egyénenként különböző fejlettségi szinteken mutatkozhatnak, és e fejlettségi szint idővel változhat. A három fent említett tevékenységcsalád ellátásához természetesen különböző fajtájú és fejlettségi szintű kompetenciák szükségesek, ugyanakkor kívánatos, hogy a munkavállaló az élethosszig tartó tanulás során célul tűzze ki a szintlépést, kompetenciáinak fejlesztését.

A közigazgatás kommunikációja a stratégiák tükrében

Kezdeményező, bizalmat ébresztő, sértődésmentes – ezek kell, hogy jellemezzék a magyar közigazgatás kommunikációját a szektor stratégiai öndefiníciója szerint. A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 12.0 verziója (publikálva: 2012. augusztus 31.) kiemeli: „[...] fenn kell tartani és erősíteni a hazai és nemzetközi közvélemény és a közigazgatás számára célt tételező politikum bizalmát a magyar közigazgatás szakmai képessége és elhivatottsága iránt, ami főleg a tárgyszerű, nyitott, sértődésmentes kommunikációra helyez különleges terhet” (Magyary Program 2012: 4.). A dokumentum a 3.2.3.5 fejezetben nevesíti a kezdeményező kommunikáció jelentőségét: „A stratégiai és politikai célokat – nemcsak a szolgáltatások nyújtását illetően – külső résztvevőkkel (civil szervezetek, vállalkozások, illetve állampolgárok) közösen kell birtokolni és feléjük folyamatosan kommunikálni, valamint a kormányzati kommunikációt is erősíteni kell” (uo. 69.). A stratégiai koncepció az egyvel korábbi változatra hivatkozva kiemeli, hogy „erősíteni kell a kommunikációt, ahogy az MP 11.0-ban a kezdeményező kommunikációt akkor is fent kell tartani, ha az eredmények nem a várakozások szerint jönnek” (uo. 10.).

A kezdeményező közigazgatási kommunikáció a Magyar Program alapján három fő területen és módon valósulhat meg. Egyfelől az állampolgárok bevonásával zajló és az ő véleményükre építő konzultációk formájában, amelyet többek között a Nemzetgazdasági Minisztérium „Egyszerű Állam” programja, valamint a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium „Jó Állam Fóruma” példáz. Másfelől az „egyedi megoldásokként” aposztrofált módszerrel, amely pl. a Forum Hungaricum Program, az antiszemizmus monitoring vagy a Bejárható Magyarország Program képében öltött testet. Bár a program szövege adós marad az egyedi megoldásokat összekötő közös jellemzők meghatározásával (s így annak definíciójával, hogy mihez képest egyediek ezek a megoldások), a felsoroltakból mégis kikövetkeztethető, hogy esetükben a konzultatív kommunikációs formát (a tájékoztatást és véleménykérést) kiegészíti vagy keretbe foglalja az adatolt bizonyítékokon alapuló innováció. Ezek az egyedi megoldások a kezdeményező kommunikáció eszméjéhez az innovációk diffúziója mentén kapcsolódnak. Végül a harmadik kezdeményező kommunikációs tevékenység az e-közigazgatási szolgáltatások bővítésében jelenik meg. A program nyolc beavatkozási területet ad meg az e-közigazgatás számára: informatika a közigazgatás tényleges felügyelete alatt, az iratfelhő-konzolidációban, az ügyintézésben, a közigazgatás-irányításban, az információbiztonság tekintetében, a nyilvántartások kezelésében, a szolgáltatás-hozzáférésben, valamint a közigazgatási kommunikációban és tájékozódásban. Jóllehet a felsoroltak között mindössze

az utolsóként említett terület foglalkozik nevesített módon az állampolgárokkal folytatott közigazgatási kommunikációval, a teljes informatikai beavatkozási rendszer implicit módon a közigazgatás kezdeményező kommunikációját szolgálja: az információbiztonság, az ügyintézés, a szolgáltatás-hozzáférés és a többi mind magában rejti a kezdeményezés lehetőségét, a reaktív közigazgatási magatartás felváltását a proaktív és személyre szabott kommunikációra.

A 2014-2020 közötti időszak közigazgatási irányvonaláért felelős Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (KKFS, 2014) már némiképpen eltérő fókusszal mutatja be a közigazgatási kommunikáció fejlesztését: a két főfogalom az ügyfélbarát ügyintézés és az infokommunikációs szolgáltatásfejlesztés. A kommunikációra mint intézkedéstípusra tekint, amely „a célok elérésének fontos eszköze” (KKFS, 2014: 9.), s amelynek nyelvezetét „emberközelivé” kell tenni. Ugyanebben a rövid bekezdésben kerül elő a partícipációs kommunikációleírás egyik alapgondolata, hogy ti. a *par excellence* kommunikáció némely esetekben maguknak a problémáknak a kezelésére alkalmas, vagyis nem kísérőtevékenység, hanem maga a megoldás. Ez a megközelítés a korrupció és az átláthatóság, a fekete- és a szürkegazdaság példája kapcsán fogalmazódik meg a dokumentumban: „bizonyos kérdéseket a kommunikáció egyáltalán nem tárgyal (pl. korrupció, átláthatóság). Így felmerül a kérdés, hogy hogyan is lehet szemléletváltást elérni, ha még beszélni sem merünk a felmerülő problémákról?” (uo.).

Ami az infokommunikációs szolgáltatásfejlesztést illeti: az e-közigazgatási szolgáltatások minőségének és hozzáférhetőségének fejlesztése két oldalról történik: egyrészt az állampolgárok hozzáférési lehetőségeinek javításával (összefüggésben a Nemzeti Infokommunikációs Stratégiával és a Digitális Nemzet Fejlesztési Programmal). A másik meghatározó irány a közigazgatási szervek infokommunikációs technológiájának és biztonságának fejlesztése (összefüggésben az e-ügyintézés bővítésével, a belső ügymenetek gördülékennyé és követhetőbbé tételével, az ügyintézési folyamatok automatizálásának kiterjesztésével stb.). Mindezek a bizalom és biztonság fokozását hivatottak szolgálni (uo. 97.).

A közzolgálati tisztviselők továbbképzése

A magyar közigazgatásban dolgozók kötelező továbbképzéseit a közzolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet és az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről szóló 321/2016. (X. 27.) Korm. rendelet szabályozza. A továbbképzési rendszert a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium és az Állami Tisztviselői Továbbképzési Kollégium mint szakmai tanácsadó és véleményező testületek iránymutatása alapján a Nemzeti Közzolgálati Egyetem (NKE) működteti. A továbbképzési programok egy részét maga az egyetem biztosítja, ezenfelül a közigazgatási intézményeknek lehetőségük van belső továbbképzési programok kidolgozására és lefolytatására, amennyiben azt az NKE egyszerűsített nyilvántartásba vételi eljárás keretében felveszi a továbbképzési programjegyzékre. (A továbbképzési programjegyzék tartalmazza a továbbképzési rendszerben elérhető valamennyi képzést.) A köztisztviselők továbbképzési kötelezettsége a közzolgálati, valamint belső továbbképzési programokkal teljesíthető.

A továbbképzések programjegyzékében alapvetően háromféle képzési formában végezhető továbbképzések szerepelnek:

- ◆ jelenléti képzés (tantermi vagy helyszíni oktatás),
- ◆ blended learning (bevezető és/vagy záró e-learning modullal kísért tantermi vagy helyszíni oktatás),
- ◆ e-learning (online tananyagra és online ellenőrzésre épülő képzési forma).

A különböző képzések – függően a képzés óraszámától, jellegétől és a nyilvántartásba vételi eljárások során elfogadott egyéb paraméterektől – különböző mennyiségű kreditpontot érnek. A felsőfokú végzettséggel rendelkező tisztviselőnek a továbbképzési időszak alatt legalább 128 tanulmányi pontot, a középfokú végzettséggel rendelkező tisztviselőnek legalább 64 pontot kell teljesítenie. A továbbképzési időszak mérése négyéves ciklusokban történik, amelynek során legalább egy korrupciómegelőzési témájú, valamint egy, az Alaptörvény értékeit bemutató témájú képzés elvégzése kötelező.

A közszolgálati tisztviselők egységesen a ProBono közszolgálati továbbképzési portálon keresztül jelentkeznek továbbképzéseikre, és ugyanitt végzik el a képzések e-learning formájú moduljait, itt töltik ki a képzéseikhez kapcsolódó elégedettségmérő, illetve panaszkezelő ívet, valamint innen tölthetik le a képzések abszolválását igazoló tanúsítványt is.

2017. november 1-jei állapot szerint a ProBono felületen található képzési jegyzéken 2344 képzési program szerepel, amelyek közül 38 (1,6%) mutatja címében explicit módon a kommunikáció témakörét. Ezek közül hat a tárgyévben nem indul. A kommunikációs témájú képzések közül 13 érhető el szervezetközi módon (mint közszolgálati továbbképzés), míg 25 belső képzés (csak a programjegyzékre vételt kérelmező közigazgatási szervezeten belül érhető el). A 38 kommunikációs képzés közül 26 jelenléti, 6 blended learning, másik hat pedig e-learning formájú. Kreditszámuk 2 és 48 pont között alakul, a képzési óraszám 2-63 tanóra között szóródik. A képzések közötti választást a jövőben egy 2017-ben körvonalazott új rendszer segíti: a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016 „*A közszolgáltatás komplex kompetencia-, életpálya-program és oktatástechnológiai fejlesztése*” projekt keretében kialakultak a közszolgálati továbbképzési rendszer kompetenciakataszterének alapvonalai. Az átfogóbb kompetenciaterületek közül kettő foglalkozik kifejezetten kommunikációs kompetenciákkal:

- ◆ a közszolgálati kommunikációhoz és az ügyfélkapcsolatokhoz kötődő közszolgálati kompetenciák,
- ◆ valamint a vezetői kommunikációs kompetenciák.

A fenti képzési portfólióból e két kompetenciaterületnek öt különböző közszolgálati továbbképzés felel meg, amelyek közül egy nem indul a tárgyévben.

A továbbképzési rendszer kihívásai

A továbbképzési rendszer folyamatos fejlesztés alatt áll úgy informatikai, mint módszertani szempontból. Mint az előző fejezetben látható volt, a képzések között sok a jelenléti formájú, ugyanakkor egyre növekszik az e-learning formák mennyisége. E tendencia jegyében új elemként jelent meg a rendszerben 2017-ben többek között a tutorált e-learning képzési forma, amely 15-25 fős virtuális csoportokban valósítja meg a tanulók egyéni és csoportos tutorálását. Egyéni tutorálás esetében a csoporttagok egymással gyakorlatilag nem érintkeznek, csoportjellegük csak a tutor szemszögéből érzékelhető. Kurzusuk során egy esettanulmányt dolgoznak fel a hozzá kapcsolódó irányító kérdésekre válaszolva, majd a tutor a kidolgozott választ szövegesen értékeli. A kétségtelenül költséghatékony megoldás kiküszöböli a képzés-szervezés logisztikai problémáit: nem jelenléti képzés lévén nincs helyszín-, utazás- és ellátás-igénye, ráadásul míg a jelenléti képzéseknél kieső munkaórákkal kell számolni, addig e formában a munkaidőn túl, pihenőidőben (is) teljesíthető a kurzus. Ugyanakkor a virtuális képzési jelleg viszonylag alacsonyan tartja a tanulók motivációs szintjét, a lemorzsolódás átlagos mértéke 20% körül alakul, szemben a jelenléti képzések jóval 10% alatti szintjével.

Nemcsak a tutorált e-learning kurzusokat, hanem egyéb (pl. hagyományos e-learning képzéseket) is motiválóbbá lehet tenni gamifikációs megoldásokkal. (Az ÁROP-2.2.20 „*Kormányablakok munkatársainak képzése*” projekt keretében 2013-ban történt kísérlet arra, hogy a tanulók ún. KABóca-pontokat gyűjthessenek képzésük online moduljaiban.) Ezzel kapcs-

latban nem elsősorban a tanulók szkeptikusak, hanem a döntéshozók oldalán tapasztalhatóak ellenérzések. További problémát okoz, hogy a régebbi fejlesztésű vezetői blended learning képzések bevezető és záró e-learning moduljai sok képzés esetében egymással és a képzés jelenléti részének szakmai tartalmával is inkoherensek, illetve a kimeneti követelményekhez sem (vagy nem feltétlenül) igazodnak. Maga a képzésválasztás sem teljesen nyitott: a továbbképzésre kötelezettek munkáltató intézményei mind a vezető beosztású, mind az alkalmazotti körre nézve szűkíthetik az elérhető képzések kínálatát, vagy a munkahelyi vezető kifejezett ajánlást tehet arra, hogy mely képzése(ke)n való részvételt preferálja. (Jelen tanulmány nem vizsgálja a továbbképzési rendszer finanszírozási hátterét, de ez a vonatkozás is szerepet játszik a felkínált képzési portfólió kialakításában.) Ez a kínálati redukció és a mögöttes megfontolások a továbbképzésre kötelezettek számára nem mindig láthatók át, így számukra a továbbképzési paletta elemeinek válogatása nagyfokú kontingenciát mutat.

Megfigyelések és lehetséges megoldások

Amint a fenti leírás és vázlatos problémajegyzék mutatja, a kötelező magyar közigazgatási továbbképzési szisztéma viszonylag kevés explicit kommunikációfejlesztő programot tartalmaz. Valamivel jobb helyzetkép rajzolódik ki, ha nem címek, hanem témakörök szerint szűkítjük a programjegyzék adatbázisát, mert így bekerülnek mindazok a képzések, amelyek valamilyen formában érintik a kommunikációs ismereteket, készségeket és/vagy az ehhez kapcsolódó attitűdöket. A kommunikációs kompetenciákat implicit módon fejlesztő továbbképzések (pl. *Vezetői önismeret, Emocionális intelligencia és leadership, Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika*) azonban jellemzően jelenléti képzések, és zömmel csak közigazgatási vezetők számára érhetőek el. A kommunikációs készségfejlesztés tehát határozottan inkább keresztntantervi kompetenciaként jelenik meg, mint önálló készségként, készségcsoportként.

Az első fejezetben bemutatott OECD kompetenciakészlet csomagjai közül a programjegyzéken szereplő képzések legnagyobb részben a vállalati menedzsment és adminisztráció munkaterületét reprezentálják, míg a végrehajtó vezetés és a kutatás-elemzés-tanácsadás kompetenciacsoportja csak szórványosan jelenik meg a képzési struktúrában. Ez a jelenség a közigazgatásban dolgozó munkavállalókkal kapcsolatos speciális elvárásrendszerre vezethető vissza: a jogszabályok végrehajtásának feladatköre természetesen módon támaszt igényt a menedzsment-adminisztrációs kompetenciákra, tevékenységekre. Ugyanakkor a kutatás, elemzés és tanácsadás, valamint a végrehajtó vezetés (*executive leadership*) készségeinek birtoklása segítheti a munkavállalót a rugalmas ismeretszerzésben, önmaga továbbképzésében, további kompetenciák szerzésében. A vezetői, vezetési készségek ugyancsak a közigazgatásra szabottan, speciális szűkítésben jelennek meg, miközben a vezetőképzések figyelembe veszik a vezetők középvezetői mivoltát (ti. hogy nekik is vannak irányt szabó vezetőik).

A Magyar Programban, valamint a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiában hangsúlyosabban jelenik meg a kommunikáció fejlesztésének fontossága, mint a fentebb vázolt közigazgatási továbbképzési jegyzékben. A Jó Állam erősítését a közigazgatás-fejlesztési stratégiák rendszerszinten látják megvalósíthatónak, de emellett szükségszerűen figyelembe veendő, hogy a rendszert alkotó egyének személyes kompetenciafejlesztése nélkül a rendszerszintű kompetenciafejlődés nehezen elképzelhető. Minderre lehetséges megoldásokat kínál a tanítás- és tanulásmódszertani fejlesztések egész sora (pl. a játékosítás fokozása, a videokonzultációk bevezetése, a jelenléti képzések sűrítése a költséghatékonysági megfontolások ellenére is, a programjegyzék teljesen nyitottá tétele a továbbképzésre kötelezettek számára, valamint a tananyagok fejlesztésének összehangolása a tartalmi inkoherenciák megszüntetése érdekében), ezek bevezetése viszont bizonyos mértékű szervezeti kockázatvállalást igényel.

A közszolgáltatás komplex kompetencia-, életpálya-program és oktatástechnológiai fejlesztése című projekt keretében létrehozott kompetenciakataszter reményt keltő eszközt kínál ahhoz, hogy a továbbképzési rendszerben a hangsúlyok az egyén fejlődésére helyeződjenek: a kataszter önértékelő állításai segítségével saját ismereteit, készségeit és attitűdjeit felmérve választhat magának egyéni tanulási utakat a továbbképzésre kötelezett munkavállaló. Mellett azonban, hogy a kataszter az individuális készségekre irányítja a figyelmet, a továbbképzési rendszer jelzett problémáira rendszerszinten is megoldást kell találni, hogy a Jó Állam kezdeményező kommunikációja a gyakorlatban, az ügyfél és az ügyintéző kapcsolatában szemtől szemben érvényesülhessen.

Hivatkozások

273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről.

Online: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1200273.kor

(Letöltés ideje: 2018. január 19.)

321/2016. (X. 27.) Korm. rendelet az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről.

Online: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600321.KOR×hift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT>

(Letöltés ideje: 2018. január 19.)

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 (2014).

Online: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf

(Letöltés ideje: 2018. január 19.)

Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2012). MP 12.0. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium.

Online: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf>

(Letöltés ideje: 2018. január 19.)

NACE Job Outlook Survey (2017).

Online: <http://www.naceweb.org/about-us/press/2017/the-key-attributes-employers-look-for-in-students-resumes/>

(Letöltés ideje: 2018. január 19.)

OECD Competency Framework (2014).

Online: https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

(Letöltés ideje: 2018. január 19.)

Melléklet

A közszolgálati továbbképzési rendszer explicit kommunikációs témájú képzései

Program-csoport	Program neve	Típus	Pont / Óra	Egyedi azonosító	Szervezet korlát
Belső	A digitális technológia kommunikációt segítő alkalmazásai a gyakorlatban	Jelenléti	13 / 8	PM-1623-1411-BS	Igen
Belső	A hatékony kommunikáció jellemzői (Kommunikációs képességek fejlesztése)	Jelenléti	9 / 8	PM-1352-1407-BS	Igen
Belső	A hatósági és kockázatkommunikáció megismerése a NÉBIH munkáján keresztül Adott tárgyévben nem indul!	Jelenléti	2 / 2	PM-1990-1510-BS	Nem
Belső	A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésben az egyéni fejlesztési célokhoz kapcsolódó kommunikációs és konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztése Adott tárgyévben nem indul!	Blended	33 / 24	PM-1883-1506-MM	Nem
Belső	A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésben az egyéni fejlesztési célokhoz kapcsolódó kommunikációs és konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztése (40 órás) Adott tárgyévben nem indul!	Blended	58 / 40	PM-1884-1506-MM	Nem
Belső	Álláskeresők kezelését segítő kommunikációs technikák	Jelenléti	22 / 16	PM-1075-1406-BS	Igen
Közszolgálati	Az infokommunikációs jog alapjai (e-learning gyakorlati programelemmel) Adott tárgyévben nem indul!	E-learning	24 / 18	PN-0431-1708-MS-C1	Nem
Belső	Belső kommunikáció, HR és vezetés a gyakorlatban	Jelenléti	6 / 10	PM-2127-1604-BS	Nem
Belső	Egészségkárosodások, kommunikáció, elsősegélynyújtás RSZSZ munkatársak számára – Veszprém Megyei Kormányhivatal	Jelenléti	13 / 10	PM-1254-1407-BS	Igen
Belső	Emberi tényezők a közlekedésben 1. Csapatmunka, vezetés, döntéshozatal, biztonságkritikus kommunikáció	Jelenléti	11 / 10	PM-0056-1503-BS	Igen
Közszolgálati	Fejlesztéspolitikai továbbképzési program 6. MODUL – TÁJÉKOZTATÁS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ	E-learning	12 / 9	PN-0425-1705-MS-C2	Nem
Belső	Hatékony kommunikáció a népegészségügyben Adott tárgyévben nem indul!	Jelenléti	7 / 6	PM-2075-1602-BS	Nem
Közszolgálati	Hatékony kommunikációs technikák a közigazgatásban Adott tárgyévben nem indul!	Jelenléti	11 / 14	PN-0032-1307-MS	Nem
Belső	Információ és kommunikáció számítástechnikai tanfolyam	Jelenléti	7 / 2	PM-0563-1309-BS	Igen

Program-csoport	Program neve	Típus	Pont / Óra	Egyedi azonosító	Szervezet korlát
Közszolgálati	Innovációs készség és kezdeményező kommunikáció a közigazgatásban (blended learning) Betelt	Blended	10 / 8	PN-0261-1401-MK	Nem
Közszolgálati	Innovációs készség és kezdeményező kommunikáció a közigazgatásban (e-learning)	E-learning	4 / 4	PN-0260-1401-MK	Nem
Közszolgálati	Interkulturális kommunikáció (blended learning) Betelt	Blended	10 / 8	PN-0188-1401-MK	Nem
Közszolgálati	Interkulturális kommunikáció (e-learning)	E-learning	4 / 4	PN-0187-1401-MK	Nem
Belső	Intézményi integritás és belső kommunikáció	Jelenléti	6 / 12	PM-1318-1407-BS	Igen
Belső	Írásbeli és szóbeli célnyelvi kommunikáció a hivatalos érintkezésben (angol)	Jelenléti	63 / 48	PM-2013-1511-BS	Igen
Belső	Kommunikáció szakmai továbbképzés	Jelenléti	3 / 6	PM-0102-1503-BS	Igen
Belső	Kommunikációelmélet	Jelenléti	3 / 5	PM-0112-1303-BS	Igen
Belső	Kommunikációs készségfejlesztés ügyintézőknek	Jelenléti	4 / 6	PM-1432-1407-BS	Igen
Belső	Kommunikációs technikák és tárgyalástechnika	Jelenléti	9 / 8	PM-0450-1304-BS	Igen
Belső	Kommunikációs tréning	Jelenléti	17 / 16	PM-0399-1303-BS	Igen
Belső	Kommunikációs, attitűdformáló és érzékenyítő képzés	Jelenléti	14 / 16	PM-2002-1510-BS	Nem
Közszolgálati	Középfokú angol nyelvi képzés – Kommunikációs gyakorlatok Betelt	Jelenléti	10 / 19	PN-0297-1406-MS	Nem
Belső	Kultúraközi kommunikáció	Jelenléti	10 / 8	PM-2154-1607-BS	Igen
Közszolgálati	Megjelenés- és viselkedéskultúra, írásbeli és szóbeli kommunikáció, tárgyalástechnika	Jelenléti	28 / 22	PN-0348-1503-MS	Igen
Belső	Modern Online Kommunikáció	Jelenléti	3 / 5	PM-0115-1303-BS	Igen
Közszolgálati	Személyközi és szervezeten belüli kommunikáció a közszolgálatban (e-learning gyakorlati programelemmel)	E-learning	24 / 18	PN-0378-1701-MK-C1	Nem
Közszolgálati	Szervezeti kommunikáció	E-learning	8 / 16	PN-0262-1401-MV	Nem
Közszolgálati	Szervezeti kommunikáció. Adott tárgyévben nem indul!	Blended	40 / 20	PN-0332-1411-MV	Nem

Program-csoport	Program neve	Típus	Pont / Óra	Egyedi azonosító	Szervezet korlát
Belső	Tájékoztató és kommunikáció (ESTP)	Jelenléti	3 / 6	PM-1813-1505-BS	Igen
Belső	Tárgyalástechnika – kommunikációs tréning	Jelenléti	7 / 10	PM-2128-1604-BS	Nem
Belső	Telekommunikációs hardver ismeretek	Jelenléti	8 / 12	PM-0425-1303-BS	Igen
Közszolgálati	Új média használat, online kommunikáció Betelt	Blended	40 / 20	PN-0334-1411-MV	Nem
Belső	Ügyfélkommunikációs képzés	Jelenléti	10 / 14	PM-0431-1303-BS	Igen