

A STRATÉGIAI ALAPÚ INTEGRÁLT EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS BEVEZETÉSE ACTION LEARNING MÓDSZEREKKEL

INTRODUCTION OF THE STRATEGY-BASED, INTEGRATED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM BY ACTION LEARNING METHODS

STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA doktorandusz hallgató
Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the current state of public service, covering in particular currently used human resource management methods additionally the new opportunities of innovative competence development solutions which combine the tools used in management trainings and reasons of the introduction of new strategic-based HR system. This paper summarizes the basic principles of the strategy-based, integrated human resource management system, covers the more accepted theories of the public service human resource management system. One of them is the action learning technique, which this study discusses in detail while it seeks to ascertain in what form the new methodology can become an integral part of the Hungarian public service development, especially in the field of competence-based leadership development.

1. Bevezetés

A jelenlegi közszolgálati HR rendszer felépítése az elmúlt évtizedekben elavult, az emberi erőforrás tevékenység az adminisztratív feladatok elvégzésére korlátozódik. A közszolgálattal szemben támasztott egyre magasabb követelmények szükségessé teszik a közszolgálati szervezet és folyamatok újragondolását, a hatékonyság növelését. A gazdasági-politikai kényszerek miatt a közszolgálat teljesítménye a létszám és az anyagi ráfordítások jelentős növelésével nem biztosítható, így a továbblépés útja leginkább a meglévő erőforrások hatékonyabb felhasználása.

A hatékonyság növelésének egyik útja az innovatív információtechnológiai megoldások alkalmazásában, elterjesztésében rejlik. Ez azonban csak akkor járhat jelentős minőségi fejlődéssel, ha a személyi állomány felkészült és alkalmas az új technológiák és megoldások alkalmazására. Az elmúlt időszak munkapszichológiai kutatásai rámutattak, hogy további jelentős erőforrás rejlik a munkatársakban

rejlő egyéni képességek (motiváció, elkötelezettség, innováció) felszabadításában, továbbá a szervezet mint dinamikus mikroszociális rendszer nyújtotta lehetőségek kiaknázásában.

A munkatársak és a szervezet egészének teljesítménye tovább növelhető a közszolgálati vezetők kompetenciájának fejlesztésével. A munkatársak akkor képesek jól teljesíteni, ha tisztában vannak a velük szemben támasztott elvárásokkal, motiváltak és a vezetők rendelkeznek a megfelelő vezetői készségekkel. Ezen túl a vezetők – és részben a munkatársak – felelőssége a közszolgálati szervek struktúrájának és szervezeti kultúrájának kialakítása, amely támogathatja, de akár akadályozhatja is a hatékony munkavégzést. E megközelítések közös metszéspontja az ember mint erőforrás kiemelt kezelése és menedzselése. Vagyis a hatékonyság növelésének két fő eleme a munkafolyamatok szervezése, valamint a humán erőforrás munkavégzésének minősége. Ezen folyamatokat jelentős mértékben egységesítheti és támogathatja az informatikai struktúra. A kombinált, szolgáltató módszertani központ és a működését támogató HR informatikai rendszer jelentős innovációs hatást gyakorolhat a közszolgálati HR-re és átalakítaná annak napi gyakorlatát.

2. A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje

Az elmúlt két évtizedben eltérő mértékben, és különféle ideológiák szerint kívánták megreformálni a közszolgálatot, ezen belül a személyzeti politikát. A vonatkozó szakirodalom és saját tapasztalataink alapján is kimondhatjuk, hogy ezek a kísérletek csak részeredményeket hoztak. A strukturális diszfunkciókat érintetlenül hagyták, csupán egyes részterületekre fókuszáltak. A rendszer felépítésén csak kisebb változtatásokat eszközöltek, melyet a jogi szabályozás is kiegészítésekkel, módosításokkal igyekezett lekövetni. Egy átfogó átalakítás terve a Magyar Közigazgatás-fejlesztési Programmal valósult meg, mely elsődleges célként határozta meg a közigazgatás személyzetpolitikájának felülvizsgálatát és átalakítását. A fő cél egy kiszámítható, vonzó életpálya megteremtése volt, melybe beletartozik a munkakör alapú új közszolgálati életpályarendszer, de megemlíthető az átjárhatóság megteremtése.

Ez a szemlélet él tovább a 2015 februárjában elfogadott Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiában, amely rögzíti, hogy: „Az egyes közszolgálati életpályák sikeres kialakításának és működtetésének alapfeltétele a stratégiai szemléletű, kompetencia alapú, integráltan működtetett emberi erőforrás gazdálkodás rendszerének fokozatos kialakítása. Ehhez ki kell dolgozni jellemző folyamatokat, kapcsolódási pontjait, valamint meg kell határozni a humánfolyamatokat felépítő egyes humánfunkciók rendszeren belüli helyét, szerepét, továbbá ki kell dolgozni alkalmazott módszertanát.”

Ezen új rendszerek bevezetése és fenntarthatósága csak abban az esetben valósulhat meg, amennyiben egy rendszerszerű és integrált működés létrejön. Ezt a

szemléletet, illetve rendszert biztosítja a Dr. Szakács Gábor (Szakács, 2012) által leírt stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje. A modell minden olyan tényezőt figyelembe vesz, amely befolyással lehet az emberi erőforrás menedzsment folyamataira, és egyben rendszerbe foglalja azokat a tényezőket, melyek nélkül nem valósulhat meg a hatékony emberi erőforrás menedzsment.

A humánerőforrás menedzsment stratégiai szintre emelése azonban nagy kihívást jelent minden szervezet számára, hiszen egy teljesen új szemléletet kíván meg a vezetők, illetve a felsővezetők részéről. Bármilyen új rendszer bevezetéséről is legyen szó, a legfontosabb a középvezetők megnyerése. Amennyiben az elkötelezettség megvalósul, a kommunikáció és a változás elfogadtatása gördülékenyebbé válik, főleg abban az esetben, ha a változás lebonyolításában és az új rendszerek bevezetésében aktív szerepet vállal ez a réteg. Erre nyújt megoldást egy olyan módszer, mely egyesíti a coaching elemeket a tréning módszertanával. A továbbiakban ezen módszer bemutatására térek ki.

3. Az action learning technika bemutatása

A coaching gyakorlatilag egy személyre szabott tanácsadási rendszer, melynek lényege, hogy a vezetőket támogassa a munkájukból fakadó problémás helyzetek kezelésében, amely alapvetően a vezető készségfejlesztésével jár együtt. Ezzel szemben az ún. team coaching szemléletében hasonlít a coachinghoz, viszont itt már a coach csoport egységet vezet. A tréninghez hasonlóan kis csoportban zajlik, jellemzően 5-8 fő vesz részt egy csoportban. A fő különbség azonban mégis az, hogy nem kizárólag a vezetői problémákkal foglalkozik, hanem sokkal inkább problémás helyzetekkel vagy csoport dilemmákkal. A módszer nagyobb hangsúlyt helyez az együttműködésre, ami által megmutatja azt, hogy a szereplők hogyan képesek a leghatékonyabban közösen dolgozni.

De mi is az action learning? „Az action learning nem más, mint cselekvésen keresztüli tanulás kontrollált környezetben.” (O’Neil, Marsick, 2007). A módszer Reg Revans nevéhez fűződik, amelyet a 40-es, 50-es években fejlesztett ki. Reg Revans viszonylag korán, tizenévesen fedezte fel az információ megosztásának fontosságát. Édesapja a Titanic-katasztrófa vizsgálóbizottságának tagja volt, melynek keretében a túlélők tapasztalataiból következtetett a végzetes baleset körülményeire. A vizsgálat azt mutatta ki, hogy a baleset elkerülhető lett volna, ha a lényeges információkról (közeledik a hajó egy jéghegyhez) mindenki a megfelelő időben és minőségben részesül (a megfelelő minőség jelentőségéről a technika ismertetése során részletesen lesz szó). Revansban ekkor fogalmazódott meg, hogy a kérdésekben mekkora lehetőség lakozik. Felismerte, hogy a „mi?” kérdésekre kell keressük a választ – vagyis a puszta információkra és tényekre – ahelyett, hogy a „miért?”-ekkel, vagyis a mellékes dolgokkal foglalkoznánk. Talán mindenki számára ismerős az a helyzet, amikor egy feladat kiadását követően a beosztott első-

sorban azzal foglalkozik, hogy azt miért éppen neki kell megoldania és miért nem másnak. Vagyis még véletlenül sem azzal, hogy mit kell tennie és azt hogyan fogja megoldani. Egyetértek Revans-szal: a miértekkel nem jutunk előbbre.

A módszert kezdetben szénbányákban és kórházakban alkalmazták, majd – a sikeren felbuzdulva – olyan multinacionális cégek kezdték el használni, mint a General Electric, a Nokia, a Motorola vagy a PwC. A privát szféra mellett az állami szervezetek körében is elterjedt a módszer, használja például az Amerikai Egyesült Államok Védelmi Minisztériuma és a Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) (Lanahan, Maldonado, 2008) is.

Az action learning alapvetően a kompetencia alapú tréningek egyfajta továbbgondolása. A tréning módszertanának elemeire épít, és azok elveit használja a megoldások során. Nagy előnye, hogy a tapasztalati tanulást veszi alapul, így konkrét problémák megoldásán keresztül tanulnak és fejlődnek a résztvevő vezetők. A résztvevők érkehetnek a szervezet hasonló területéről és teljesen különböző szakterületről is, és a témaválasztásnak nem kell feltétlenül közvetlenül kapcsolódnia minden résztvevőhöz. Az action learning céljának elérése szempontjából lényegtelen ez a kérdés. Tehát a team tagjai dolgozhatnak ugyanannak a szervezeti projektnek a különböző szeletein, vagy akár teljesen különböző projekteken is. A tréningek során egyszerű sematikus feladatokon keresztül jutnak el egy felismeréshez, melyből levonhatják a megfelelő következtetéseket. A feladat szempontjából a konklúzió a lényeg, melyet sok terület köré építhetünk. A módszer azonban a tekintetben meghaladja a tréning módszertanát, hogy közelebb hozza a résztvevők és a csapat tagjait a problémához, így rövid idő alatt olyan megoldás születhet, mely azonnal adaptálható a mindennapi munka során.

Az akciótanulás során a témagazda az a személy, akinek problémáját, „témáját” elemzi és feldolgozza a csoport. A „gazda” a tréning során változhat, hiszen több téma is feldolgozásra kerül a folyamat alatt, illetve többen is lehetnek érintettek egy témában. Ez általában akkor fordul elő, amikor több résztvevő is érkezik egy szakterületről. Az egyes találkozók során a csapattagok felváltva kerülnek a témagazda vagy problémagazda szerepbe, miközben a többi csapattag mindent megtesz annak érdekében, hogy a témagazda sikeresen előbbre jusson a projektjében.

Az action learning team tagjai tehát együtt és egymástól tanulnak azáltal, hogy valódi problémákon dolgoznak, és a saját tapasztalataikra reflektálnak. A folyamatot egy tréner segíti, aki kezdetben vezet és irányítja, majd a problémák feltárása során egyre inkább tereli/támogatja a csoportot. A vezető tréner és coach funkciót is betölt egy személyben. A coach fő feladata tehát, hogy kiaknázza a csoportban és a felvetett problémában rejlő lehetőségeket, melyből a szervezet és a csoport egyaránt profitál. A módszer nagy szabadságot enged a résztvevőknek, hiszen közösen döntenek el, hogy milyen gyakorisággal és hányszor találkozzon a team, így a képzés ezek alapján állhat több, vagy esetleg egyetlen ülésből is. Részben ennek a nagyfokú rugalmasságnak is köszönhető a tréning módszertan sikere, hiszen annak időtartama is rugalmasan képes alkalmazkodni a vezetői igényekhez.

A módszer egy másik nagy hozadéka, hogy a team coaching technikák közül talán a legjobb táptalajt nyújtja a szervezetek kialakításához, hiszen azáltal, hogy a módszert elsajátítják, a csoportok képessé válnak arra, hogy saját csapatukon belül is alkalmazzák a tanult eszközöket (Horváth, 2014).

4. Konklúzió

Tehát a közszolgálat hatékonyságának növelése érdekében az emberi erőforrás menedzsment folyamatok fejlesztésének kiemelkedő jelentősége van. Ezt a folyamatot – a stratégiai emberi erőforrás menedzsment által kialakított követelményeknek megfelelően – stratégiai szintre kell emelni és ki kell használni az egyéni kompetenciák fejlesztésében rejlő innovatív lehetőségeket. Ennek a közszolgálat egésze, illetve szervezeti szinten való megvalósulása esetén – a kormánytisztviselői állomány elégedettségének növekedésén túl – a hatékonyság jelentős javulásával lehet számolni. A munkatársak személyzeti tevékenységhez való viszonyulása ezen tényezők függvényében szintén pozitívan változik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Horváth Tünde (2014): A team coaching fajtái – Második rész: <http://www.coachszemle.hu/iranyok-88/179-a-team-coaching-kueloenboez-fajtai-2-resz> (letöltés ideje: 2014. 10. 20.)
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 61. oldal (2015) http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (letöltés: 2015 05. 30.)
- Lanahan, Ellen D. and Maldonado, Linda (2008): Accelerated Decisionmaking via Action Learning at the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) In: Performance Improvement Quarterly
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, 2012 <http://magyaryprogram.-kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf> (letöltés: 2015 05. 30.)
- O'Nel Judy and Victori Marsick (2007): Understanding Action Learning, AMACOM Div American Mgmt Assn
- Dr. Szakács Gábor (2012): Stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás kialakításának lehetőségei a magyar közszolgálatban, Gazdasági Élet és Társadalom, 2012. I–II. szám
- Dr. Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” Budapest, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (letöltés ideje: 2014. 06. 30)