



BELÜGYMINISZTERIUM

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása

A tehetséggondozás mint a vezetői utánpótlás egyik
eszköze a civil közigazgatásban

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A tájékoztató anyagot készítette:

Krepelka Ágnes

Szerkesztette:

Dr. Csóka Gabriella projekt szakmai vezető helyettes,

Dr. Szakács Gábor programigazgató

Projekt szakmai vezető:

Dr. Kovács Gábor oktatási rektorhelyettes, r. dandártábornok

Projektmenedzser:

Csernák Dávid


Felelős kiadó:

Nemzeti Közsolgálati Egyetem

2018 Minden jog fenntartva

TARTALOM

A közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer stratégiai céljai és alapelvei	4
A vezetői tehetséggondozási rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás megállapításai	6
Javaslat a közigazgatási vezetői utánpótlási program kialakítására	10
A pilot program folyamata és feladatai	17



A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI TEHETSÉGGONDOZÁSI RENDSZER STRATÉGIAI CÉLJAI ÉS ALAPELVEI

A közigazgatásban szükség van felkészült, elhivatott munkatársakra, ezért kiemelten fontos az utánpótlás biztosításának kérdése, a megfelelő embereknek a közzolgálati életpályára állítása és a professzionális munkaerő megtartása (A Közigazgatás- és Közzolgálatfejlesztési Stratégia 2014–2020).

A stratégia hangsúlyozza a közzolgálati vezetők kiválasztási, továbbképzési rendszerének fejlesztési igényét, a professzionális vezetői kultúra kialakulásának fontosságát, amely egyaránt biztosítja a magas színvonalú, versenyképes közzolgálatokat és a szervezeti célok elérését, valamint a kívülről érkezők számára is vonzó munkafeltételek megteremtését.

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt célja a közzolgálati pályára vonzást, beillesztést és pályán tartást szolgáló emberierőforrás-gazdálkodás menedzsment eszközeinek kialakítása, az életpályák működtetési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közzolgálati kompetenciák fejlesztése. Ehhez kapcsolódóan operatív célkitűzés a kompetenciaalapú kiválasztás és karriertámogatás.

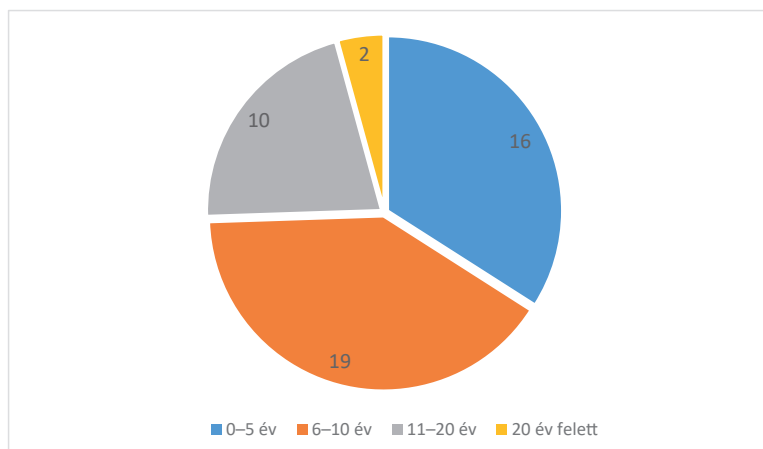
A közigazgatási vezetői utánpótlás egyik hatékony eszköze a tehetséggondozás, amelyet az alábbi célok figyelembevételével javasolt megvalósítani:

- a közigazgatási vezetői tehetségek hatékonyabb azonosításának támogatása;
- a mentori tevékenységet végző vezetők kiválasztása, képzése, képességeik hatékonyabb kiaknázása és tevékenységük megbecsülése;
- a vezetők és tehetségek közötti együttműködés fejlesztése;
- a korszerűbb, megalapozottabb közigazgatási vezető kiválasztás és a vezető-utánpótlási adatbankba kerülés támogatása;

- a közigazgatási vezetői tehetségek egyéni fejlesztési igényeinek megfelelő kompetenciafejlesztése és továbbképzésük támogatása;
- a közigazgatásban dolgozó vezetői tehetségek elkötelezettségének növelése, a fluktuáció mértékének csökkentése körükben;
- a vezetői tehetségek előmenetelének, karrierépítésének mentorok közreműködésével történő támogatása;
- a vezetői karrierút vonzóbbá tétele a közigazgatásban dolgozók számára.

A VEZETŐI TEHETSÉGGONDOZÁSI RENDSZERT MEGALAPOZÓ IGÉNYFELMÉRŐ KUTATÁS MEGÁLLAPÍTÁSAI

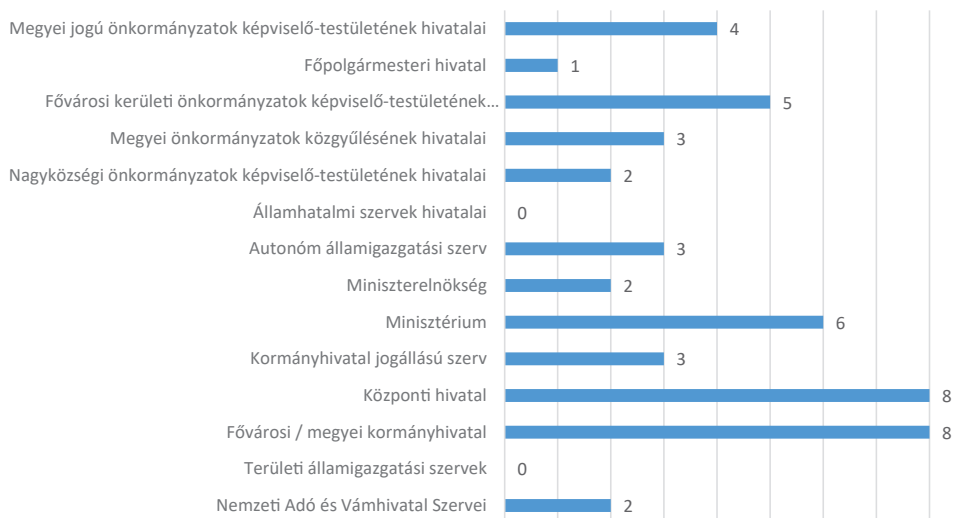
A rendszer kiépítésére irányuló koncepció megírásának szakmai alapja és előzménye volt a 2017. július–augusztus során folytatott, „A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatás”. Ennek keretében 47 fő közigazgatási közép- és felső vezető részvételével félig strukturált vezetői interjúkat rögzítettünk. A megkérdezett vezetői kör legfontosabb jellemzőit e két diagram mutatja be.



1. ábra

A közigazgatási vezetőként eltöltött évek száma (fő)

Forrás: SZABÓ–KREPELKA–SZIKLAI–ERŐSS 2018



2. ábra

Melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (fő)

Forrás: SZABÓ–KREPELKA–SZIKLAI–ERŐSS 2018

A kutatás és az eredmények részletes bemutatása az összefoglaló kutatási jelentésben olvasható. Itt a kutatás kérdésköreit és legfontosabb megállapításait, tanulságait foglaljuk össze.

Szükség van-e a vezetői tehetségek támogatására a közigazgatásban, a közigazgatás különböző szintjein?

A megkérdezett vezetők szerint egyértelműen szükség van a vezetői tehetségek támogatására a közigazgatásban és a közigazgatás különböző szintjein.

Hogyan definiáljuk a tehetséget (vezetői utánpótlást) a közigazgatásban?

A vezetői tehetség meghatározásában, a tehetség megmutatkozásában leginkább a személyes és társas kompetenciák kapnak szerepet. A közigazgatási tehetség olyan jellemzőkkel írható körül, mint a fejlett érzelmi intelligencia, kommunikáció, empátia, másokra gyakorolt hatás, együttműködés, önállóság, hitelesség és még számos személyes jellemző.

Ez egyúttal arra is rámutat, hogy a vezetői tehetségek felkészítése során elsősorban a szociális és vezetői kompetenciák fejlesztésére célszerű fókuszálni.

Létezik-e jelenleg a közigazgatásban tehetséggondozó program?

A megkérdezettek nem tudtak beszámolni szervezeten működtetett tehetséggondozásról, sem saját szerveztük, sem más közigazgatási intézmény vonatkozásában. A tehetséggondozás – mind szakmai, mind vezetői fókusszal – többnyire eseti jelleggel, személyre szabottan, és az adott munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetőtől függő mértékben valósul meg.

Milyen módszer alkalmas leginkább a vezetői tehetségek kiválasztására? Honnan várja a közigazgatás a tehetségeket?

A vezetők véleménye szerint a közigazgatás elsősorban belső forrásból várja a tehetségeket, azonban a jelenleg tapasztalható kapacitáshiány miatt szívesen foglalkoznának külső forrásból érkező tehetségekkel is. Ebben a megfelelően felépített és működtetett kiválasztási rendszer adhat szakmai támogatást.

Milyen típusú támogatás és módszer szükséges ahhoz, hogy egy kiválasztott tehetség vezetővé képzése, fejlesztése, felkészítése eredményes és hatékony legyen?

Hogyan illeszkedhet (illeszkedik-e) a tehetségmenedzsment-program a karrier- és életpályaprogramokhoz? Miként kapcsolódik össze a tehetségek gondozása a mentori rendszerrel?

A sikeres bevezetésnek, a fenntartható és eredményes működésnek az alábbi „támogató” kritériumait fogalmazták meg a vezetők:

- a vezetői tehetséggondozás mindenképpen legyen része a karrier- és életpályaprogramoknak, illeszkedjen ezekhez;
- a vezetői tehetséggondozáshoz kapcsolódjon hivatalos mentori tevékenység, hiszen a vezetői tehetségek képzéséhez, fejlesztéséhez, felkészítéséhez elengedhetetlen a személyes mentorálás;
- szakmailag és anyagilag is legyenek megbecsülve a programban tevékenyen részt vevő vezetők és mentorok;

- a bevezetés és a fenntarthatóság érdekében legyen központi szabályozás, módszertani támogatás, de a megvalósítás maradjon helyi (szervezeti) szinten.

Az interjúalanyok karrier- illetve egyéni fejlesztési terv bevezetését is szorgalmazták, valamint kiemelt szerepet szánnának a Nemzeti Közszolgálati Egyetem képzéseinek és fejlesztő munkájának.

Mire van szükség ahhoz, hogy a kiválasztott és támogatott vezetői tehetségek a közigazgatásban maradjanak?

A kutatásban részt vevő vezetők egyöntetűen azt mondták, hogy a bevezetésre kerülő rendszer csak abban az esetben lehet működőképes, ha a tehetségek azonosításán túl a kiválasztott és fejlesztett tehetségek pályán tartásához az anyagi megbecsülés mellett a személyes figyelmet, motivációt is megkapják.

JAVASLAT A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI UTÁNPÓTLÁSI PROGRAM KIALAKÍTÁSÁRA

A program szervezeti szereplői

A vezetői tehetség

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 tehetségmentor 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 tehetségmentorral 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 tehetségmentor

A tehetségmentor az a vezető beosztású tisztviselő, 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.

A tehetségmentor feladata a vezetői tehességondozási program teljes folyamatára kiterjed. Főbb feladatai:

- A vezetői tehetség jelölése a programba, vagy jelentkezésének támogatása.
- A vezetői tehetség belső kiválasztása a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel egyeztetve.
- A programmal kapcsolatos feladatok, kötelezettségek vállalása.
- A fejlesztési folyamat megtervezése, a vezetői tehességgel egyeztetve.
- Rendelkezésre állás a vezetői tehetség kérdéseivel kapcsolatban.
- Lehetőségek keresése és biztosítása a vezetői tehetség gyakorlati tapasztalatának megszerzéséhez.
- A vezetői tehességet érintő képzések figyelemmel kísérése, a képzések témájához illeszkedő tematikus beszélgetések, és lehetőség szerint feladatok biztosítása.
- A teljes folyamat adminisztrációja.
- A vezetői tehességgel kapcsolatban tapasztaltak folyamatos szóbeli visszajelzése.
- Az időközi visszajelző beszélgetés és a záró értékelő beszélgetés megtartása, ezekre való alapos felkészülés.
- A vezetői tehesség értékelése.

A vezetők

A vezetők feladata a tehetséggondozási program működésével kapcsolatban a szervezeti keretek biztosítása. A vezetők erősítik azt a szervezeti kultúrát, amelyben a vezetői tehetség és a tehetségmentor 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 tehetségmentorok személyéről és a döntéstámogatás a vezetői tehetségek személyével kapcsolatban.

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

A HR-szakemberek

Bár a szervezetek HR-szakemberei kulcsszereplők a program sikeres implementálásában, a koncepció szerint tartósan, állandó jelleggel nem terheli őket számottevő plusz feladat a program működtetése kapcsán.



A szervezetek HR-munkatársainak az alábbi feladatai lehetnek a programmal kapcsolatban:

- A program bevezetésekor a vezető munkatársak tájékoztatása a programról. Ebben segítségükre lesz a programhoz kapcsolódó részletes Útmutató, amely minden érintettnek szóló információt megjelenít.

- A személyügyi nyilvántartás adatainak rögzítése (például a programban való részvétel, képzések).
- A tehetséggondozási képzésekhez kapcsolódó képzési referenci feladatok ellátása.

A program kidolgozásának alapelvei

A közigazgatási vezetői tehetséggondozási programnak – az eddig áttekintett stratégiai célok, valamint a korábbi kutatások és gyakorlati tapasztalatok alapján – az alábbi alapelveknek szükséges megfelelnie:

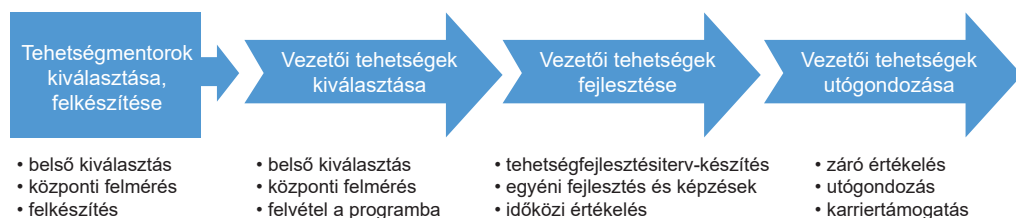
- egységes, központilag kidolgozott módszertan mentén történő működtetés;
- illeszkedés a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszeréhez;
- átláthatóság, kiszámíthatóság, esélyegyenlőség a programban részt vevők és a programban részt venni kívánók, illetve az iránta érdeklődők számára;
- előzetesen beazonosított egyéni fejlesztési igényeket kielégítő, valós és értékelhető eredmények biztosítása a programban részt vevők számára;
- minimális adminisztrációs teher a programot működtetők és az abban részt vevők számára;
- a program szereplőinek megfelelő, megalapozott módszertan szerinti kiválasztása;
- a programban részt vevő tehetségmentorok megfelelő felkészítése;
- előre meghatározott forgatókönyv szerinti előrehaladás a programban, és folyamatos visszacsatolás, valamint az eredmények értékelése minden szereplő részéről;
- a szervezeti HR-szakértők és a szervezet vezetőinek bevonása;
- az egyéni tehetségfejlesztési és továbbképzési tervek megvalósításához a közigazgatási vezetőképzés és kompetenciafejlesztő tréningek vonatkozásában a Nemzeti Közszolgálati Egyetem bevonása;
- a részt vevő mentorok többszörös fordítási igényére tekintettel finanszírozásuk biztosítása;

- a kontraproduktivitás elkerülése, azaz a tehetségprogramból kimaradók esetleges demotivációja, a közigazgatástól való elfordulás kockázatának kezelése;
- a generációs különbségek, különösen a fiatalabb generációk esetleges eltérő, speciális igényeinek figyelembevétele.

A közigazgatási tehetséggondozási rendszer működésének folyamata

A folyamat három jól körülhatárolható szakaszra oszlik: a vezetői tehetség kiválasztása, a tehetség fejlesztése, és a tehetség utógondozása. A három szakaszt megelőzi a tehetségmentorok személyének kiválasztása és felkészítése.

A program javasolt időtartama az egyedi körülményektől és lehetőségektől függően, 3–6 hónap. Egyedi tényezők és körülmények lehetnek például a vezetővé válás sürgőssége, a szervezeti gyakorlati lehetőségek száma, gyakorisága, és a tehetségmentor, illetve a vezetői tehetség leterheltsége.



3. ábra

A közigazgatási tehetséggondozási rendszer működése

Forrás: CSUTORÁS–HOLLÓSY–VADÁSZ–KREPELKA 2018

A program kidolgozásának folyamata

A bemutatott alapelvek mentén, az ismertetett célok elérésére létrehozott közigazgatási vezetői tehetséggondozási program kialakítása és bevezetése 2017 és 2020 között valósul meg, az alábbi öt szakaszban:

I. Igényfelmérő kutatás és az eredmények feldolgozása.	II. A program módszertani koncepciójának megtervezése.	III. A pilot program előkészítése, résztvevők kiválasztása, felkészítése.	IV. A pilot program megvalósítása és monitoringja.	V. A program módszertani, szervezeti, jogi kereteinek véglegesítése és kiterjesztése.
--	--	---	--	---

4. ábra

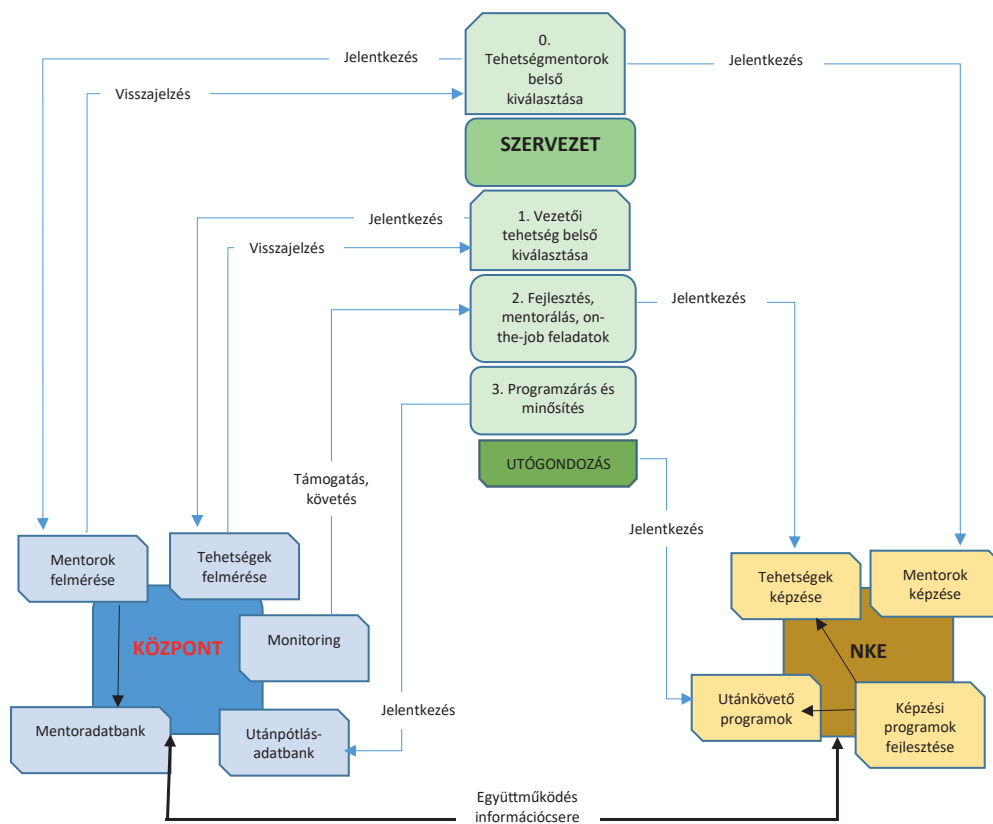
A közigazgatási vezetői tehetséggondozási program bevezetése

Forrás: A szerző szerkesztése

Egy javasolt közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer komplex rendszermodellje

A programban közreműködő szereplőket, főbb tevékenységeiket és az együttműködés jellemző formáit mutatjuk be az alábbi ábrán.





5. ábra

A program résztvevői és főbb feladataik

Forrás: CSUTORÁS–HOLLÓSY–VADÁSZ–KREPELKA 2018

A PILOT PROGRAM FOLYAMATA ÉS FELADATAI

Pilotszakaszok	Pilotszakasz leírása	Szereplők, feladatok
2018. április Szakmai műhelybeszélgetés	A vezetői tehetség gondozási program bemutatása és tematikus műhelybeszélgetés.	Vezetők: részvétel a rendezvényen
		HR-szakemberek: részvétel a rendezvényen
2018. május–július Tehetségmentorok kiválasztása, vezetői tehetségek jelölése.	A pilotban részt vevő tehetségmentor – vezetői tehetség párok személyének azonosítása (60 pár – 120 fő). A pilotban részt vevők első körben a mentori kiválasztáson már részt vett vezetők közül kerülnek felkérésre. Közülük azok vesznek részt a pilotban, akik meg tudnak nevezni vezetői tehetségként azonosítható munkatársat, akit mentorálni fognak. További feltétel, hogy mindketten vállalják a pilottal járó kötelezettségeket.	Tehetségmentorok: <ul style="list-style-type: none"> • amennyiben még nem esett át kiválasztási eljáráson, ezen való részvétel; • vezetői tehetségek megnevezése; programmal járó kötelezettségek vállalása.
		Vezetői tehetségek: <ul style="list-style-type: none"> • jelölés elfogadása, kötelezettségvállalás.
		Vezetők: <ul style="list-style-type: none"> • a pilot szervezeti feltételeinek biztosítása.
		HR-szakemberek. <ul style="list-style-type: none"> • szükség szerint a programmal és pilottal kapcsolatos információk átadása.
2018. augusztus: A tehetségmentorok felkészítése (kétnapos).	A pilotban részt vevő 60 fő tehetségmentor felkészítése a mentori szerepre és feladatokra, kétnapos tréning keretében (4 csoportban, személyenként 2 nap időtartamban).	Tehetségmentorok: <ul style="list-style-type: none"> • a felkészítésen való aktív részvétel.
		Vezetők: <ul style="list-style-type: none"> • a felkészítésen való részvétel biztosítása.
		HR-szakemberek: <ul style="list-style-type: none"> • szükség esetén információk megosztása és a képzésjelentkezés segítése.

<p>2018. július–augusztus: A vezetői tehetségek felmérése</p>	<p>A pilotra kiválasztott 60 fő vezetői tehetség felmérése, vezetői kompetenciákat és tehetséget mérő teszt és kérdőív alapján. A felmérés eredményeiről a vezetői tehetség és a tehetségmentor kap tájékoztatást. Az eredmények megfelelő részeit a pilot trénerai is megtekinthetik.</p>	<p>Vezetői tehetségek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • részvétel a felmérésen. <p>Vezetők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a felmérésen való részvétel biztosítása. <p>HR-szakemberek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a felméréshez szükséges információk átadása.
<p>2018. szeptember: Pilotindító szakmai nap (1–1 nap időtartamban, 60–60 fő részvételével)</p>	<p>A szakmai napon az NKE felkészítést ad mind a tehetségmentorok, mind a vezetői tehetségek pilotfeladatainak ellátására, valamint támogatást ad az egyéni tehetségfejlesztési tervek kidolgozására, a szükséges NKE-képzések kiválasztására.</p>	<p>Tehetség mentor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • előzetes felkészülés a fejlesztéshez hasznosítható szervezeti lehetőségekről; • aktív részvétel a projektindító napon; • egyéni tehetségfejlesztési terv készítése. <p>Vezetői tehetség:</p> <ul style="list-style-type: none"> • előzetes felkészülés a fejlesztéshez hasznosítható szervezeti lehetőségekről, aktív részvétel a projektindító napon és az egyéni tehetségfejlesztési terv elkészítésében.

<p>2018. szeptember–november: Pilot vezetői tehetség gondozás</p>	<p>A pilot 3 hónapos időtartamában történik az egyéni tehetségfejlesztési tervben meghatározott feladatok és képzések megvalósítása, ezek dokumentálása és monitoringja.</p>	<p>Tehetségmentor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mentori feladatok teljes körű ellátása; • fejlesztési napló vezetése; • havi előrehaladási jelentések készítése; • időközi visszajelzés előkészítése és megtartása. <p>Vezetői tehetség:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a vezető mentor által kijelölt feladatok ellátása; • a tehetségfejlesztési tervben előírt képzéseken való aktív részvétel, az ismeretek feldolgozása; • fejlesztési napló vezetése; • felkészülés az időközi visszajelzésre. <p>Vezetők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a vezetői tehetségfejlesztés szervezeti kereteinek biztosítása (idő, lehetőségek, a program szervezeti kommunikációja). <p>HR-szakemberek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a programhoz kapcsolódó, szervezetben szükséges adminisztráció, <p>a vezetői tehetség NKE-képzéseinek adminisztrációja, a jelentkezés támogatása.</p>
<p>2018. december: Pilot záró szakmai nap (1-1 nap időtartamban, 60-60 fő részvételével)</p>	<p>A záró szakmai nap keretében történik a résztvevők tapasztalatainak, javaslatainak strukturált megbeszélése, valamint a kérdőíves elégedettségmérés.</p>	<p>Tehetségmentor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tapasztalatok, javaslatok előzetes végiggondolása; • aktív részvétel a szakmai napon; <p>Vezetői tehetség:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tapasztalatok, javaslatok előzetes végiggondolása; • aktív részvétel a szakmai napon.

Felhasznált irodalom

- Csutorás Gábor Ákos – Hollósy-Vadász Gábor – Krepelka Ágnes (2018): *Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez*. Készült: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretében.
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020)* (2015). Budapest, 67. Elérhető: www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf [a letöltés ideje: 2017. szeptember 30.]
- Szabó Szilvia – Krepelka Ágnes – Sziklai-Erőss Katalin (2018): *A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés*. Készült: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretében.



A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása
című projekt keretében jelent meg.

Nemzeti
Közszolgálati
Egyetem