

DIPLOMADOLGOZAT

Szigeti Mariann

2024.



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

MUNKAVÁLLALÓK KÉPZÉSE, FEJLESZTÉSE

Belső konzulens: Dr. Tóth Katalin
egyetemi adjunktus

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- és
Élelmiszergazdasági Intézet /
Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi Tanszék

Készítette: Szigeti Mariann

Budapest

2024.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK	3
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	6
2.1.	Képzési rendszer alapjai	6
2.1.1.	Oktatás, képzés, fejlesztés megfogalmazása	6
2.1.2.	Felnőttképzési módszerek áttekintése	10
2.1.3.	Képzések folyamata	18
2.1.4.	Képzési terv fogalmi tartalma	20
2.2.	A közszolgálati képzés stratégiai szerepe.....	20
2.3.	Közszolgálati továbbképzési rendszer alakulása és jelenlegi rendszere.....	22
2.4.	A vízügyi ágazatban megvalósuló továbbképzési rendszer.....	24
2.4.1.	A továbbképzés szervezetrendszere	26
2.4.2.	A képzés tervezés-, szervezés folyamata, fejlesztési igények meghatározása ...	26
2.4.3.	Képzési módszerek a vízügyi gyakorlatban	27
2.4.4.	Képzés működtetésének feltételei a gazdasági tényezők tükrében	28
2.5.	Nemzetközi továbbképzési megoldások a közszolgálati képzésben és továbbképzésben	28
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER.....	31
3.1.	Az adatgyűjtés módszere	31
3.2.	A kutatási adatok feldolgozása	32
4.	EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	35
4.1.	Képzési módszerekkel való elégedettség a szervezeti gyakorlatban.....	35
4.2.	Képzési, fejlesztési igények figyelembe vételének gyakorlata.....	43
4.3.	Vezetők képzési igényeinek felmérése	44
4.4.	A vízügyi továbbképzési rendszer megítélését befolyásoló tényezők.....	45
5.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	48
5.1.	Kutatási eredményekből levonható következtetések	48
5.2.	Az eredmények alapján megfogalmazható javaslatok.....	49

6.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	51
7.	IRODALOMJEGYZÉK.....	52
8.	TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE	57
9.	MELLÉKLETEK.....	58
	1. számú melléklet - Kérdőív	58
	2. számú melléklet – Nyilatkozatok	63

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

Dolgozatomban a közsférában, azon belül a vízügyi ágazatban megvalósuló munkavállalói képzési, fejlesztési célokat, képzési programokat kívánom bemutatni. A humánerőforrás a közszolgálati tevékenység alapját képezi, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani annak képzésére. A téma aktualitását indokolja, hogy a környezetünkben végbemenő gyors változások a közszolgálati szervezetek működését is jelentősen befolyásolják, ezért úgy gondolom, ahhoz, hogy a folyamatos változásokra egy szervezet gyorsan, rugalmasan és hatékonyan tudjon reagálni, elengedhetetlen a munkatársak folyamatos képzése. Az egész életen át tartó tanulás mára már szinte alapkövetelmény. A közsférában végzett tevékenységek szakmák sokaságát foglalják magukba, így a közszolgálat képzési rendszere is indokoltan sokszínű.

A vízügyi igazgatási szervekre is a sokszínűség jellemző. Azonban nem a szokványos közigazgatási feladatok szerinti területi meghatározás alapján, hanem vízgyűjtő területekre szerveződött intézmény. Napjainkban a víz jelentősége kiemelkedő mértékben növekedett. A természeti jelenségek által okozott vízzel kapcsolatos kockázatok egyfajta kettősséget hordoznak. Egyrészt szembesülnünk kell a "sok víz" problémájával, amely az árvizek révén nyilvánul meg, másrészt szükséges kezelni a "kevés víz", az aszály problémáját is.

A vízzel való gazdálkodás fontossága rávilágított a humánerőforrás-fejlesztés szükségességére is a vízgazdálkodás terén. Olyan szakemberekre van szükség, akik képesek válaszolni a vízválság kihívásaira szaktudásukkal. A vízgazdálkodás bonyolultsága folyamatos és fenntartható oktatási fejlődést követel meg. Interdiszciplináris jellege rendkívül sokféle képzettséget igényel a képzés valamennyi szintjén, a szakmunkástól a kutatóig (Reich, 2019).

Az alap- és középfokú oktatás mellett elengedhetetlen a felsőoktatás és az ágazati továbbképzés szerepe a magas színvonalú szakemberek munkaerő-piaci jelenlétének biztosításában. Kiemelkedő jelentősége van a felnőttoktatás és felnőttképzés fejlesztésének, amely elősegíti a szakmai ismeretek bővítését, figyelembe véve a már meglévő kompetenciákat és ismereteket.

Témaválasztásomat indokolja, hogy a vízügyi ágazatban közel húsz éve munkavállalóként, magam is részt veszek a szervezet által biztosított képzéseken gazdasági szakemberként és középvezetőként is. Több kutatás is alátámasztja, hogy a munkahelyi képzések fő célja, hogy egyrészt összhangban kell lenniük a munkáltató stratégiai célkitűzéseivel, másrészt az ellátott munkakör sajátosságaihoz kell igazodniuk. Ezen felül a képzéseknek fejleszteniük kell az egyéni kompetenciákat, amelyek a munkaköri feladatok ellátásához szükségesek. Dolgozatomban ismertetem, hogy a vízügyi szakemberek részére milyen képzési lehetőségek biztosítottak ismereteik folyamatos bővítésére, megvalósul-e a megszerzett tudás gyakorlati

alkalmazása is. Ennek mentén fontosnak tartom bemutatni, hogy a szervezetnek milyen feladatokat jelent a szellemi és fizikai munkavállalói állomány folyamatos képzése, hiszen tevékenységük igen sokféle képzettséget igényel.

Dolgozatom első felében a szakirodalmi feldolgozással áttekintem a képzési rendszer kialakulását, jelenlegi rendszerét, valamint stratégiai jelentőségét. A fogalmi meghatározásokat követően ismertetem a gyakorlatban megjelenő lehetséges képzési formákat különös tekintettel a közszférára. Kifejtem a képzések lebonyolításának folyamatát, valamint a továbbképzési rendszer kialakulásának fontosságát. Kitérek arra is, hogyan valósul meg a képzések értékelése, eredményességének monitorozása. Ismertetem, hogyan biztosítja a vízügyi ágazat a munkavállalói képzését. Végül röviden kitekintek a nemzetközi területre, felvázolva, hogy milyen közszolgálati képzési gyakorlatok működnek más országokban.

Dolgozatom második felében a vízügyi továbbképzési rendszert vizsgálva, a vízügyi közalkalmazottakra vonatkozóan, a kutatási kérdéseimre keresem a választ. A munkakörök befolyásolják-e a képzési forma preferenciáját, azaz bizonyos munkakörökben dolgozók inkább preferálják a gyakorlatorientált képzést, míg mások az elméleti képzést részesítik előnyben? A gyakorlatorientált képzésben a hangsúlyt a gyakorlati tevékenységekre és a tapasztalatszerzésre fektetik. A képzésben részt vevők ténylegesen végzik el a feladatokat, gyakorolják a készségeket, és alkalmazzák az elméleti ismereteket a valós életbeli helyzetekben. A gyakorlatorientált képzés általában interaktív környezetben zajlik, ahol a munkavállalók különböző gyakorlati feladatokat hajtanak végre, szimulációkat végeznek. A kutatásom további célja feltárni, hogy a vízügyi vezetők elsősorban a vezetői képesség továbbfejlesztésére, vezetői kompetenciákra és kommunikációs képességekre irányuló képzéseket részesítik előnyben, vagy inkább a szakmai alapú képzéseket preferálják. Vizsgálom a vízügyi továbbképzési rendszerben teljesített képzéssel való elégedettséget, valamint feltárom a munkavállalók képzésekben, fejlesztési programokban való részvételének igényét, elégedettségét.

Kutatási célok alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

- A munkakörök befolyásolják a képzési forma preferenciáját, azaz bizonyos munkakörökben dolgozók inkább preferálják a gyakorlatorientált képzést, míg mások az elméleti képzést részesítik előnyben.
- A továbbképzési rendszerben részt vevő vízügyi dolgozók a képzési módszer tekintetében elégedettebbek a jelenléti oktatással, mint az e-learning képzési formával.
- A vezetők nagyobb mértékben részesítik előnyben a vezetői készségfejlesztő, vezetői kompetencia- és kommunikációs készségfejlesztő képzéseket a szakmai alapú képzésekkel szemben.

- A válaszadók a vízügyi továbbképzések minőségével alapvetően elégedettek.

Kutatásom célja, hogy feltárjam és bemutassam a közsférában, különösen a vízügyi ágazatban megvalósuló munkavállalói képzési és fejlesztési programokat, valamint elemezzem azok hatékonyságát és alkalmazhatóságát a gyakorlati munkában. További célom megvizsgálni, hogy milyen módon lehet a képzéseket a munkavállalók és a vízügyi szervezet igényeihez jobban igazítani. A kutatómunka során szekunder kutatási módszerként a szakirodalmi feldolgozás során egyaránt támaszkodtam hazai és nemzetközi szakirodalmakra, a feldolgozott irodalom az Irodalomjegyzékben megtalálható. Az egyéni vizsgálat lefolytatásához, a primer kutatás módszerei közül a kérdőíves felmérést választottam. A kérdőíves kutatás eredményének bemutatása a 3. és 4. fejezetben olvashatók, a kérdőív pedig az 1. mellékletben megtalálható.

Végül a szakirodalom áttekintése és a saját empirikus kutatásom alapján megfogalmazom véleményemet és javaslatomat a vízügyi továbbképzési rendszer működtetése, hasznossága tekintetében.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Képzési rendszer alapjai

2.1.1. Oktatás, képzés, fejlesztés megfogalmazása

A tudásalapú gazdaság, az új technológiák, a technológiai változások gyors üteme és a globalizáció mind befolyásolják a készségeink és kompetenciáink fejlesztésére irányuló igényeinket. A XXI. században mindannyiunknak élethosszig tartó tanulónak kell lennünk. Az élethosszig tartó tanulás (Lifelong learning) során folyamatosan ismereteket, készségeket, viselkedéseket sajátítunk el, amelyekre az életünk alatt bármikor és bármilyen körülmények között szükségünk lehet (Laal – Salamati, 2012). A köztudatban ezt a kifejezést gyakran csak a felnőttképzésre értik, de valójában már a gyermekkori készségfejlesztéssel elkezdődnek a tanulási folyamatok egészen a nyugdíjas korig, a szellemi frissességük megőrzéséig.

A KSH 2004-ben közzétett kiadványában is megjelent: „A fejlett piacgazdaságokban az oktatás-képzés egyre kevésbé fejeződik be az iskolarendszerből való kilépéssel, a szakképesítés megszerzésével. A folyamatos technológiai fejlődés szükségsszerűvé teszi a képzésbe való többszöri bekapcsolódást, rendszeres továbbképzést, a gazdasági szerkezet átalakulásával járó szakmaváltást.” (Csernyák et al, 2004: 5).

Benedek (2007) értelmezése szerint a kifejezés jellemzője, hogy az egyén társadalmi és gazdasági helyzetének fenntartása a munkaerőpiacra lépéskor rendelkezésre álló ismeretekkel egyre nehezebb, ezért ezt a pozíciót csak állandó és önálló képzéssel, fejlődéssel lehet megőrizni.

Az élethosszig tartó tanulás fogalmának létrejöttével a tanulási formákat is megkülönböztetik.

Tissot (2004) a következőképpen határozza meg a tanulási formákat:

- Formális tanulás: olyan tanulásból áll, amely szervezett és strukturált kontextusban történik (iskolában/képzőközpontban vagy munkahelyen), és kifejezetten tanulásnak minősül. A formális tanulás a tanuló szemszögéből szándékos, formális elismeréshez vezethet (pl. oklevél, bizonyítvány).
- Nem formális tanulás: olyan tervezett tevékenységekbe ágyazott tanulásból áll, amelyek nincsenek kifejezetten megjelölve, mint tanulás, de olyan fontos tanulási elemeket tartalmaznak, mint a munkahelyen megszerzett szakmai készségek.
- Informális tanulás: a családdal, munkával vagy szabadidővel kapcsolatos mindennapi tevékenységekből származó tanulás. Gyakran tapasztalati tanulásnak is nevezik, és bizonyos mértékig véletlen tanulásként is felfogható.

Ezen kategóriák különbözőségének jelentőségét támasztja alá az Európai Bizottság kiadványa is, a „Memorandum az életen át tartó tanulásról” címmel a fenti fogalmak meghatározásával hangsúlyozza a tanulási módszerek jelentőségét.

Ha a felnőttképzésről beszélünk, akkor nem csak a hagyományos oktatási intézményekben folyó képzésekre gondolunk, hanem minden olyan tanulási lehetőségre és tapasztalatra, amelyek a felnőtt élet során előfordulnak, beleértve az informális és nem formális tanulási formákat is.

A következőkben röviden kitérek a felnőttképzés fogalomrendszerére.

Magyarországon a felnőttkori oktatás és képzés területén használt fogalmak még mindig nem egyértelműek. A szakirodalmakban is igen eltérőnek találtam az ezzel kapcsolatos kifejezéseket. Általánosságban értelmezve a nagykorúságot elért személyek képzését jelenti. Ez alapján már a felsőoktatás is a felnőttképzés területéhez tartozik, hiszen csak a 18. életévét betöltött személy kezdheti meg felsőoktatási tanulmányait. Más megfogalmazásban a nappali tagozatos hallgatókat nem tekinti a felnőttoktatás alanyának (Zachár, 2009).

A felnőttképzés fogalmát alapvetően a felnőttképzési törvény határozza meg. Olyan iskolarendszeren kívüli képzés, mely során a résztvevők nem állnak hallgatói vagy tanulói jogviszonyban a képző intézménnyel. A felnőttképzésbe bekapcsolódhatnak azok a személyek, akik tankötelezettségüket már teljesítették, vagy a tankötelezettség teljesítése folyamatban van. Felnőttképzési szerződés keretében jogviszony jön létre a képzésen résztvevők és a felnőttképzést szervező intézmény között.

A felnőttoktatást a felsőoktatási törvény és a nemzeti köznevelési törvény szabályozza. E törvény megfogalmazása szerint: „A tanuló munkahelyi, családi vagy más irányú elfoglaltságához, a meglévő ismeretihez és életkorához igazodó iskolai oktatásban vehet részt.” (2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről. Kihirdetve: 2011.XII.29.). A felnőttképzéstől eltérően a felnőttoktatás iskolarendszerű képzés keretei között valósul meg, mely során a résztvevők tanulói vagy hallgatói jogviszonyban állnak az oktató intézménnyel.

A magyar szakirodalomban a felnőttképzés, felnőttoktatás funkcióit tekintve számos magyar szakember különböző módú csoportosítása jelent meg. Ezek közül Zachár (2003) munkája alapján négy fő felnőttképzési funkciót különíthetünk el:

- a) Pótló funkció, mely minimálisan az alap (általános) iskolai végzettség és az első szakképzettség megszerzését jelenti.

- b) Folyamatos szakmai képzés, melyet egyrészt az egyén saját életpályája kialakítása indokol, másrészt a munkaadók igénye alapján egy magasabb szakképesítés megszerzése válik szükségessé.
- c) Foglalkoztatást segítő képzés, mely segítséget nyújt a munkanélküliség időtartama alatt, vagy azt megelőzően a piacképes szakmai tudás megszerzéséhez.
- d) Kiegészítő képzések, melyek hozzájárulnak a szakképzés eredményességéhez, a munkavállalás, munkahelykeresés sikerességéhez. Például nyelvtudás elsajátítása, számítástechnikai képzés.

A közszolgálati továbbképzési rendszer, ezen funkciókat tekintve a folyamatos szakmai képzés és kiegészítő képzés kategóriáját öleli fel.

Visszaülve arra, hogy a napjainkban a tanulás már nem csupán ismeretszerzés vagy képesség- és teljesítményfejlesztés, véleményem szerint további fontos csoportosítása a felnőttképzési funkcióknak, hogy a munkaerőpiacra vagy az egyén életminőségének javítására irányulnak.

A munkaerőpiacra irányuló funkcióknál az elsődleges cél az egyén foglalkoztathatóságának növelése, főként formális oktatások, képzések keretében valósulnak meg. Az életminőségre irányuló funkció esetében viszont a cél a felnőtt önfejlesztése, életminőségének javítása, mely a nem formális és informális tanulási formákban valósul meg.

Az alapvető megfogalmazások szerint a képzések célja, hogy a dolgozókat felkészítsék és motiválják a jelenlegi és jövőbeli munkájukban való jobb és hatékonyabb teljesítményre.

Míg a hazai szakirodalomban gyakran használják az oktatás, képzés, fejlesztés szavakat szinonim fogalomként, a nemzetközi szakirodalom szerzői felhívják a figyelmet arra, hogy bár a jelentések szorosan összefüggenek egymással, különbségek vannak a kifejezések között.

Az angol-amerikai terminológia alapján is szükséges a fogalmak elkülönítése, mely szerint a továbbképzést elsősorban az alacsonyabb képzettségű dolgozók képzésére alkalmazzák, míg a fejlesztést többnyire a vezetői, menedzseri képzésekre értik (Elbert et al, 1999).

A képzés fogalmát Pálinkás és Vámosi (2002: 196) úgy határozta meg, hogy „*mint az emberi erőforrás fejlesztésének egyik eszköze – a dolgozók szakismereteinek bővítésével és a munkafeltételek állandóan változó követelményeinek való minél jobb megfeleléssel foglalkozik. Új ismeretek biztosításával hozzásegítheti a dolgozókat további hatás- és munkakörök ellátáshoz, újabb szakmák elsajátításához.*” A képzés és fejlesztés közötti fogalmi átfedésekre Vámosi (2005) is utal, de leegyszerűsített módon megkülönbözteti a kifejezéseket. A fejlesztést legtöbbször a jövőre koncentráló vezetők tevékenységével kötik össze, ezzel ellentétben a

képzés inkább rövid távú szemléletet tükröz, mely a nem vezető beosztású alkalmazottak tudásának és szakismeretének jelenlegi javítását jelenti.

Minden szervezet számára létfontosságú a munkavállalók képzése és fejlesztése, mely azon túl, hogy az emberi erőforrás fejlesztés szerves része, egyben az emberekbe történő befektetés is. A nemzetközi szakirodalom egyik neves szerzőjeként, Armstrong (2006) is definiálta az emberi erőforrás fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységek fogalmait:

- Tanulás: az a folyamat melynek során az ember ismereteket, készségeket szerez és fejleszt, a viselkedés tartós változása, amely a tapasztalatszerzés következménye.
- Oktatás: a tudás, értékek és megértés fejlesztése az élet minden területén.
- Fejlesztés: az egyén képességeinek és potenciáljának növekedése, amely a tanulás és oktatás biztosításával érhető el.
- Képzés: a magatartás megváltozásának szisztematikus folyamata szervezett tanulási keretek között, melyek segítik az egyént a készségek elsajátításában, hatékonyságuk növelésében.

A magyar szakirodalomban Gulyás (2008: 208) megközelítését szeretném bemutatni. Ő a képzés, fejlesztés és a tréning fogalmi összehasonlítását a résztvevők, az elérendő cél és időtartam szerint végezte el. Ezt a következő 1. számú táblázatban foglaltam össze:

1. táblázat: Képzés, fejlesztés és tréning összehasonlítása
(Forrás: Gulyás, 2008 nyomán)

	Képzés	Fejlesztés	Tréning
Résztvevők	Fizikai és szellemi dolgozók	Vezetői munkakörben lévő dolgozók	Szemleli dolgozók
Célja	Egy adott munkafolyamat elvégzéséhez szükséges új ismeret vagy képesség megszerzése, valamint meglévő ismeretek bővítése	A dolgozók meglévő készségeinek fejlesztése olyan célból, hogy egyéni teljesítményük növelése által hozzájáruljanak a szervezeti célok eléréséhez	Egy adott munkakörhöz, személyi kapcsolatokhoz szükséges képességek, készségek fejlesztése
Időtartama	Rövid és hosszú távú, néhány héttől 3-4 évig is	Rendszerint hosszú távú folyamat	Rövid távú, általában néhány nap

Egy szervezet versenyképességének megőrzése érdekében állandó feladatként tekinthető a munkavállalók képzése, különböző módszerekkel történő fejlesztése, melynek szintje, jellege és intenzitása Armstrong (2006) szerint, változhat a szervezet sajátos igényeitől függően.

2.1.2. Felnőttképzési módszerek áttekintése

Felnőttképzésre mind a munkavállalónak, és mind a szervezetnek szüksége van. Egy dolgozó akkor képes sikeres lenni munkahelyén, ha tudását folyamatosan fejleszti, míg egy szervezet akkor tud a változó piaci kihívásoknak megfelelni, ha versenyképes emberi erőforrásokkal rendelkezik (Gulyás, 2014b).

A felnőttképzéssel és az emberi erőforrás fejlesztéssel foglalkozó szakemberek a képzéssel és fejlesztéssel kapcsolatos különböző módszereket fejlesztenek ki mai napig. Ezeket a módszereket a szakirodalom általában valamilyen szempont szerint csoportosítja. A tipizálást meghatározhatjuk a tanulás helye, irányítása, vagy az alkalmazott módszertan szerint is.

Érdekes áttekintenünk Gulyás (2014a) munkáját, aki tanulmányában a tanulás helye alapján a képzés, fejlesztés módszereit két kategóriára osztotta. Az „on the job”, azaz házon belüli képzések szorosan összekapcsolódnak a munkavégzéssel és a munkahelyi környezetben zajlanak. Előnye, hogy rugalmasan alkalmazkodik a munkaidőhöz, nem igényel külön személyzetet, hátránya, hogy a munkahelyi környezet és teljesítményelvárás zavarhatja a munkavállalót. Az „off the job”, azaz a házon kívüli képzésekre leginkább az jellemző, hogy a képzés lebonyolítása a munkahelytől eltérő helyen, külső szakemberek bevonásával valósul meg. Általában akkor alkalmazzák, amikor nagyobb terjedelmű ismeretanyag átadása szükséges. A közszolgálatban ilyen lehet az új jogszabályok megismertetése. Negatívumként említhető, hogy általában drágább, mint a házon belüli képzés, és nincs garancia arra, hogy az ott elsajátított tudást a munkavállaló a munkahelyén a mindennapi munkavégzése során használni tudja.

Tekintve, hogy a szakirodalomban a szerzők eltérő csoportosításokat használnak, a képzési módszerek lehetséges rendszerezésére az alábbiakban Gulyás (2014b) felsorolását mutatom be (2. táblázat):

2. táblázat: Az „on the job” és „off the job” képzési módszerek lehetséges csoportosítása
(Forrás: Gulyás, 2014a nyomán)

„on the job” módszerek	„off the job” módszerek
Spontán tanulás, avagy „mélyvízbe dobás”	Iskolarendszerű képzés, levelezős vagy esti formában. A dolgozó szintjének megfelelően: a) szakma megszerzése b) középfokú végzettség megszerzése c) első diploma megszerzése d) második vagy további diplomák megszerzése e) MBA-képzés
Felfedező tanulás	
Utánzás	
Demonstráció	
Betanító segédkönyv	
Oktató csomag és programozott tanulás	Tanulmányutak
Rotáció, avagy körbejáratás	
A munkakör kiszélesítése (munkakörbővítés)	Részvétel konferenciákon
A munkakör gazdagítása	Speciális külső tanfolyamok Például: nyelvtanfolyam
Részvétel projekt munkában	A számítógépes tanulás különféle formái: a) Távköztetés b) E-learning
Hivatalos belső képzések a) előadás b) szeminárium c) szimulációk	
Mentorálás	
Coaching	
Tréning	
Önképzés/Önfejlesztés	

Véleményem szerint a fenti csoportosítás még megfelelt a korábbi szervezeti felépítésekhez, azonban vitathatatlan, hogy mára sokkal komplexebb formában és technikákban jelennek meg a képzések.

Rogers (1983) munkáját felhasználva a felnőttképzési módszerek egyik lehetséges bontása a tanulás irányítása szempontjából:

- Előadó-központú képzési formák: általában egyirányú információközlés jellemzi, az előadó aktív, a hallgatók passzívan figyelnek. Tipikus formái: előadás, magyarázat, szemléltetés.
- Résztvevők-központú formák: ennél a formánál a résztvevők aktív részesei a tanulási folyamatnak, a tanítás helyett a tanulásra, az előadó helyett a tanulóra helyeződik a hangsúly. A képzési folyamatban a résztvevők megosztják egymással a tapasztalataikat, tudásukat. Tipikus formái: tréning, szituációs módszer, projektmunka, coaching.
- Önirányító forma: olyan képzési forma, mely során a tanuló saját maga kezdeményezi és irányítja a tanulási folyamatot. Időszakosan megjelenhet szervezett tanulási forma is például távköztetés keretében.

A korábbi években a klasszikusnak is mondható előadó-központú képzési formák voltak a legjellemzőbbek a felnőttképzés területén. Természetesen fontos, hogy ezek a formák továbbra

is jelen legyenek a képzésekben, hiszen alapos és rendszerezett ismereteket tudnak nyújtani rövid idő alatt, a résztvevők nagyobb csoportjának számára. Ugyanakkor a digitális kultúrában szocializálódott Y és Z generáció igényei, valamint a korszerű oktatásmódszertani megoldások hatására, egyre inkább a résztvevőközpontú képzési formák válnak meghatározóvá (Stréhli-Klotz, 2020).

A képzési és fejlesztési tevékenység kapcsán, az egyén felelőssége, hogy munkavégző képessége, ismeretei és tapasztalatai olyan szintre emelkedjenek, amely lehetővé teszi számára, hogy versenyképes maradjon a szervezet belső munkaerőpiacán és a külső munkaerőpiacon is. Ennek feltétele, hogy energiát és időt szánjon saját képzésére. Az önirányító/önfejlesztő folyamat történhet a munkahelyi vagy külső helyszínen egyaránt. Az emberi erőforrásaival jól gazdálkodó szervezet fontos feladatának tekinti, hogy munkavállalói önfejlesztési törekvéseit és erőfeszítéseit támogassa (Gulyás, 2014b).

A következőkben a két utóbbi képzési forma egyes módszereit szeretném bemutatni.

Résztvevőközpontú képzési formák:

a) Tréning

A tréning alapvetően olyan csoportos, készségfejlesztésre irányuló módszer, mely során a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalati tanuláson keresztül új ismeretekhez jutnak önmagukról, társaikról, és különböző szituációkban való magatartásukról (Légrádiné, 2006). A módszertan kidolgozása Kurt Lewin nevéhez fűződik, aki a két világháború között létrehozta az ún. T-csoportokat (tréningcsoportokat) (Forintos, 2006).

A tréningen a vezető trénerek egy konkrét témához kapcsolódóan élethez közeli szituációs gyakorlatokat alkalmaznak, amelyeket a résztvevők feldolgoznak, majd egymásnak visszajelzéseket adnak. Ezzel hozzájárul az egyén kompetenciáinak fejlődéséhez, attitűdjeinek formálásához. Tekintve, hogy a képességek, készségek megismerésére irányuló „játékos” gyakorlatok lebonyolítása nem hordoz kockázatot magában, a tréning lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy spontán módon, szabadon viselkedjenek (Kárpátiné et al, 2016). Általánosságban elmondható, hogy biztonságos terep a kísérletezésre (Bakacsi et al., 2000). A konklúziók megfogalmazása által, az életben a szituációkhoz hasonló helyzetekkel találkozva a csoport tagjai elkerülhetik a nehézségeket, és hatékonyabb megoldásokat választhatnak. A tréningeket két nagy csoportba sorolhatjuk, zárt és nyílt tréningek. Míg a zárt tréningen csak egy adott szervezet munkatársai vesznek részt, az utóbbiba bárki bekapcsolódhat.

A tréning műfajt a piaci cégeket követve a közszféra is egyre gyakrabban alkalmazza. A Nemzeti Közszołgálati Egyetem képzésében is jelen van ez a képzési módszer, de még kevesebb számban, mint az e-learning forma.

b) Szimuláció

A szimuláció lényege, hogy minél hitelesebb formában hozzunk létre a valóságnak megfelelő körülményeket (Gulyás, 2014b). A szimuláció egy eseményt állít a középpontjába, vagyis egy példa megelevenítésén keresztül a résztvevők felkészíthetők jövőbeli hasonló eseményekre (Sisk, 1995). A szimuláció képes a figyelem koncentrálására és a résztvevők aktivitásának felerősítésére (Walliman, 2021). Legklasszikusabb példái a hadseregnél tartott hadgyakorlat, vagy a repülőgép pilóták szimulációs képzése. De itt említhetem az árvízvédelmi gyakorlatot is, melyet majd dolgozatom későbbi részében, a kutatásban részt vevő szakterület képzési módszereinél részletesen ismertetek.

A módszer előnye, hogy újra és újra megismételhető, és úgy lehet életközeli helyzeteket teremteni, hogy a valós esemény nem történik meg. Azonban hátránya, hogy a valósághű szituáció feltételeinek megszervezése kifejezetten drága.

c) Szupervízió

Ahogy a Magyar Szupervízorok és Szupervízor-Coachok Társaságának alapszabályzatában megtalálható: a szupervízió a szakmai személyiség fejlesztésnek az eszköze, mely az önreflexióra, önismeretre helyezi a hangsúlyt. Tanulási és visszacsatolási folyamat, szakmai személyiségfejlesztő módszer. Múltja elsősorban a szociális és oktatási (segítő) területre tekint vissza, a pszichológia és a pszichoterápia eszközeit alkalmazza. Módszereire számos tanácsadó irányzat is épít, melyek mára talán ismertebbek is, mint például a coaching.

d) Coaching

Zeus és Skiffington (2000) gondolatai alapján a coaching olyan eredményorientált kontextusban zajló párbeszéd, melynek során a coach segíti azokat a válaszokat felszínre hozni, melyeket az egyén valószínűleg tud, bár soha nem fogalmazott meg. A tevékenység egy személyre szabott szolgáltatás, mely némiképp hasonlít a tanácsadáshoz. A támogatáson túl, a coachnak feladata a visszajelzések által a hibás megoldásmódok és viselkedésminták felfedezése, melyet követően segíti az egyént a cél felé vezetni. Nem ad tanácsot, vagy megoldást, az mindig az egyén feladata. A coaching az előrehaladás eszköze, segít a teljesítmény növelésében, a problémák megoldásában és az eredményes együttműködésben, ezért gyakran alkalmazzák vezetői képzések során.

Kezdetben a nagyvállalatok gyakorlatában volt elterjedt, de napjainkra a kis- és középvállalkozások mindennapjaiban is megjelent. Manapság már épp olyan fontos az egyén mentális egészsége, mint a jó fizikai állapota (Paksi-Petró - Stréhli, 2021).

A 2020. évi Országos Coaching kutatás eredményei alapján hazánkban leggyakrabban a vezetői képességek fejlesztése, a munka-magánélet egyensúlyának megtartása, a munkahelyi kommunikáció, konfliktuskezelés kapcsán igénylik a szervezetek a coach segítségét. A közszférában nem tipikusan jellemző ez a képzési forma, azonban véleményem szerint szükség lenne rá.

e) Team coaching

A team coaching tartalmának meghatározásához a szakirodalomban számos definícióval találkoztam. Peter Senge (1990: 236) értelmezése pontosan leírja a team coaching lényegét: *„az a folyamat, amelynek során összehangoljuk és fejlesztjük a csapatban rejlő képességeket, hogy el tudjuk érni azokat az eredményeket, amelyekre a csapattagok igazán vágnak”* (Horváth, 2012). Fókuszában a csapat működése áll, de mellette az egyéni hatékonyság is nő.

f) Mentorálás

A mentorálás az egyéni fejlesztés egy közkedvelt formája, mely során egy nagyobb szakmai tapasztalattal bíró munkatárs, általában vezető, segíti az új vagy tapasztalatlanabb kollégát. Leginkább pályakezdő fiatalok munkába állásakor, vagy új pozícióba való elhelyezkedéskor van kiemelt jelentősége. A mentor feladata támogatni a mentoráltat a szervezeti szabályok és kultúra megismerésében, a munkakörhöz kapcsolódó feladatok illetve problémák megoldásában. Egyre gyakrabban figyelhető meg, hogy fiatalabb munkatárs lép a mentori szerepbe annak érdekében, hogy a technikai fejlődés révén kialakult digitális vagy online eszközök használatában segítse felzárkóztatni az idősebb munkatársakat (Gulyás, 2014b).

A mentori rendszer kialakításával a közszféra évtizedek óta próbálkozik. Vannak szervezetek, ahol kimondottan jól működik ez a képzési forma, viszont van, ahol nem fordítanak elegendő figyelmet erre a tevékenységre.

g) Projektmódszer

A projektmunkában való részvétel a képzési forma és a motiváció növelésre egyaránt alkalmas módszer. A munkatársak az eredeti szerepüktől eltérő tevékenységben vagy feladatban vesznek részt. Akár vezetői szerep kipróbálásaként és alkalmazható. A folyamat középpontjában egy konkrét probléma megoldása áll, melyet a résztvevők közös együttműködésük, tapasztalásuk útján, akár többféle megközelítésből, kollektíven oldanak meg (Stréhli-Klotz, 2020). A módszer a résztvevőktől nagyfokú

kreativitást igényel, a gyakorlati tapasztalás útján új információkat sajátítanak el. A lényeg a megoldás folyamatán és a végeredményen van (Kraiciné et al., 2012). Véleményem szerint ez a módszertan eredményesen alkalmazható a szervezetekben, ezen belül a közszolgálati továbbképzési rendszerben is.

h) Tanulmányutak, konferenciák

Tanulmányutakon, konferenciákon való részvétel lehetőséget ad a munkavállalók számára a más szervezetekben felhalmozott tudás megismerésére, a személyes szakmai kapcsolatok kiépítésében.

i) E-learning

Az infokommunikációs technológia fejlődéseként az információszerzési és tanulási szokásaink is nagymértékben átalakultak. Ennek következményeként olyan képzési típus jelent meg, mely könnyen beilleszthető a munkahelyi környezetbe és infrastruktúrába, ezáltal a tanulási környezet szempontjából a legeredményesebb technika lehet (Kis, 2015). Az e-learning rugalmas távoktatási forma, a digitális eszközök és kommunikációs technika által biztosított tanítási- tanulási forma, mely tér- és időbeli függetlenséget biztosít a felhasználó részére. A képzések egy keretrendszerben érhetők el, mely átöleli a teljes képzési folyamatot. Magába foglalja a szervezést, a tananyag összeállítást, a vizsgáztatást, a teljes folyamat lebonyolítását (Stréhli-Klotz, 2020).

Az e-learning alkalmazása egyre nagyobb ütemben növekszik. Ennek főbb okai között említhetjük a módszer rugalmasságát és hatékonyságát, az oktatás lebonyolításának és az oktatási anyagok költségének minimalizálását, a folyamatos megújítás és a továbbképzés igényét (Budai, 2008). Az e-learningnek is, mint minden más oktatási formának, megvannak az előnyei és a hátrányai. Ezek összehasonlítása a 3. táblázatban látható:

3. táblázat: Az e-learning előnyei és hátrányai
(Forrás: Stréhli-Klotz G, 2020 nyomán)

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
rugalmas, egyedi haladási sebesség	magas kezdeti beruházási és tartalomfejlesztési költség
korlátlan, nincs helyhez és időhöz kötve	elektronikus eszközök hiánya a tanuló és/vagy az oktató részéről
korlátlan felhasználó részére elérhető	korszerűtlen infrastruktúra
munkaidő-kiesés csökkentése	oktató és tanuló személyes kapcsolatának hiánya
alacsony oktatási költségek	elszigetelődés, tanulók közötti interakciók hiánya
élményekkel teli, játékos formában felhasználói részvétel	tananyag folyamatos aktualizálása lehet szükséges
személyre szabott tanulási folyamat	önálló tanulás kultúrájának kialakítása
könnyen adminisztrálható, és a folyamat nyomon követhető	nem használható tartalom vagy az adott egyénnek nem kielégítő tananyag

Az e-learninget, mint kedvező képzési módszert, többnyire azért választják a szervezetek, mert legfőbb előnye, hogy költségkímélő. A digitális eszközök használatával valóban csökkenthetők a képzési költségek, azonban egy jól használható e-learning tananyag létrehozásának magas kezdeti beruházási költsége van, állandó aktualizálása jelentős számú munkaóra befektetést igényel. Ugyanakkor, ha nagyobb tömeg részére szükséges a tananyag biztosítása, akkor rugalmasabb és költséghatékonyabb lehet, mint a jelenléti oktatás.

A közsférában, alapvetően a célcsoport kiterjedtsége miatt, a képzési tananyagok döntő többsége e-learning alapú. Főként a költségcsökkentés a cél, hiszen a közsférára különösen igaz, hogy az ország számos pontján azonos munkaköröket ellátó kollégák képzése ezáltal egyszerűbben és gazdaságosabban valósulhat meg. Jellemzően 4-8 órás online elérhető tananyagok kerültek kifejlesztésre, melyek háromféle típusát alkalmazzák (Belényesi - Dobos, 2015):

- hagyományos, prezentáció-alapú,
- videó előadásra épülő
- animáció alapú.

j) Blended learning

A blended learning magyarul „vegyes tanulást” jelent. Olyan oktatási forma, amelyben a digitális és a hagyományos oktatás módszereit, az online és a személyes tanulás aspektusait ötvözik. Egyik részben online tanulás zajlik, amikor a hallgató saját maga követi a tanulás ütemét, feldolgozza a tananyagot, feladatokat. Másik részben oktatói vezetéssel történik a tanulás, mely működhet tantermi vagy „élő” online oktatás keretében, ahol mind az oktató, mind a tanuló jelenléte a lényeg. A vegyes képzések definiálása Nagy (2016: 9) munkája alapján a legegyszerűbben a következőképpen írható le: *„az online és a szemtől-szemben történő oktatás gondos integrálása”*.

A blended learning képzés igen elterjedt nemcsak a felsőoktatásban, de a szervezeti környezetben is, hisz a jelenléti képzések és az e-learning képzések előnyeit kihasználva, azokat ötvözve egy hatékonyabb tanulási formát és eredményesebb tudásátadást tesz lehetővé (Nagy, 2016).

A képzési forma lehetőségeit a közszféra is felismerte már, a blended learning technika alkalmazásának egyre nagyobb szerepe van.

Önirányító/önfejlesztő képzési formák:

Az önirányított tanulás egyfajta önfejlesztés, amelyben az ember maga dönti el, hogy mit, hogyan, mikor és hol szeretne ismereteket és készségeket szerezni (Kraiciné Szokoly – Csoma, 2012). Fontos az elérhető célok kitűzése és a magas tanulási motiváció megléte, a kezdeményezőkészség és proaktív szemlélet. Az önképzésnek számos formája alakult ki napjainkra, mely köszönhető az információs technológiai fejlődésnek, valamint a felnőtt korosztály önállóságának, tanúlással kapcsolatos szabadság iránti igényének. Durkó (1999) elmélete alapján, az élethosszig tartó tanulás nézetéhez igazodva az önművelés egyre fontosabb és ideálisabb tanulási forma a felnőttek számára.

a) Self-coaching

Hazánkban még nem igazán ismert a self-coaching, és a nemzetközi szakirodalom sem bővelkedik a módszer meghatározásával, de néhányan a jövőbeli jelentőségét prognosztizálják. Paksi-Petró (2017) megfogalmazásában a self-coaching olyan folyamat, amely során személyiségfejlesztési eszközök által irányítjuk saját fejlődésünket és növekedésünket, mind a szakmai, mind a magánélet területén. Ez biztosítja, hogy képesek legyünk a problémákat hatékonyabban kezelni. A self-coaching magában foglalja önreflexiót és az építő jellegű gondolkodást, az egyén saját személyes fejlődése érdekében.

b) Online tanulás

Napjainkban az online tanulás egyre nagyobb lehetőségeket rejt. Számos külföldi online szabadegyetem népszerűsége igen gyorsan nő, akik a korszerű informatikai eszközök segítségével biztosítják a minőségi tudást. Az amerikai Phoenix Egyetem úttörőnek tekinthető az online oktatás terén, ahol nemcsak hagyományos, hanem online diplomát is szerezhetnek a tanulók. Másik ismert nemzetközi oktatási portál a Coursera (coursera.org), mely rendkívül felhasználóbarát, angol nyelvű és ingyenesen valamennyi tanfolyam elvégezhető. A Coursera társadalmi felelősségvállalása is fontos, hisz általa olyan fejlődő országokban is lehetővé válik a tanulás, ahol ez még nem megoldott (Paksi-Petró, 2017).

2.1.3. Képzések folyamata

A szervezetek a környezeti változáshoz való alkalmazkodásuk során - legyen az erősödő verseny, technológia változás, munkaerő jellegének változása, szervezeti formák átalakulása – tudatosan felépített képzési rendszereket hoznak létre, ezzel is segítve a munkavállalókat az alkalmazkodás folyamatában. Gyökér és szerzőtársai (2015) szerint a képzési célok kétféle orientációt mutatnak, vagy a jövőre akarják felkészíteni a munkavállalókat, vagy a képzettségbeli hiányaikat kívánják megszüntetni.

A tervszerű képzési folyamat 4 fő fázisra bontható Karoliny (2008) munkája alapján, mely során egy folyamatos visszacsatolás valósul meg.

1. ábra: Képzések folyamata

(Forrás: Karoliny (2008) alapján saját szerkesztés)



A képzési igények azonosítása során meghatározásra kerülnek az egyén képzéséhez kapcsolódó elvárások. Ez magában foglalja a szükséges kompetenciák elemzését, valamint az egyén ismereteinek és képességeinek jelenlegi és a kívánt szintje közötti rés meghatározását. A képzési igények feltárását, a képzés szükségességét kiváltó okok számbavétele után, részletes elemzéssel ajánlott elvégezni (Karoliny, 2008). Ezek:

A szervezetelemzés arra ad választ, hogy a szervezet sajátosságai milyen mértékben igénylik, teszik lehetővé a képzést az adott szervezetnél, a képzés környezete kerül elemzésre. A képzési igények meghatározásakor fontos mérlegelni, hogy a képzés illeszkedik-e a szervezet stratégiai céljaihoz, rendelkezésre áll-e a szükséges erőforrás a képzés végrehajtására, és a képzések vezetői támogatottsága megfelelő-e (Karoliny, 2008).

A személyelemzés fázisában arra kaphatunk választ, hogy kinek vagy kiknek és milyen típusú képzésre lenne szüksége. Itt célszerű mérlegelni, hogy az alkalmazottak képesek és hajlandóak-e, motiváltak-e részt venni a képzésen.

A feladat vagy munkakörelemzés célja meghatározni azon munkafeladatok és a teljesítésükhöz szükséges kompetenciák tartalmát, melyeket a képzés során el kell sajátítani, meg kell szerezni. Ezek befolyásolják a képzés tartalmának összeállítását (Balogh et al., 2023).

A képzési programok megtervezésére a résztvevők körének, és a képzési igényben feltárt területek és témák figyelembe vételével kerülhet sor. A tervezés folyamatában a képzési célok megfogalmazását követően a következő szempontokat kell rögzíteni (Karoliny, 2008):

- képzés anyagának tartalmi kijelölése
- képzők és a képzési helyszín kiválasztása
- képzési módszerek kiválasztása
- képzés értékelési kritériumainak meghatározása
- időigény és költségek kalkulálása

A képzés lebonyolításakor is számos szempontot érdemes figyelembe venni. A hatékony tanulási állapot érdekében hangsúlyt kell fektetni a képzési helyszín, a tanulási környezet kialakítására. Növelheti a résztvevő motivációját, ha egy komfortos helyszín, vagy akár étkezési, utazási lehetőség is biztosítva van a képzés idejére (Balogh et al., 2023).

A képzések értékelése tulajdonképpen annak megállapítása, hogy a képzés hatékony volt-e. Azt, hogy sikerült-e elérni a képzési célokat, a résztvevők elsajátították-e az új ismereteket, szervezetek jellemzően a program végén egy elégedettségmérés által vizsgálják, kérdőív formájában (Karoliny, 2008).

2.1.4. Képzési terv fogalmi tartalma

A képzési, fejlesztési tervek összeállításához figyelembe kell venni a szervezeti sajátosságok mellett a belső és külső tényezőket is. Elbert (1999) a kutatásában a fejlesztési trendek között említi a globalizáció kiteljesedése miatti naprakész ismeretek biztosítását, a szervezeti változások által felértékelődött kulturális kompetenciák fejlesztését, a munkafolyamatok összetettebbé válása okán megkívánt kiváló emberek iránti igényt, valamint a változó munkavállalói elvárásokból fakadó igényt. Továbbá szükséges lehet a teljesítményértékelés, munkakörgazdagítás, vagy belső átcsoportosítás során feltárt képzési igény meghatározása is.

A képzési terv tulajdonképpen a szervezet céljai eléréséhez szükséges személyi állomány megtervezése, melynek része a továbbképzés, átképzés meghatározása, annak ütemezése és hogy milyen létszámot érint a folyamat. A képzési terv fontos eleme a megvalósítás pénzügyi fedezetének biztosítása, csak annak rendelkezésre állása esetén lehet véglegesíteni azt (Poór, 2007).

A közszolgálati továbbképzési rendszerben is fontos szempont, hogy összhangban legyenek az egyéni fejlesztési igények és a képzési kötelezettségek, ezáltal hatékonyan valósulhat meg a képzés. A továbbképzési terv összeállításánál ezért első lépés az egyéni fejlesztési igények azonosítása, melyhez információval szolgálhat a teljesítményértékelési rendszer (TÉR). A hazai közszolgálati továbbképzési rendszer éves és középtávú tervezést határoz meg (Belényesi - Dobos, 2015).

2.2. A közszolgálati képzés stratégiai szerepe

A XXI. századra, a globalizáció hatására olyan összetett társadalmi és gazdasági folyamatok alakultak ki, melyek működtetésében kiemelt szerepe van a közszolgálatnak is.

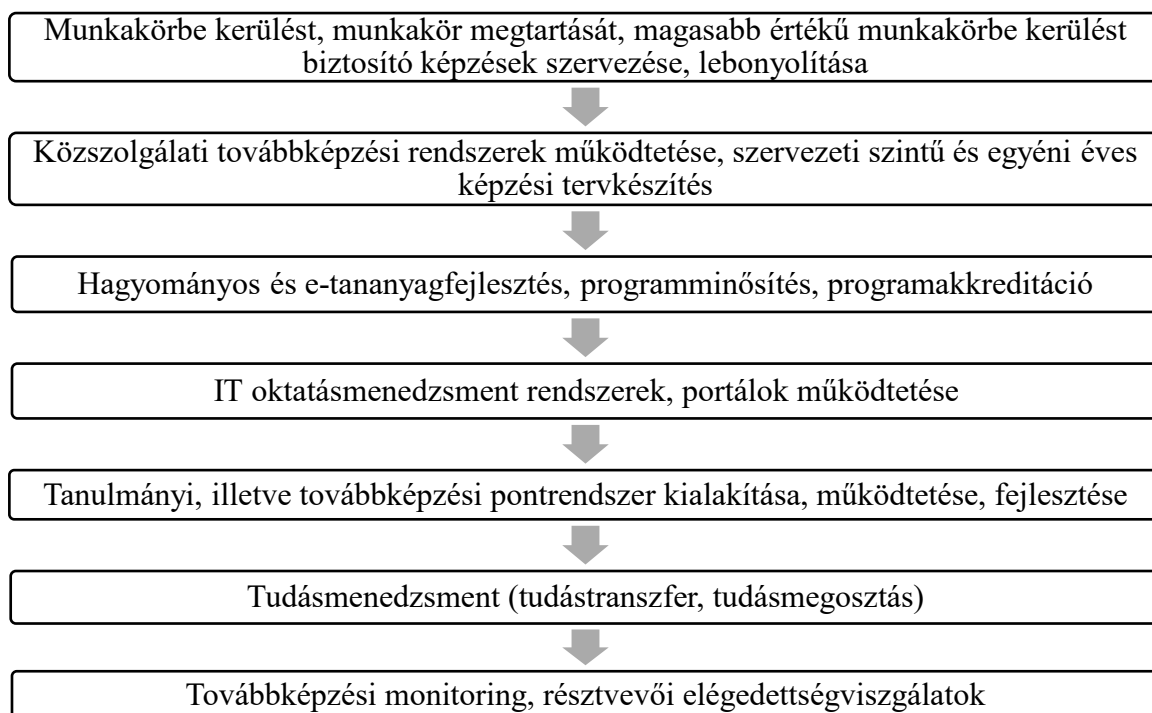
Az állandóan változó szabályozási környezet a közszolgálati állomány számára folyamatos kihívást jelent. Ebben az összetett rendszerben magasan képzett és felkészült munkaerőre van szükség, mind a közszolgálatban dolgozók, mind a humán erőforrással foglalkozó szakemberek részéről. A gyorsan változó környezetben lépést tartani és hatékonyan működtetni a közszolgálatot csak megfelelő képzéssel és folyamatos tudásfrissítéssel lehetséges. A társadalom bizalmát és elismerését, a közszolgálat által nyújtott szolgáltatások igénybe vevői elégedettségét a közszolgálat csak akkor képes fenntartani, ha a változásokra gyorsan és rugalmasan képes reagálni. Felismerték, hogy az emberi tudás, tapasztalat és szakismeret, mint a szervezeti vagyon része, stratégiai erőforrásunk egyik kulcsfontosságú elemévé vált. Kiemelkedő szerepe van egy szervezet hatékonyságában, stratégiai folyamatában, mellyel

jelentős versenyelőnyre képes szert tenni. Mindehhez szorosan kapcsolódik a humán erőforrás fejlesztése és képzése (Stréhli-Klotz 2020).

Joggal jelenthetjük ki, hogy a közszolgálat humán állománya kiemelten fontos tényező a közszolgálat minőségének javítása érdekében. Munkájuk minősége, felkészültsége, elkötelezettsége befolyásolja a közszolgálat hatékonyságát és eredményességét. Az állomány személyi összetételében megfigyelhető generációs különbségek eltérően járulnak hozzá egy szervezet eredményességéhez. Míg az idősebbek szaktudásban és terhelhetőségben kiemelkedők, a fiatalok lendületet visznek a folyamatokba. Ugyanakkor a képzések terén is eltérő szemlélet látható. A fiatalabb korosztály szívesebben vesz részt továbbképzéseken, sajátít el új tanulási módszereket, az idősebbek számára inkább a megszokott, rutinos, rögzült sémák adnak biztosságot munkájuk során (Kelő, 2021.)

A stratégiai alapok biztosítása tette szükségessé annak a közszolgálati modellnek a kialakítását, melynek működtetésével minőségi javulás érhető el a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi területén. A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program meghirdetése olyan integrált keretrendszert hozott létre, mely a humán erőforrás gazdálkodással szemben elvárt feladatot és magas színvonalú teljesítményt a külső környezet kihívásainak és a belső környezet hatásainak a személyi állományra gyakorolt befolyásolásán keresztül kívánja elérni (Szakács 2014). Rendszermodellje emberi erőforrás fejlesztés humán funkcióit az alábbiak szerint fogalmazza meg (2. ábra):

2. ábra: A közszolgálati emberi erőforrás fejlesztés humán funkciói
(Forrás: saját szerkesztés Szakács G. (2014) alapján)



A Magyar Program 2011-ben indult útjára, mely az egész közigazgatás fejlesztését tűzte ki célul. Program, amely meghatározza a célokat, intézkedéseket, beavatkozási területeket a közszolgálati szervezet és emberi erőforrások fejlesztése érdekében. Egyéb fontos területei mellett a Magyar Program a közszolgálati életpályamodell kialakítását tervezte. (Paksi-Petró, 2017).

A fenti törekvések elősegítésére vezették be az új közszolgálati továbbképzési rendszert.

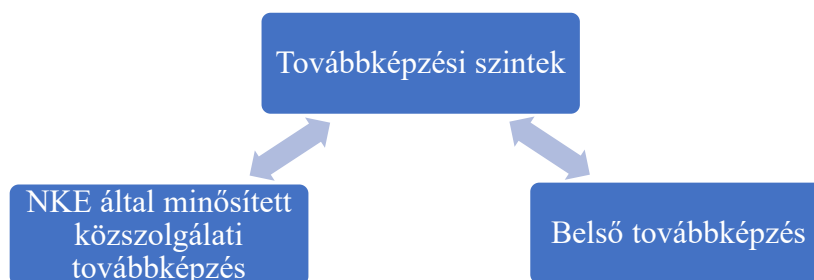
2.3. Közszolgálati továbbképzési rendszer alakulása és jelenlegi rendszere

A közszolgálati továbbképzés definiálása alapján, a közszolgálati státusszal rendelkezők részére szervezett továbbképzés, melynek célja munkájuk javítása új ismeretek átadásával, készségek fejlesztésével, elsősorban munkaidőben, munkahelyi eszközök igénybevételével, on the job képzési formák biztosítása által (Kelő, 2021).

Hazánkban 2011-ben a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény hívta életre a Nemzeti Közszolgálati Egyetemet (továbbiakban: NKE), mely azon túl, hogy biztosítja a közszolgálat részére a felsőfokú szakember utánpótlást, ellátja a felsőfokú végzettségű közalkalmazottak, közszolgálati tisztviselők továbbképzését, vezetőképzését. Feladata a közszolgálati továbbképzési programok és tervek kialakítása, lebonyolítása, a ProBono felület üzemeltetése, jelentések elkészítése (Kelő, 2021).

A közszolgálati továbbképzési program két szinten valósul meg (3. ábra). Az egyik az NKE által minősített és biztosított közszolgálati továbbképzés, mely a felsőfokú végzettséget igénylő munkakört és a vezetői munkakört betöltők általános szakmai és vezetői ismeretek átadását hivatott szolgálni. A másik a közigazgatási szerv, vagy felnőttképzési intézmény által megvalósított belső továbbképzés, szakmai képzés, mely a megrendelő szervezet számára szakterületéhez illeszkedő specifikus munkaköri képzéseket nyújt (Kelő, 2021).

3. ábra: Továbbképzési szintek
(Forrás: saját szerkesztés)



A közszolgálati továbbképzések

a) tartalmuk alapján lehetnek:

- általános közigazgatási ismereteket nyújtó képzési programok;
- közigazgatási vezetőknek szóló vezetőképzési programok; és
- szakmai képzési programok (Darida - Mitev, 2020).

b) formáját tekintve:

- e-learning;
- jelenléti;
- blended learning

típusú képzések (NKE).

Az NKE képzési kínálatában az e-learning típusú képzések érhetők el a legnagyobb számban (Belényesi - Dobos, 2015). E képzési forma új módszertanát dolgozta ki az NKE, melyben olyan gyakorlati elemek kerültek beépítésre, ahol tutori segítség nélkül, önálló interaktív feladatmegoldásokkal fejleszthető az egyén elméleti ismereteinek gyakorlati alkalmazása. Célja a résztvevők problémafelismerő és problémamegoldó képességeinek fejlesztése, egyéni kompetenciáinak önértékelése. A tananyagok video-prezentációs e-tananyag (élőszereplős történettel kiegészítve), komplex e-tananyag, és oktatófilm formájában jelennek meg, népszerűsége egyre nő.

Az NKE által szervezett jelenléti képzések jellemzően a szakmai ismeretek és személyes kompetenciák fejlesztésére szerveződnek. Nagy létszámú előadásokon, kiscsoportos képzéseken, gyakorlati alkalmazást segítő tréningeken való részvétellel teljesíthető a képzés. A tréning egy kedvelt képzési forma a közszférában, az élményalapú kompetenciafejlesztés megragadja a résztvevők figyelmét és fenntartja az aktivitást. Sajnálatos módon az utóbbi években csökkent a többnapos tréningek lehetősége, részben mert a trénerok, mentorok is kevesebb számban vannak az állományban, valamint költséghatékonysági intézkedések kerültek bevezetésre (Kelő, 2021).

A blended learning típusú képzések során az e-learning tananyagot leggyakrabban tréning vagy konzultáció követi, ahol lehetőség nyílik az esettanulmányok, gyakorlati feladatok megvitatására, közös feldolgozására.

A vezetőknek szóló képzési kínálatában e-learning, tréning és e-szimuláció módszerével támogatja a vezetői készségek és kompetenciák fejlesztését a soft skillek területén. A vezetői munka nagyfokú önismeretet, önreflexiót, kommunikációs készséget is igényel, melyhez az NKE széles körű vezetői programválasztéka lehetőséget nyújt mind a fejlesztésben, mind a

gyakorlati elsajátítására. Az e-learning tananyagok segítségével a vezetői kompetenciákkal kapcsolatos ismeretek átadását biztosítja, a tréning során ezek gyakorlati kipróbálását, fejlesztését teszi lehetővé, és a szimuláció révén lehetőség nyílik arra, hogy védett környezetben is kipróbálják magukat a vezetők különböző döntési helyzetekben (NKE).

A továbbképzési kötelezettség a jogviszonyban meghatározott próbaidő leteltét követő napon kezdődik, és teljesítése 4 éves ciklusokban történik. A 2014. január 1-én bevezetett továbbképzési kötelezettség teljesítésének mérése tanulmányi pontrendszerrel történik, mely munkakör alapján kerül meghatározásra. Vezetői, felsőfokú, középfokú, alacsony fokú végzettséget igénylő munkakör szerint. A továbbképzési időszak minden egyes évében teljesíteni kell az adott időszakban teljesítendő összes továbbképzési pont legalább 15%-át, de a harmadik év végére legalább a 75%-át. A továbbképzési kötelezettség a jogszabályban felsorolt esetekben szünetelhet.

Jelentős fejlődésnek tekinthető az NKE által létrehozott Probono-felület, mely lehetővé tette, hogy a vidéki területen élő közszolgálati dolgozók idő- és energiárfordítás nélkül részt vehessenek a képzéseken. Megjelent az egyéni és a szervezeti igényeken alapuló képzési program lehetősége is, ezzel is megteremtve a szervezet érdekeinek és az egyén munkaköri és kompetencia fejlesztési igényeinek összhangját (Kelő, 2021).

Az elmúlt években kibővült az NKE képzési kínálata, míg korábban jelenléti képzések voltak túlnyomó többségben, a fejlesztések révén mára egyre inkább az e-learning és blended learning képzések vannak szélesebb spektrumban.

2.4. A vízügyi ágazatban megvalósuló továbbképzési rendszer

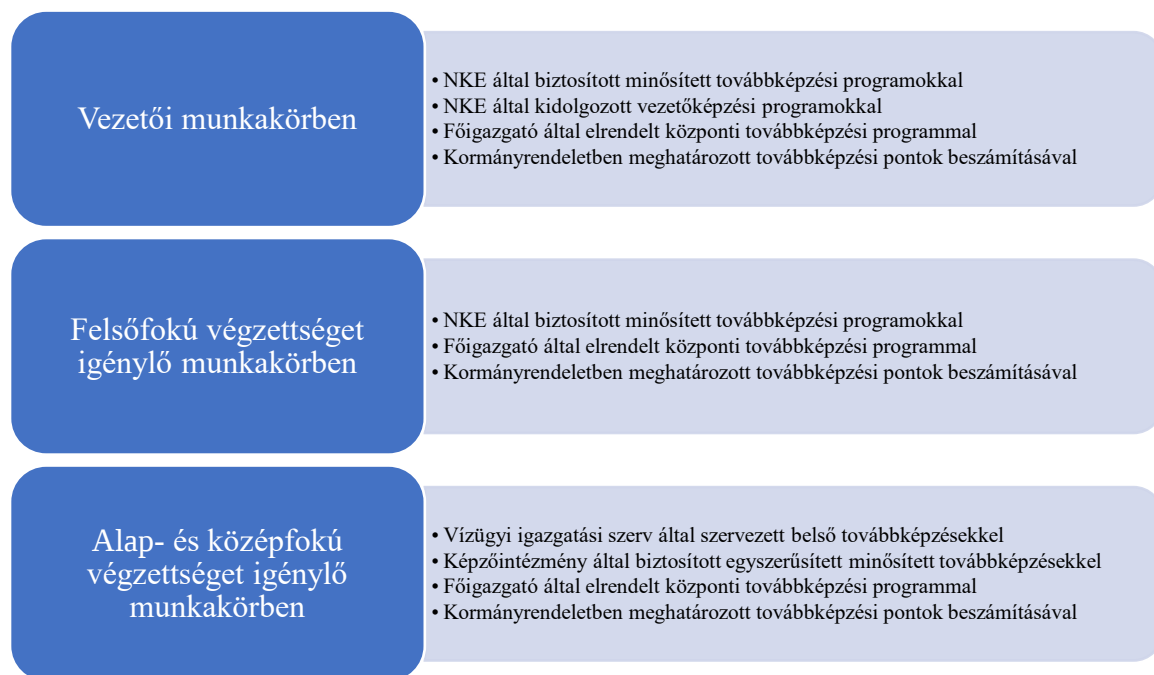
Az éghajlatváltozás hatására, az elmúlt évtizedekben növekedett az árvízvédelem fontossága, a vízminőség szabályozása, a vízkészletek igény szerinti kielégítése, vagy visszatartása. A vízgazdálkodással kapcsolatos tevékenységek ellátását intézményesült keretek között a vízügyi igazgatási szervezet látja el. A vízügyi szervek irányításáért és a vízvédelemért korábban a Belügyminisztérium, 2024. augusztus 1-től az Energiaügyi Minisztérium felel. Az operatív feladatokat az Országos Vízügyi Főigazgatóság (továbbiakban: OVF) fogja össze. Az OVF egy önállóan működő és gazdálkodó központi költségvetési szerv, irányítása alá 12 területi Vízügyi Igazgatóság tartozik. Az igazgatóságok nem a közférára jellemző közigazgatási egységekre, hanem a hazai vízgyűjtőterületekre szerveződtek. Ennek köszönhetően, a vízügy közel 4 ezer fős csapatát a vízügyes szakmák és az őket támogató egyéb szakterületek képviselői alkotják. A mérnöktől a hidrológusig, a közgazdászon át az informatikusokig számos terület dolgozik együtt (Háber et al, 2020a).

A vízügyi ágazatban foglalkoztatott szakemberek számára 2018. január 1. napjával, a vízügyi életpályamodell támogatása céljából, kötelezővé vált a rendszeres, szervezett továbbképzés. A közalkalmazott köteles a munkaköréhez, szakmai feladataihoz igazodó, fejlesztő célzatú, központilag vagy a munkáltató által előírt továbbképzéseken – ideértve a vezetőképzést - részt venni és tudását önképzéssel is gyarapítani (Háber et al, 2020a).

Az ágazat személyi állományának egyharmada felsőfokú végzettséget vagy vezetői munkakört betöltő munkatárs, akik részére az NKE biztosítja a továbbképzési programokat. A közalkalmazotti állomány kétharmad része pedig alap- vagy középfokú végzettséget előíró munkakört betöltő, így képzésüket belső képzések által szükséges biztosítani. Emellett az OVF főigazgatója a teljes állományra vagy annak meghatározott körére vonatkozóan elrendelhet kötelező továbbképzéseket (4. ábra).

Az ismeretek bővítését, gyakorlati adaptációját, az egyén kompetenciáinak fejlesztését, valamint a képzések tervezését, szervezését és továbbképzési kötelezettség teljesítésének nyomon követését a Rendészeti Vezetőképzési, Továbbképzési és Vizsgaportál (továbbiakban: RVTV) önálló vízügyi ágazati modulja támogatja. Az NKE ebben a képzési folyamatban jelentős szerepet vállal, kifejleszti és megszervezi az OVF javaslatait figyelembe véve a továbbképzési programokat (Háber et al, 2020a).

4. ábra: A vízügyi továbbképzési kötelezettség teljesítésének lehetőségei
(Forrás: saját szerkesztés)



2.4.1. A továbbképzés szervezetrendszere

A vízügyi ágazat továbbképzési rendszerét, valamint az ezzel összefüggő feladatok ellátásában résztvevő főigazgató, Belügyi Továbbképzési Kollégium, az NKE és a vízügyi igazgatóságok feladatait a vízügyi igazgatási szerveknél foglalkoztatottak közalkalmazotti jogviszonyának különös szabályairól szóló 391/2017. (XII.13.) Korm. rendelet tartalmazza. A továbbképzési rendszer működtetéséért az OVF Továbbképzési Önálló Osztálya (továbbiakban: TO) felelős, akivel az igazgatóságok képzési ügyintézői együttműködnek a továbbképzési feladatok ellátása során. A továbbképzési rendszer működtetése során a képzésmenedzsment feladatok ellátását támogató informatikai rendszer az RVTV portál vízügyi modulja, melynek fejlesztéséről és működtetéséről a TO gondoskodik. Az RVTV portál tartalmazza a közalkalmazottak továbbképzési adatait (személyes adatok, képzési tervek, teljesített továbbképzések, tanulmányi pontok, tanúsítványok) (Háber et al, 2020b).

2.4.2. A képzés tervezés-, szervezés folyamata, fejlesztési igények meghatározása

A vízügyi igazgatóságok az alkalmazottai részére minden évben elkészítik a tárgyévvel vonatkozó éves és egyéni képzési tervet, melyet a humánerőforrás szakterületen továbbképzésért felelős személy koordinál (Háber et al, 2020b). Az összesített képzési tervek alapján ütemezik a képzéseket az igazgatóságok, valamint bonyolítja le a meghirdetett programokat az NKE. Az ágazat szervezetrendszerének sajátosságából adódóan a képzések megszervezése az OVF és a 12 igazgatóság humánpolitikai egységének feladata. A jelenléti programok esetében is ezen munkatársak bonyolítják a teljes ügyintézés (Háber et al, 2020b).

Az egyéni továbbképzési terveket az előző évről készült teljesítményértékelés eredményéhez igazodva állítja össze a vízügyi igazgatási szerv vezetője. A közalkalmazott egyéni továbbképzési tervébe a közvetlen vezető jóváhagyásával kerülnek felvételre a minősített vagy belső továbbképzési programok. A vízügyi szervek ágazati továbbképzési tervét az OVF készíti el és továbbítja az NKE és a miniszter részére.

A felsőfokú végzettséget igénylő munkakört és a vezetői munkakört betöltő közalkalmazott számára biztosított képzési programokra, az igazgatóságoknál felmerülő képzési igények alapján a főigazgató jóváhagyásával a TO tesz javaslatot az NKE felé a programok kidolgozása érdekében (Háber et al, 2020b). A belső továbbképzési programok esetében a tananyagfejlesztésben, az oktatói feladatok ellátásában a vízügyi közalkalmazottak és külső szakemberek vesznek részt. A képzések megszervezése a minősített továbbképzési programok esetében az NKE által kijelölt képzésszervező, a belső képzések esetében a TO által kijelölt képzésszervező feladata. A képzésszervező biztosítja a személyi és tárgyi feltételeket, valamint a szükséges dokumentumokat.

2.4.3. Képzési módszerek a vízügyi gyakorlatban

A továbbképzésre kötelezetteknek jelenléti, e-learning, vagy online formában van lehetőségük részt venni a képzéseken.

A jelenléti képzések előnye, hogy az igazgatóságokról részt vevő közalkalmazottak találkozása megteremti a lehetőséget a szakmai tapasztalatok cseréjére is. Fontos szempont a képzés helyszínének kiválasztása is. Az NKE irányítása alatt működő bajai telephelyen, a Víztudományi Karon, valamint az OVF oktatási létesítményeiben és igazgatóságok épületeiben történik jellemzően a képzés (Háber et al, 2020b). 2021. évben a vízügyi ágazatnak lehetősége nyílt pályázati forrásból egy olyan (Európában is egyedülálló) árvízvédelmi gyakorlóközpont megvalósítására Szolnokon, ahol az árvízi védekezés és vízkárelhárítás során felmerülő valamennyi fontos tevékenység szimulálható és gyakorolható valósághű körülmények között. A gyakorlópályára szervezett szimulációs képzések lehetőséget biztosítanak:

- a tapasztalt szakemberek számára a meglévő ismereteik frissítését, gyakorlati tudásuk finomítását,
- a vízügyhöz újonnan belépő dolgozók részére, hogy kipróbálhassák és gyakorolhassák a pályán egy esetleges védekezési során felmerülő feladatokat.

A védekezési gyakorlatok oktatói az igazgatóságok állományából kerülnek kiválasztásra és felkészítésre, az elméleti és a gyakorlati ismeretek átadásra. A képzés célcsoportja közép- és felsőfokú végzettségű műszaki állomány.

Az e-learning továbbképzések végrehajtásához Moodle képzési rendszer működik, melyben az elektronikus tananyagok ellenőrző kérdések megválaszolásával, esetenként vizsgával zárulnak. A 2019-es évtől az OVF által meghatározott szempontok alapján évről-évre kiválasztásra kerülnek fejlesztendő szakmai területek, melyekhez illeszkedve folyamatosan folynak az e-learning tananyagok fejlesztése a Víztudományi Kar közreműködésével (Háber et al, 2020b). A képzési kínálat bővítése érdekében számos gyakorlatias jelenléti képzés is felkerült a minősített programok közé, ezzel is támogatva a fejlesztési célokat. Azonban felmerülő probléma, hogy az alapfokúak esetében nem megoldható ez a képzési forma a számítógépes munkaállomás hozzáférése hiányában. A vezetői munkakört betöltők összesen 45 minősített vezetőképzési program közül tudnak választani.

Az online képzési forma lehetősége is biztosításra kerül, melynek beépítése a továbbképzési rendszerbe hozzájárul a szervezési és utaztatással járó költségek csökkentéséhez.

Blended learning típusú képzés lebonyolítására még nem került sor.

2018 óta közel 500 darab továbbképzési program vált elérhetővé az RTVT portálon.

2.4.4. Képzés működtetésének feltételei a gazdasági tényezők tükrében

A vízügyi dolgozók által teljesítendő továbbképzési kötelezettség teljesítéséhez a szükséges pénzügyi forrást az OVF saját költségvetésből finanszírozza. Magában foglalja az RVTV portál működtetésével, a képzési programok megszervezésével, lebonyolításával kapcsolatos kiadásokat. Emellett az igazgatóságok saját költségvetésük terhére finanszírozzák a munkatársak szakmai konferenciákon, tanfolyamokon való részvételét.

Az alap- és középfokú végzettségű közalkalmazottak számára biztosítandó belső képzések megvalósítását nehezíti a 2024. január 1-től életbe lépő a kormányzati képzési és oktatási beszerzésekről szóló 396/2023 (VIII.24). Korm. rendelet. A rendelet értelmében, belső képzések külső előadóval történő megvalósítására, továbbá tananyagfejlesztésekre irányuló beszerzéseket, valamint az iskolarendszerű és nem iskolarendszerű tanulmányaik támogatását csak központosított beszerzési eljárás keretében, az NKE-n keresztül lehet végrehajtani. A rendelet szabályozza az egyes beszerzési igények benyújtásának, jóváhagyásának, megvalósításának módját és időigényét, valamint a központi beszerző szerv részére fizetendő díj mértékét.

A vízügyi szervek eszközei között megtalálható földmunkagépek, fenntartási gépek, daruk, szivattyúk kezeléséhez szükséges képesítések megszerzéséhez szükséges tanfolyamok, illetve hajós képzések megszervezése időigényesebbé vált, a jelenlegi fluktuáció miatt kiemelten fontossá vált a képzési tervek átgondolt összeállítása, hogy egy-egy vízkárelhárítás során rendelkezésre álljon a megfelelő számú gépkezelő.

A képzések tárgyi feltételeinek hosszú távú, költséghatékony biztosítása érdekében 2023. év végére megvalósult egy központi Oktatási központ létrehozása, az oktatásra alkalmas termek mellett szállás lehetőség is biztosítja a több napos képzések végrehajtását.

2.5. Nemzetközi továbbképzési megoldások a közszolgálati képzésben és továbbképzésben

2008-ban az ENSZ kezdeményezésével létrehozott kutatócsoport (UNPAN) nagyszabású felmérést végzett a világ számos országában, ahol az intézmények közigazgatási képzéseit és továbbképzéseit vizsgálta. A munkacsoport által két fő kritériumcsoport került meghatározásra, mely biztosította az értékelést: az első az intézmény szervezeti jellegére és jellemzőire vonatkozott, a másik pedig az intézmény által ténylegesen nyújtott programhoz kapcsolódott (Kolishnichenko, 2015). A kutatás rávilágított arra, hogy nincs két egyforma minta. A legfőbb befolyásoló tényezők az ország mérete, gazdagsága és a kulturális hagyományok. A kisebb országokban kevésbé változatosak a rendszerek, mint a nagyobbakban. Az értékelések alapján

megkülönböztettek úgynevezett zárt rendszert, ahol túlnyomó részben az állam feladata a tisztviselők képzése (pl. Franciaország), és nyílt rendszert, ahol nincs szervezett intézményrendszere a közszolgálati személyzeti képzésnek (pl. USA) (Stréhli-Klotz, 2020).

Egyes országokban az állam szervezi és végzi az oktatást és képzést, máshol a felsőoktatási intézmények és a civil szervezetek a kormányzati képző intézményekkel együtt vesznek részt ebben a folyamatban. Sok országban vannak minisztériumok is, amelyek oktatási központokat vagy speciális intézményeket vagy iskolákat működtetnek az alkalmazottak képzésére; magánképző központokat és/vagy speciális intézményeket finanszíroz, és nemzetközi támogatással támogatott szervezeteket működtet rövid távú tanfolyamok lebonyolítására. Mind a magasan fejlett, mind az átmeneti országokban a civil szervezetek mellett a magánszektor szervezetei is egyre gyakrabban vesznek részt a belépés utáni közszolgálati képzésben (Kolisnichenko, 2015).

Annak érdekében, hogy megismerjük a nemzetközi közszolgálati képzés változatosságát, fontosnak tartom bemutatni, néhány kulcsfontosságú ország példáján keresztül.

Afrika nagy részén a közigazgatási alapoktatás nemzeti egyetemeken, magán felsőoktatási intézményekben, valamint külföldi egyetemeken történik. A Nemzeti Kormányzati Iskola részt vesz az összes nemzeti képzési kezdeményezés koordinálásában, a potenciális közalkalmazottak készségeinek kiépítésével foglalkozik. Az ország egyetemeinek többsége ad közigazgatási akadémiai alapképzést, a nagyobbak mesterképzést és doktori képzést is kínálnak (Kolisnichenko, 2015).

Az amerikai kontinens országai jelentősen eltérnek a közszféra képzési tevékenységük tekintetében. A nagyobb és gazdaságilag fejlettebb országokra jellemző, hogy van egy nemzeti közigazgatási intézet, amely képzést és kevés közigazgatási tanfolyamot kínál, de a közszféra képzésének nagyobb része az egyetemi szektorok és kormányok által létrehozott saját közigazgatási képzési intézményekben valósul meg. A mester- és doktori szintű egyetemi posztgraduális képzést a kormány pénzügyi támogatási programja segíti elő a hallgatók részére. A szegényebb országok esetében a közigazgatási képzés kezdetleges, gyakorlatilag nem létezik a helyi egyetemeken, a képzési tevékenységek nagyon korlátozottak (Kolisnichenko, 2015).

Az Amerikai Egyesült Államok közigazgatási képzési rendszere tekintetében, számos európai országgal ellentétben, nagyon decentralizált. Képzési programokat biztosít a kormányzat minden szinten (országos, állami, megyei, önkormányzati), továbbá az állami és magánegyetemek, vezetőképző intézetek, nonprofit ügynökségek, és privát cégek is. Az oktatási intézményekben az alapképzés két-négy éves, a mesterképzés egy-két éves lehet, de létezik rövid távú (egy héttől három-négy hónapig terjedő) képzés is magas rangú nemzeti

kormánytisztviselők számára. A legtöbb képzési program a gyakorlati tevékenységre irányul és a középszintű adminisztratív személyzetre vonatkozik.

Európai országok többségében az államigazgatási továbbképzést az ország nemzeti közigazgatási iskolájában biztosítják. Ezek az intézmények általában független, nonprofit szervezetek, melyeket többféle forrásból finanszíroznak. Jellemzően állami költségvetési támogatás, hallgatói díjak, egyéb EU-s források (Stréhli-Klotz, 2020).

A képzések módszertanát tekintve, az utóbbi években szinte minden országra jellemző, hogy a hagyományos elméleti képzések mellett fokozatosan nő az aktív részvételt kívánó kompetencia és készségfejlesztő tréningek szerepe.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. Az adatgyűjtés módszere

A kutatási céljaim vizsgálatára primer kutatást végeztem, kvantitatív mérési módszerek felhasználásával. A kérdőív összeállítása során a szakirodalomra és korábbi kutatási eredményekre támaszkodtam. A kérdőív elkészítéséhez a Google Form online alkalmazást használtam, melyet papír alapon történő kitöltés egészített ki, a számítógépes munkaállomás nélküli válaszadók bevonásához. A kérdőívben zárt kérdések szerepelnek, az utolsó, záró kérdés esetében volt lehetőség a kitöltő számára saját válasz megadására.

Az adatok elemzésében a vízügyi ágazat közalkalmazottai tekinthetők mintának. A kérdőívek kiküldésében segítségemre volt a vízügyi ágazati levelező felület, ezáltal közvetlenül juttattam el vízügyes kollégáim részére a megkeresésemet. A részvétel a kérdőív kitöltésében önkéntes és anonim módon történt, online formában, valamint papír alapon került kiküldésre. A kérdőív lezárásakor, két héttel a kiküldést követően, 229 értékelhető kitöltés állt a rendelkezésemre, ezek feldolgozása történt meg. A kérdőív az 1. mellékletben található.

A kérdőív felépítését tekintve öt nagy kérdéscsoportot tartalmaz:

- Az első kérdéscsoportban az azonosító és demográfiai adatok szerepelnek. Igyekeztem kizárólag a kutatás szempontjából releváns adatok felmérésére.
- A második kérdéscsoport annak feltérképezésre irányul, hogy az egyéni képzési tervek kialakítása során figyelembe vételre kerülnek-e az egyéni igények.
- A harmadik kérdéscsoportban az egyes képzési formák jellemzésére egy 4 fokú skálán kellett jelölni a válaszadó számára leginkább releváns választ. A képzési formák jellemzésére négy kérdéscsoportot állítottam össze, ezek a képzések tartalmára, az oktatás minőségére, a képzések időbeosztására és a motivációra irányultak. Látni szerettem volna, hogy van-e lényeges eltérés a különböző képzési formákkal kapcsolatos elégedettség tekintetében, megfogalmazható-e jövőbeni igény a képzést célzó módszerre és annak formájára.
- A következő kérdésblokk csak a vezetői munkakörben dolgozók számára volt kitölthető. Arra voltam kíváncsi, hogy milyen vezetőképzési formákat tartanak hasznosnak annak érdekében, hogy az irányító funkció betöltéséhez szükséges területeiket fejlesszék. Érzékelhető-e szemléletbeli különbség vezetői körben ezen a területen.

- Az utolsó, záró kérdéscsoportban arról szerettem volna képet kapni, hogy a vízügyi ágazatban dolgozó közalkalmazottak hogyan vélekednek a vízügyi továbbképzési rendszerről, milyennek ítélik meg annak hasznosságát.

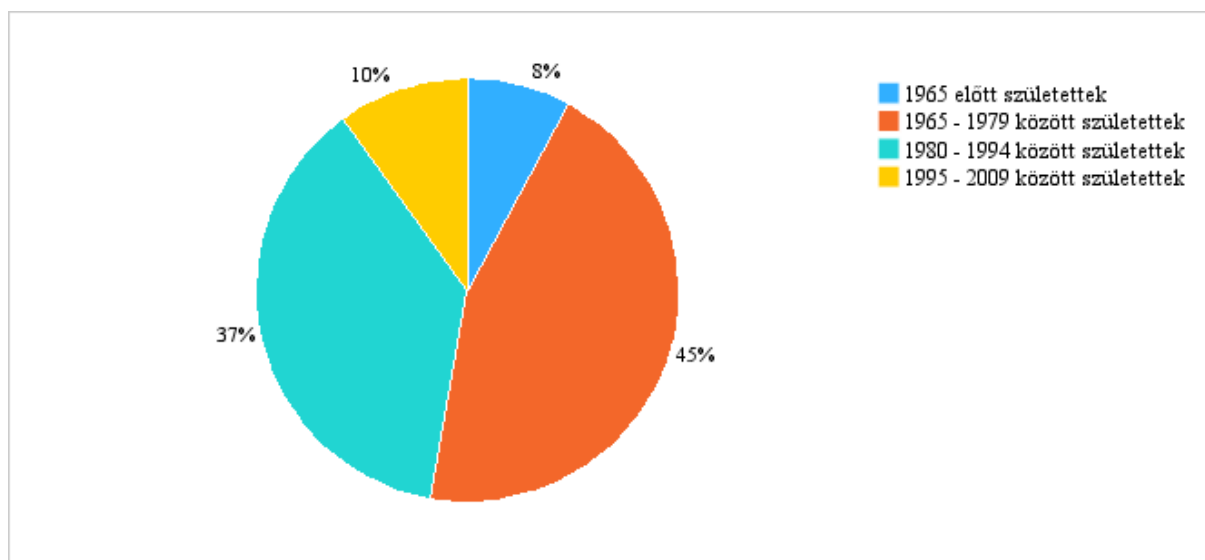
3.2. A kutatási adatok feldolgozása

A kérdőíves felmérés elemzését Microsoft Office Excel és IMB SPSS Statistics 29.0.1.0 program segítségével végeztem el. A kérdőíves alkalmazásból könnyen exportálhatók az adatok az SPSS statisztikai programba, melyhez manuálisan rögzítettem a papír alapú kitöltéseket, továbbá az excel alkalmazással készítettem a diagramokat. A rendelkezésemre álló adatok alapján 229 vízügyi közalkalmazott töltötte ki a kérdőívet. Az adatok feldolgozása során két nem metrikus változó közötti összefüggés vizsgálatához a keresztábra statisztikai elemzést alkalmaztam, a hozzá kapcsolódó Khi2 próba eredményét figyelembe véve.

Nemek szerinti bontásban az arányok hasonlóak, hiszen a válaszadók 50%-a (115 fő) férfi, és 50%-a (114 fő) nő.

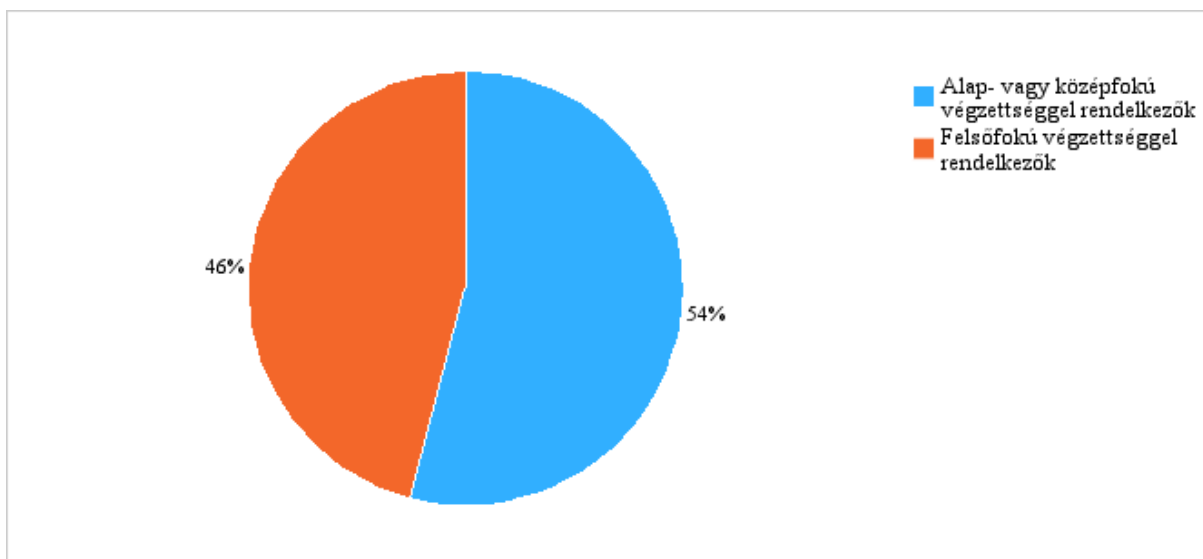
A korosztályi megoszlást tekintve, legmagasabb arányban az 1965-1979 (45%) és az 1980-1994 év (37%) között születettek, azaz a X és Y generáció tagjai töltötték ki a kérdőívet. Az idősebb, 1965 előtt született válaszadók aránya csupán 8%, a fiatalabb, 1995 után született kitöltők aránya is csak 10% (5. ábra).

5. ábra: Életkor szerinti megoszlás (N=229)
(Forrás: Saját szerkesztés)



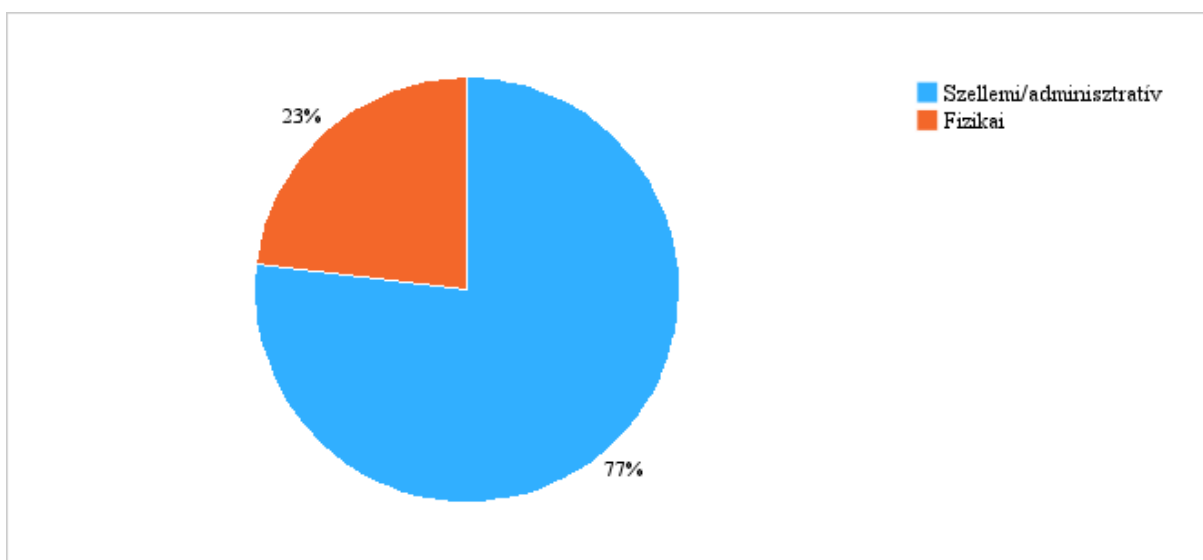
Végzettség tekintetében is közel azonos a megoszlás, a válaszadók 54%-a alap vagy középfokú végzettséggel, és 46%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik. Az elemzés szempontjából kedvezőek az adatok, mivel a továbbképzési programok eltérőek a végzettség függvényében, átfogóbb képet kaphatok a képzési formák és módszerek jellemzéséről (6. ábra).

6. ábra: Végzettség szerinti megoszlás (N=229)
(Forrás: Saját szerkesztés)



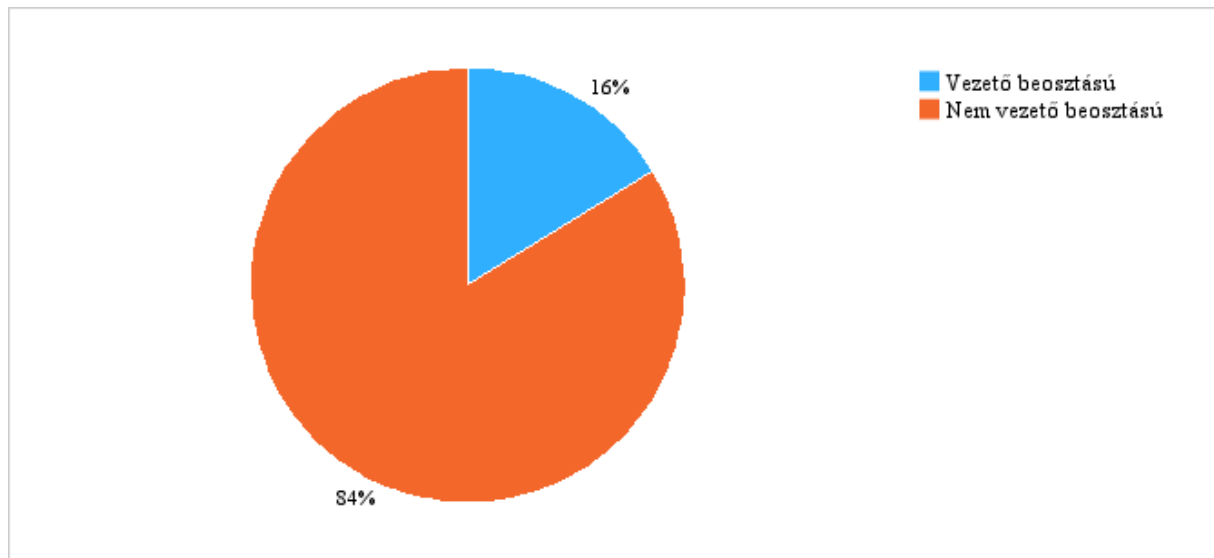
Munkaköri csoport bontásban az elvártak szerint alakultak az eredmények. A kérdőívet szellemi/adminisztratív közalkalmazottak töltötték ki a legnagyobb arányban, ez a kitöltések 77%-át jelenti. Mindössze 23%-át teszi ki a fizikai dolgozók általi kitöltés. Valószínűsíthető, hogy a számítógépes munkaállomás hiánya miatt kiküldött papír alapú kérdőív kisebb létszámhoz jutott el. Az adatokat a 7. ábra tartalmazza.

7. ábra: Munkaköri csoport szerinti megoszlás (N=229)
(Forrás: Saját szerkesztés)



A végzettség és a munkaköri csoport megoszlása mellett kíváncsi voltam arra is, hogy a megkérdezettek között milyen arányban vannak vezető beosztásúak. A kitöltők közül csak 16%, azaz 37 fő dolgozik vezetői munkakörben (8. ábra).

8. ábra: Vezető beosztásúak aránya (N=229)
(Forrás: Saját szerkesztés)



A minta bemutatása után áttérek az adatok elemzésére, a kutatási eredmények megállapítására.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

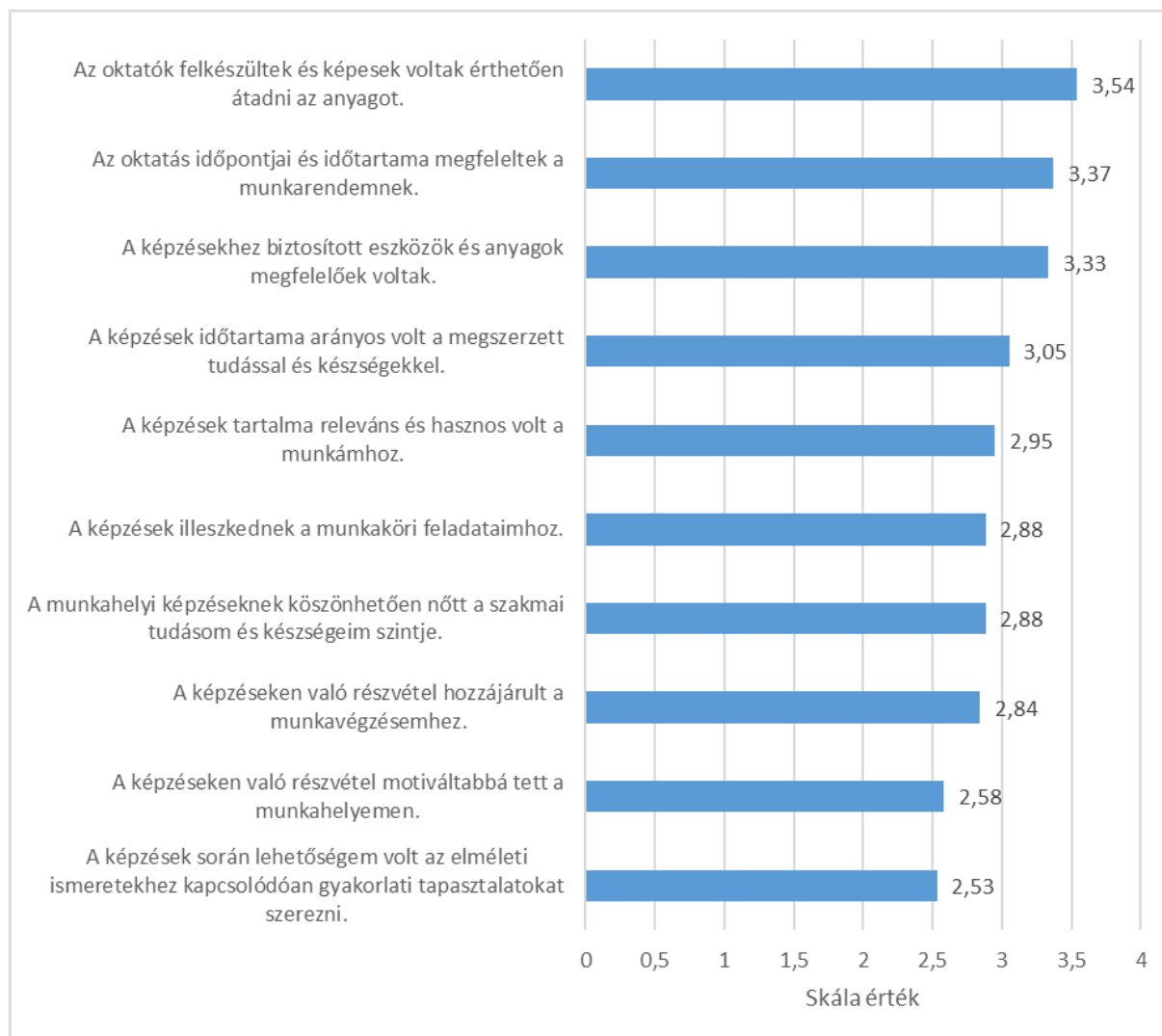
4.1. Képzési módszerekkel való elégedettség a szervezeti gyakorlatban

A kutatási eredmények bemutatásakor először a vízügyi továbbképzési rendszerben alkalmazott egyes képzési módszerek jellemzőit igyekeztem feltérképezni. Kíváncsi voltam arra, hogy van-e elégedettségbeli különbség a kollégák részéről annak függvényében, hogy milyen formában sajátíthatják el a tananyagot. A kérdőívben a válaszadóknak a képzések tartalmára, minőségére és a képzések által nyújtott motiváltságra vonatkozó kérdéscsoportokra 1-től 4-ig terjedő Likert-skálán kellett jelölniük, hogy az állítások mennyire jellemzőek. A skálák megbízhatóságának vizsgálatát a Cronbach-alfa mutatóval ellenőriztem. A kapott 0,65 és 0,85 közötti értékek alapján konzisztens a skála, megbízhatósága megfelelő. Az adatok normalitásvizsgálatát a Kolmogorov-Szmirnov nemparaméteres próbával végeztem. A próba eredménye alapján minden csoport esetében normálisnak tekinthetők a skálák értékeinek eloszlása ($p > 0,001$).

Először azt vizsgáltam, hogy a jelenléti képzésekkel kapcsolatban milyen mértékben elégedettek a válaszadók (9. ábra). A diagramon jól látszik, hogy legmagasabb értékben az oktatók felkészültségét és tudásátadását, valamint az oktatások időpontjának és tartamának rendjét jellemezték. Az eredményekből az is kiderül, hogy a képzések elméleti ismereteihez kapcsolódó gyakorlatszerzés, és a munkavégzés iránti motiváció erősödése a legkisebb mértékben jellemző e képzési módszer esetében.

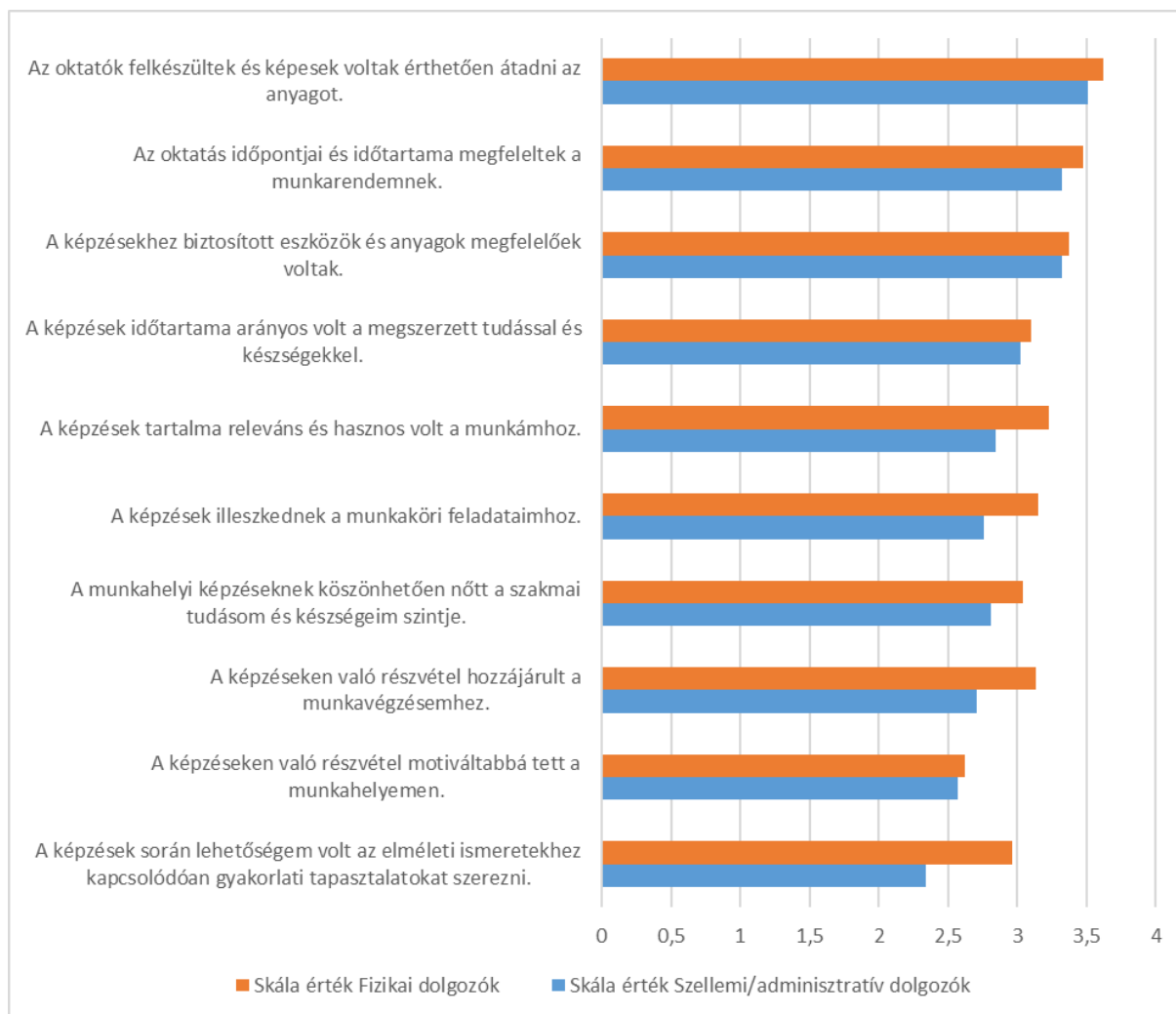
9. ábra: Jelenléti képzésekkel való elégedettség (N=174)

(Forrás: Saját szerkesztés)



Kutatásom szerint, a szellemi/adminisztratív és fizikai munkaköri csoportok között a Mann-Whitney próba eredménye alapján jelentős eltérés igazolható a „A képzések tartalma releváns és hasznos volt a munkámhoz.” ($Z=-3,485$, $p<0,001$) és a „A képzések során lehetőségem volt az elméleti ismeretekhez kapcsolódóan gyakorlati tapasztalatokat szerezni.” ($Z=-4,081$, $p<0,001$) állítások tekintetében. A többi állítás esetében statisztikailag igazolt eltérést nem tudtam megállapítani, azonban ott is megfigyelhetők a fizikai dolgozók magasabb értékelése a szellemi/adminisztratív dolgozókhoz képest. Kétmintás t-próbával elemeztem a kategóriaátlagok közötti eltérést, melyet a 10. ábrán mutatok be. Összefoglalva megállapítható, hogy az előzetesen elvártaknak megfelelően a fizikai munkakörbe tartozók nagyobb elégedettséget éreznek a jelenléti képzések iránt, mint a szellemi munkakörbe tartozók.

10. ábra: Jelenléti képzésekkel való elégedettség munkaköri csoportok függvényében (N=174)
(Forrás: Saját szerkesztés)



Elemeztem azt is, hogy a generációs különbségek miként befolyásolják a jelenléti képzési formával való elégedettséget. A Kruskal-Wallis próba eredménye alapján 3 állítás esetében igazolható jelentős eltérés legalább két korosztály között a jelenléti képzések elégedettség méréséhez használt állítások megítélésében ($p > 0,05$). A baby boomer generáció tagjai szerint nagyobb mértékben jellemző hogy az elméleti ismeretekhez kapcsolódóan lehetősége volt gyakorlati tapasztalatokat szerezni, mint a többi generáció tagjai szerint, legkisebb mértékben ezt az Y generáció jellemezte ($K-W=9,382$, $p=0,025$). Azt, hogy a képzések időtartama arányos volt a megszerzett tudással és készségekkel a Z generáció jelölte jellemzőbbnek a többi korosztályhoz képest, míg legkevesebbre az Y generáció értékelte ($K-W=12,457$, $p=0,006$). A harmadik állítás, melynél jelentős eltérést tudtam kimutatni az életkori megoszlás szempontja szerint, a képzéseken való részvétel általi motiváció erősödése. Ez esetben szintén a Z generáció válaszai adtak magasabb pontszámokat a másik 3 kategóriához viszonyítva, míg legalacsonyabb pontszámmal az Y generáció tagjai értékelték ($K-W=11,648$, $p=0,009$). Általánosságban elmondható, hogy a legtöbb szempont esetében a Z generáció tagjai

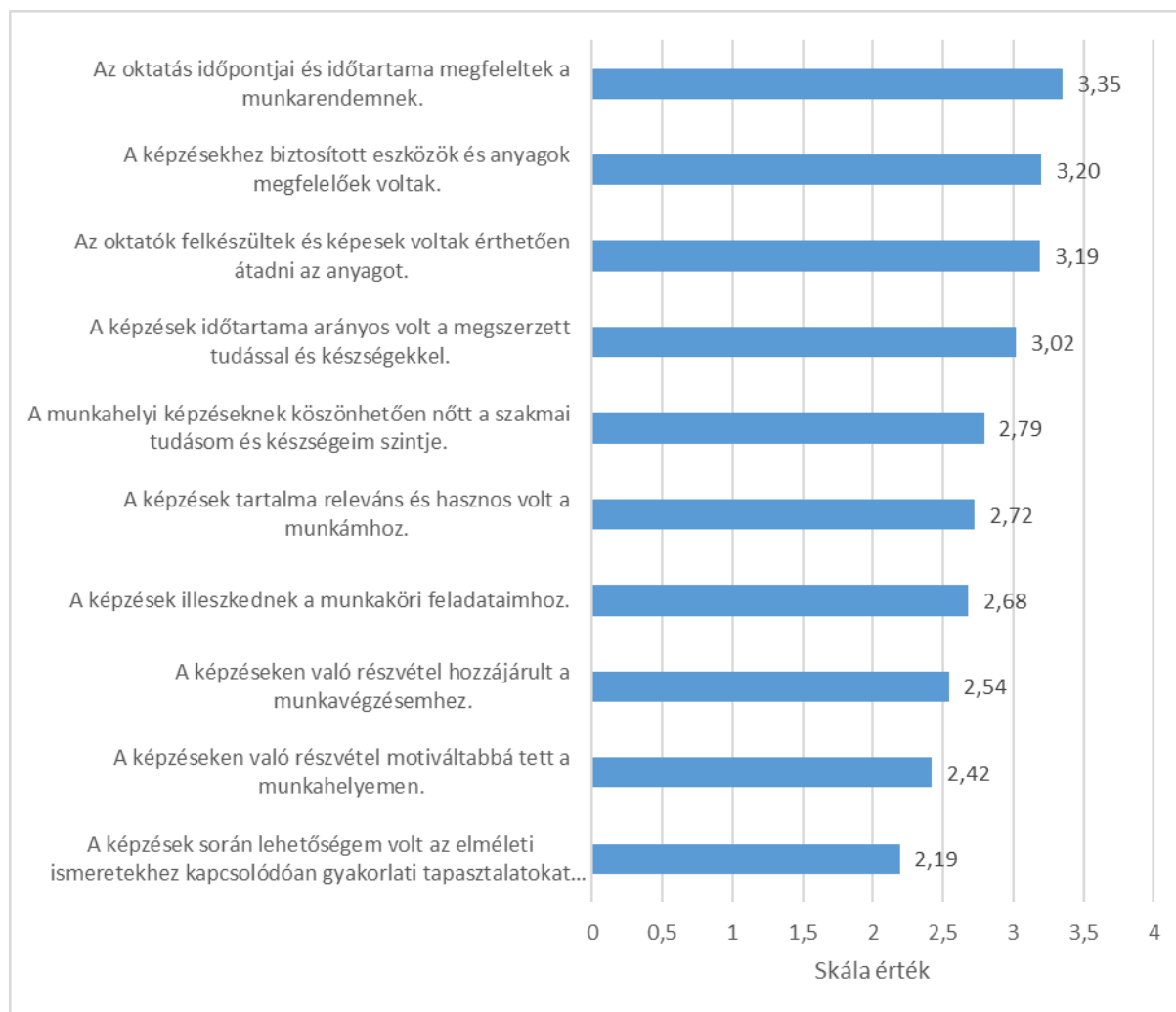
elégedettebbek a jelenléti képzési formával a többi korosztályhoz képest. Generációs eltérésekből fakadó különbségek is megfigyelhetők a jelenléti képzések tekintetében, a Z generáció tagjainak magasabb elégedettségi visszajelzései szerint. Ennek oka valószínűleg az, hogy a jelenléti képzésekre jellemzőbb szakmai ismeretek és személyes kompetenciák fejlesztésére a frissen munkaerőpiacra lépő fiataloknak nagyobb mértékben van igénye közvetlen interakció formájában, annak ellenére, hogy technológiai „benszülöttek”.

Kutatásomban fontosnak tartottam megvizsgálni azt is, hogy vajon kimutatható-e jelentős eltérés a végzettség szerinti megoszlás tekintetében a jelenléti képzésekkel kapcsolatos állítások megítélésének esetében. A Mann-Whitney próba eredménye alapján megállapítható, hogy a két kategória között szignifikáns különbség csak egy állítás esetén igazolható, ez pedig az elméleti ismeretekhez kapcsolódó gyakorlati tapasztalatszerzés volt. Az alap- vagy középfokú végzettséggel rendelkezőknek volt inkább lehetőségük a jelenléti képzés elméleti ismereteihez kapcsolódóan gyakorlati tapasztalatokat szerezni a felsőfokú végzettségű dolgozókhoz képest ($Z=-3,444$, $p<0,001$). Az eredmény alapján következtethetünk arra, hogy ez a szempont, hasonlóan a munkaköri csoportok vizsgálati adatával, a többnyire fizikai dolgozók véleményét tükrözi.

Kutatásom következő részében az e-learning képzési módszerrel való elégedettséget vizsgáltam. A leíró statisztikák alapján megállapítható, hogy leginkább az oktatás időpontja és időtartama felelt meg az elvárásoknak, ezzel szemben legkevésbé az elméleti ismeretekhez kapcsolódó gyakorlati tapasztalatszerzéssel voltak elégedettek a válaszadók (11. ábra).

11. ábra: E-learning képzésekkel való elégedettség (N=166)

(Forrás: Saját szerkesztés)



A munkaköri csoportok közötti eltérés vizsgálat nem releváns jelen kutatásban, tekintve, hogy a kitöltők csupán 1%-a fizikai dolgozó. A továbbiakban e-learning képzéssel kapcsolatban bemutatott eredmények jellemzően a szellemi/adminisztratív dolgozókra vonatkoznak.

Következő vizsgálatom a korosztályok közötti eltéréseket mutatja. A Kruskal-Wallis próba alapján az elégedettségi szempontok 60%-ánál mutatható ki $p < 0,05$ szignifikancia. A 4. táblázat adataiból jól leolvasható, hogy míg a képzésekhez biztosított eszközök, valamint az oktatás időpontja és időtartama az X generáció számára volt a legmegfelelőbb, a képzések hatékonyságára és alkalmazhatóságára utaló szempontokat a Z generáció tagjai értékelték a legmagasabbra.

4. táblázat: E-learning képzéssel való elégedettség az életkori megoszlás függvényében (N=166)

(Forrás: saját munka)

	Szig. (p)	Átlagos rangszám			
		Baby boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
A munkahelyi képzéseknek köszönhetően nőtt a szakmai tudásom és készségeim szintje.	<0,001	81,900	90,646	68,697	122,455
A képzések tartalma releváns és hasznos volt a munkámhoz.	0,006	83,950	91,968	69,795	104,500
A képzések illeszkednek a munkaköri feladataimhoz.	0,224	73,600	85,139	79,098	107,136
A képzések során lehetőségem volt az elméleti ismeretekhez kapcsolódóan gyakorlati tapasztalatokat	0,088	88,700	82,437	78,576	115,955
Az oktatók felkészültek és képesek voltak érthetően átadni az anyagot.	0,858	83,600	85,006	80,424	91,045
A képzésekhez biztosított eszközök és anyagok megfelelőek voltak.	0,266	80,700	90,462	76,470	78,227
A képzések időtartama arányos volt a megszerzett tudással és készségekkel.	0,009	74,850	92,500	70,705	103,500
Az oktatás időpontjai és időtartama megfelelt a munkarendemnek.	0,006	72,400	95,196	70,379	88,318
A képzéseken való részvétel motiváltabbá tett a munkahelyemen.	0,041	83,200	89,595	72,379	106,727
A képzéseken való részvétel hozzájárult a munkavégzésemhez.	0,002	95,000	91,570	67,917	108,591

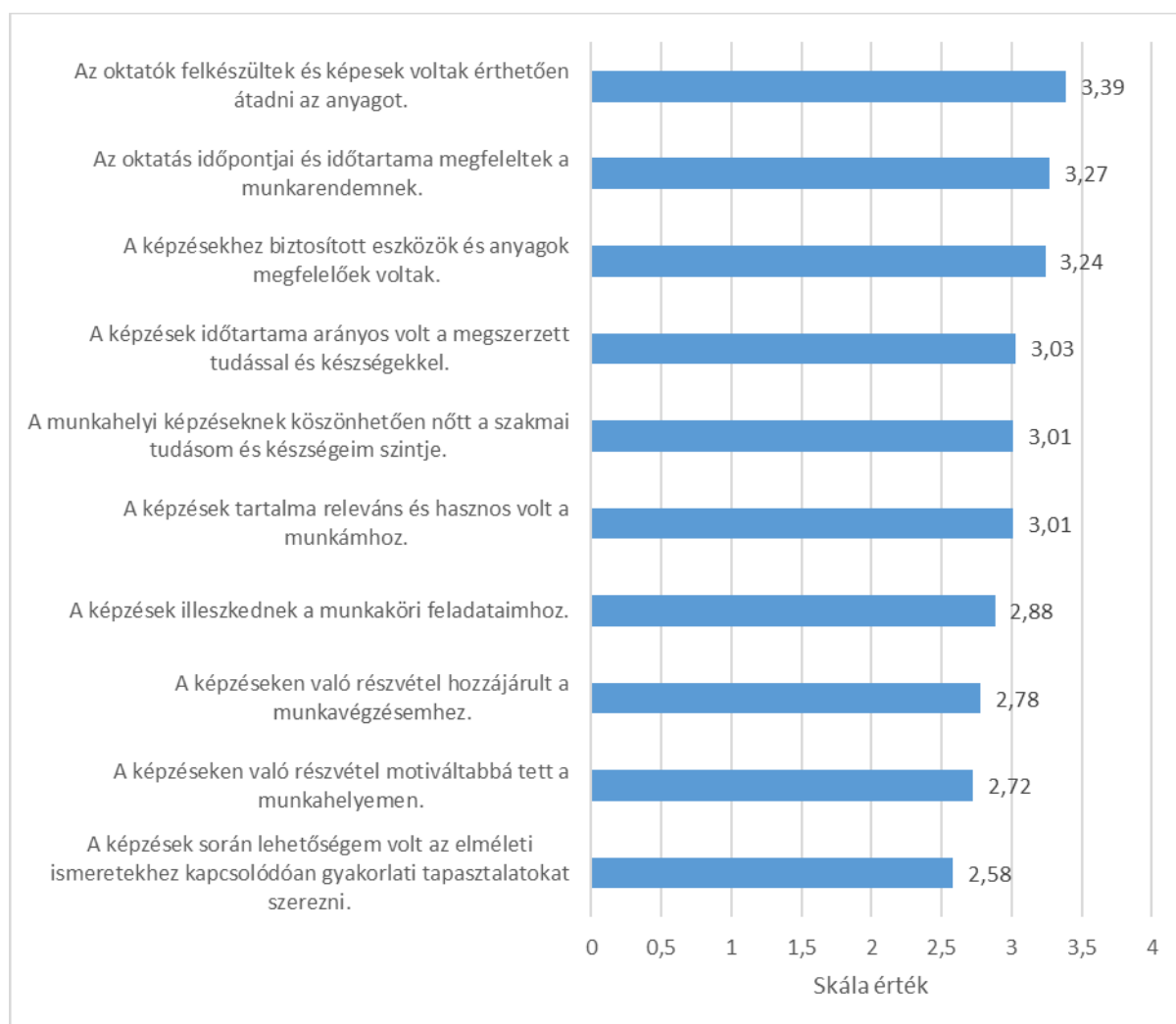
A vizsgált adatbázisban elérhetőek az adatok arról, hogy kimutassam az eltérő végzettségű dolgozók elégedettségbeli különbségeit is. A Mann-Whitney próba eredménye alapján jelentős eltérés igazolható két értékelési szempont esetében. Az e-learning képzések során elméleti ismeretekhez kapcsolódó gyakorlati tapasztalatszerzés ($Z=-3,895$, $p<0,001$) inkább az alap- vagy középfokú végzettséggel rendelkezők részére volt lehetőség, a felsőfokúakhoz képest. Szintén az alap- vagy középfokú végzettségű válaszadók utaltak arra, hogy a képzések hozzájárultak a hatékony munkavégzésükhöz. A kérdőívben szereplő egyéb véleményezendő szempontoknál ugyan nem mutatható ki szignifikáns különbség a két kategória között, azonban az átlagos rangszámokból megállapítható, hogy az alap- vagy középfokú végzettségű dolgozók elégedettebbek a képzések hatékonyságával és alkalmazhatóságával, valamint az oktatás minőségével és időzítésével.

Az e-learning képzésekkel kapcsolatban is több fontos következtetés is megfogalmazható. A képzések időpontja és időtartama jól illeszkedik a munkavállalók igényeihez, azonban a gyakorlati tapasztalatszerzés hiányos, ami főként a fiatalabb generáció és az alap- vagy középfokú végzettséggel rendelkezők számára fogalmazódik meg hiányként.

Végül az online képzési formához tartozó adatokat is elemeztem. A 12. ábra mutatja, hogy a válaszadók hogyan értékelték a kérdőívben szereplő állításokat. A leíró statisztika adatai alapján a válaszadók elvárásainak nagyobb mértékben felel meg az oktatás minősége és

időrendje, mint a képzéssel szemben támasztott hatékonyság és munkahelyi alkalmazhatóság. Legkevesbé jellemzőnek az elméleti ismeretekhez kapcsoló gyakorlati tapasztalatszerzést értékelték a megkérdezettek, ez magyarázható azzal, hogy az online képzési forma korlátozott a tekintetben, hogy hatékony gyakorlati feladatokat biztosítson.

12. ábra: Online képzésekkel való elégedettség (N=67)
(Forrás: Saját szerkesztés)



Vizsgáltam azt is, hogy az online képzési formára vonatkozó értékelésekkel kapcsolatban milyen sajátosságokat figyelhetünk meg a válaszadók végzettségének függvényében. A Mann-Whitney próba alapján több véleményezendő szempontnál is jelentős különbséget állapíthatunk meg a két kategória esetében, ahol a szignifikancia szint alacsonyabb, mint 5% (5. táblázat). A legnagyobb mértékű véleményeltérés a képzések időtartama és a megszerzett tudás arányának értékelésében figyelhető meg ($Z=-3,447$, $p<0,001$).

Az online képzések előnyének tekinthető a rugalmas időbeosztás és az oktatás szervezethez való alkalmazhatósága. Végzettség szerinti különbségek vizsgálata kimutatta, hogy alap- vagy középfokú végzettségűek elégedettebbek, számukra az online

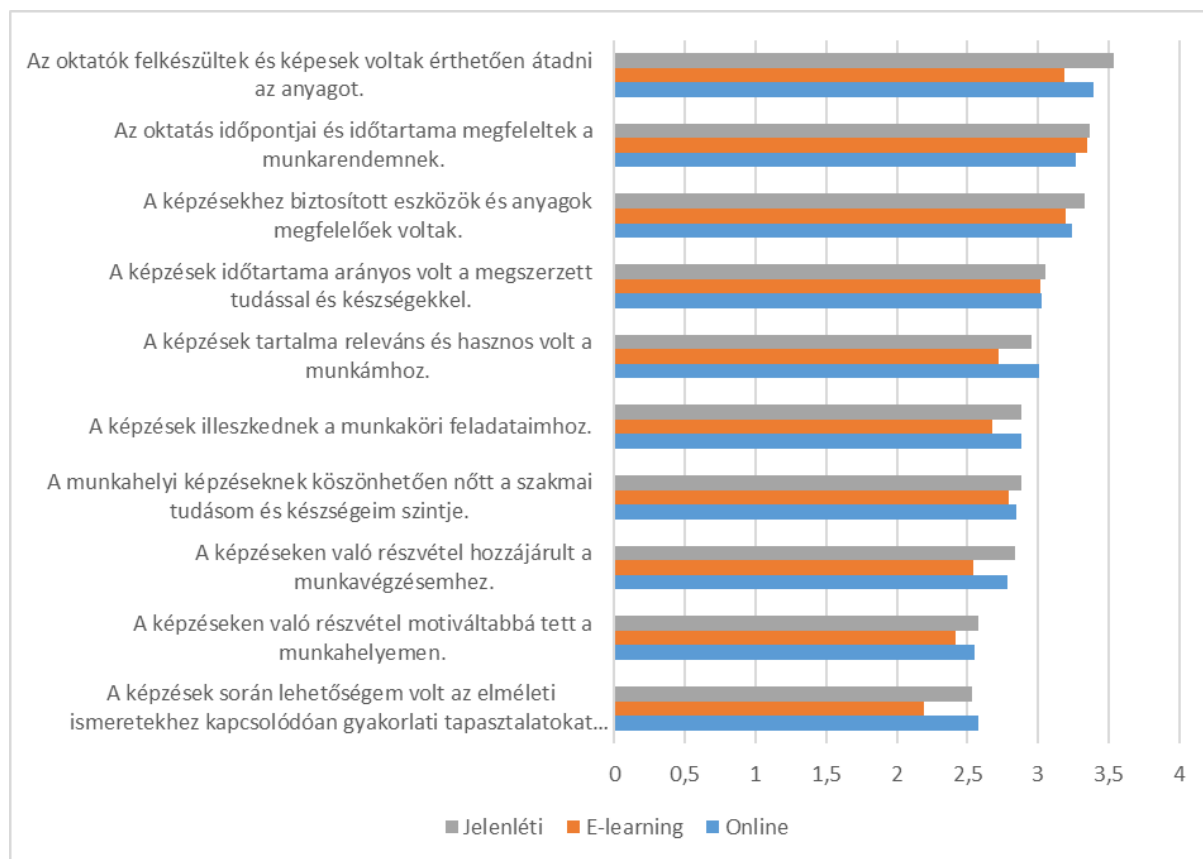
képzések formája jobban illeszkedik a tanulási igényeikhez. Ennél kritikusabbak a felsőfokú végzettségűek, mivel magasabb szintű elméleti és gyakorlati ismereteket várnak el.

5. táblázat: Online képzéssel való elégedettség a végzettség függvényében (N=67)
(Forrás: saját munka)

	Szig. (p)	Átlagos rangszám	
		Alap- vagy közép fokú végzettségű	Felsőfokú végzettségű
A munkahelyi képzéseknek köszönhetően nőtt a szakmai tudásom és készségeim szintje.	0,022	40,13	29,86
A képzések tartalma releváns és hasznos volt a munkámhoz.	0,016	40,17	29,84
A képzések illeszkednek a munkaköri feladataimhoz.	0,200	37,43	31,69
A képzések során lehetőségem volt az elméleti ismeretekhez kapcsolódóan gyakorlati tapasztalatokat szerezni.	0,004	41,91	28,66
Az oktatók felkészültek és képesek voltak érthetően átadni az anyagot.	0,233	37,09	31,91
A képzésekhez biztosított eszközök és anyagok megfelelőek voltak.	0,249	37,04	31,95
A képzések időtartama arányos volt a megszerzett tudással és készségekkel.	<0,001	43,17	27,81
Az oktatás időpontjai és időtartama megfeleltek a munkarendemnek.	0,123	38,04	31,28
A képzéseken való részvétel motiváltabbá tett a munkahelyemen.	0,038	39,70	30,15
A képzéseken való részvétel hozzájárult a munkavégzésemhez.	0,039	39,67	30,18

Összehasonlítottam a vízügyi továbbképzési rendszerben alkalmazott 3 féle képzési módszerrel való elégedettséget (13. ábra). A kapott válaszok összesítése azt mutatja, hogy az e-learning és online képzések népszerűsége is jelentős, de csak másodlagos. A jelenléti képzéseket pozitívabban ítélték meg szinte minden állítás esetében.

13. ábra: Képzési módszerekkel való elégedettség összehasonlítása (N=229)
(Forrás: saját szerkesztés)

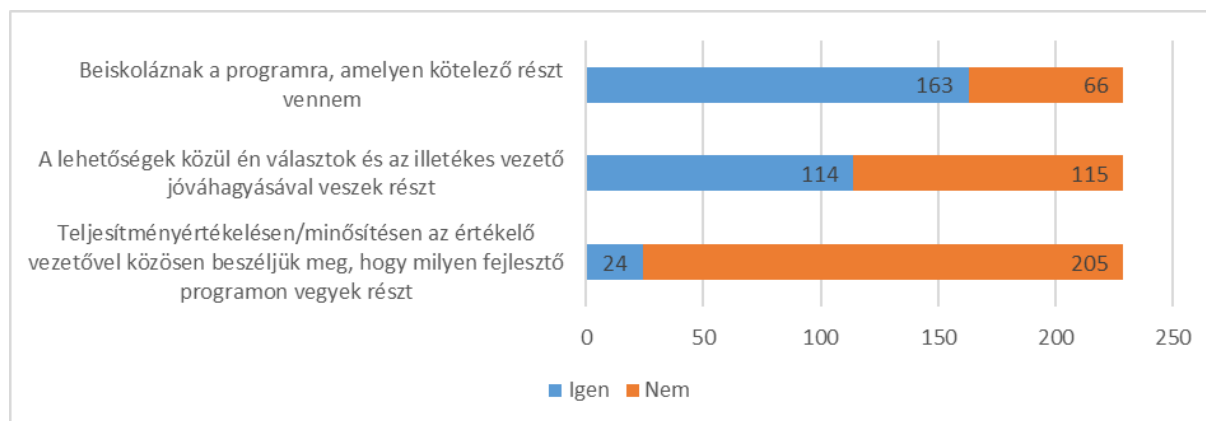


4.2.Képzési, fejlesztési igények figyelembe vételének gyakorlata

Az elemzés keretében az éves képzési tervek kialakításához kapcsolódó egyéni képzési, fejlesztési igények figyelembe vételének rendszerszintű gyakorlatát vizsgáltam. A leíró statisztika eredményei a feltevéseimet igazolták. A 14. ábrán is szembeűnő, hogy a többséget beiskolázzák, és jóval kevesebben vannak, akik választhatnak a lehetőségek közül. Sajnálatosnak tartom, hogy a teljesítményértékelések, minősítések alkalmával elmaradnak a vezetővel közös, egyéni képzési célkitűző megbeszélések. A megkérdezettek mindössze 10%-a választ képzési programot a vezetővel történt fejlesztő beszélgetések alapján, pedig előnyösebb lenne a képzési hatékonyságot illetően.

14. ábra: Bekerülés a képzésekbe (N=229)

(Forrás: saját szerkesztés)



4.3. Vezetők képzési igényeinek felmérése

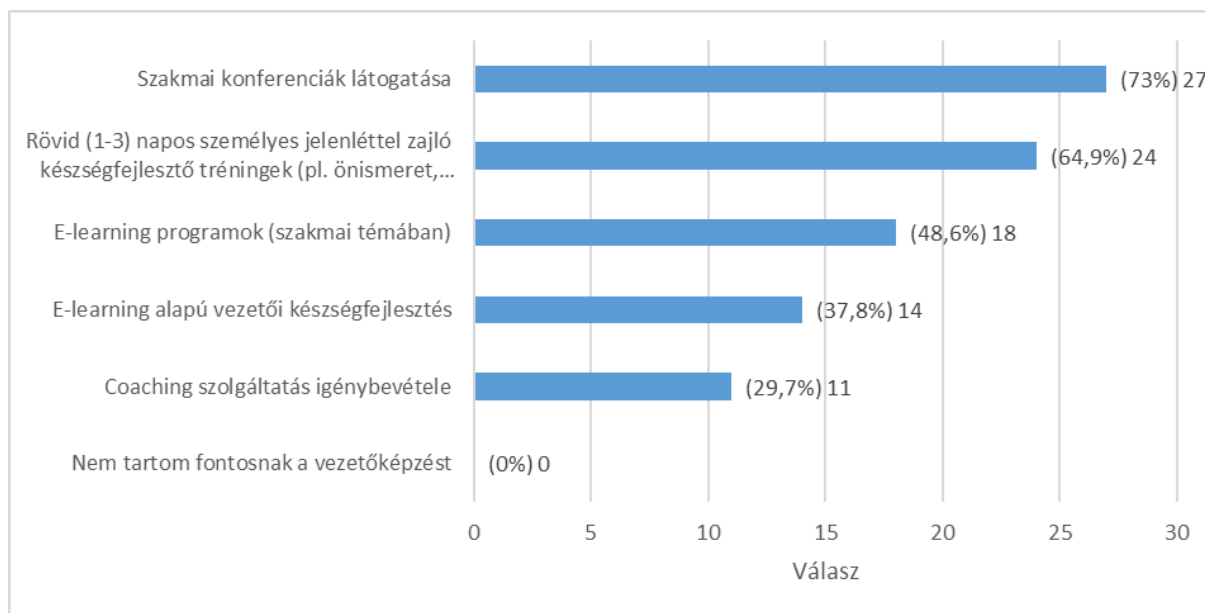
A vezetőképzéshez kapcsolódóan azt vizsgáltam, hogy a vezetői munkakörben dolgozók milyen képzési formát preferálnának, az irányító funkció betöltéséhez szükséges területeik fejlesztése érdekében, és mennyire motiváltak. Lásd 15. ábra.

A válaszadók számára leginkább a szakmai konferenciák látogatása és a rövid (1-3) napos személyes jelenléttel zajló készségfejlesztő tréningek lennének a leghasznosabbak. A leíró statisztika alapján mindkettő igen magasan, közel kétharmad arányban került megjelölésre. Ezt követik a szakmai felkészítést biztosító e-learning programok, valamint e-learning alapú vezetői készségfejlesztések, melyet a megkérdezettek majdnem fele tartana fontosnak. Továbbá a vezetők egyharmada érzi szükségesnek coaching szolgáltatást igénybe venni. Fontos megemlíteni, hogy annak ellenére, hogy napjainkig a vízügyi ágazati továbbképzési rendszer keretében nincs lehetőség coaching szolgáltatás igénybe vételére, jelentős arányban gondolják úgy, hogy ez a technika is hozzájárulhat az eredményesebb vezetéshez.

Az adatokból jól látszik, hogy a vezetők számára a szakmai ismeretek fejlesztése mellett a vezetői képességek és kompetenciák fejlesztése is egyaránt fontos, azonban személyes jelenlétben alapuló képzési formában hangsúlyosabban igénylik, mint e-learning formában.

15. ábra: Vezetőképzési formák preferálása (N=37)

(Forrás: saját szerkesztés)



4.4.A vízügyi továbbképzési rendszer megítélését befolyásoló tényezők

A dolgozatomban végül azt vizsgálom, hogy a képzést teljesítő közalkalmazottak hogyan ítélik meg a vízügyi továbbképzési rendszert, hasznosnak tartják-e létezését. A Khi2 próba segítségével vizsgáltam, hogy életkoruk, iskolai végzettségük, munkaköri csoportjuk, vagy az ágazatban eltöltött munkaviszonyuk éveinek száma hogyan befolyásolja a képzési rendszer hasznosságáról alkotott véleményüket. Kizártam a vizsgálatból azokat a kitöltőket, akik a „Nem tudom megítélni” választ jelölték (N=69). Összefoglalva megállapítható, hogy a válaszadók a képzési rendszer hasznosságáról pozitív visszajelzést adtak, jelentős mértékben nem befolyásolja értékelésüket az életkoruk, iskolai végzettségük, munkaköri csoportjuk, vagy az ágazatban eltöltött munkaviszonyuk éveinek száma sem (6. táblázat).

Életkori megoszlást tekintve a baby boomer (92,9%) és a Z (93,8%) generáció tagjai nagyobb arányban tartották hasznosnak a képzési rendszert, mint az X (87,0%) és az Y (77,0%) generáció tagjai. A Khi2 próba eredménye (Khi2=4,66; df=3; p>0,05) alapján statisztikailag nem igazolható, hogy az életkor jelentősen befolyásolja a képzési rendszer hasznosságának megítélését. Az alap- vagy középfokú végzettséggel rendelkezők 77,4%-a ítélte hasznosnak a képzési rendszert, míg a felsőfokú végzettségűek 92,1%-a. Szignifikáns különbség ez esetben sem állapítható meg a két csoport között (Khi2=6,56; df=1; p>0,05). Szintén nem mutatható ki jelentős különbség a munkaköri csoportok tekintetében (Khi2=0,29; df=1; p>0,05). A szellemi/adminisztratív válaszadók 85,2%-a, a fizikai csoportba tartozók 81,6%-a jelölte pozitív véleményét. Végül az ágazatban eltöltött munkaviszony évei alapján meghatározott kategóriákat vizsgáltam, ahol a statisztikai próba igazolja, hogy ez esetben sincs

szignifikánsnak tekinthető különbség a képzési rendszer hasznosságának megítélésére vonatkozóan. Legmagasabb arányban, 94,1%-ban a kevesebb, mint 1 éve vízügyi igazgatóságnál dolgozók válaszoltak pozitívan, míg az 1 – 4 éve itt dolgozók 88,1%-a, az 5 – 10 éve itt dolgozók 85,0%-a, és a 10 évnél hosszabb ideje itt dolgozóknak csupán a 78,7%-a.

6. táblázat: A vízügyi továbbképzési rendszer hasznosságának megítélése (N=229)
(Forrás: saját munka)

			Hasznosnak tartja-e Ön a vízügyi továbbképzési rendszer bevezetését?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
Életkor	1965 előtt születettek	N	13	1	14
		%	93%	7%	100%
	1965 - 1979 között születettek	N	60	9	69
		%	87%	13%	100%
	1980 - 1994 között születettek	N	47	14	61
		%	77%	23%	100%
	1995 - 2009 között születettek	N	15	1	16
		%	94%	5%	100%
Iskolai végzettség	Alap- vagy középfokú végzettségűek	N	65	19	84
		%	77%	23%	100%
	Felsőfokú végzettségűek	N	70	6	76
		%	92%	8%	100%
Munkaköri csoport	Szellemi/adminisztratív	N	104	18	122
		%	85%	15%	100%
	Fizikai	N	31	7	38
		%	82%	18%	100%
Vízügyi ágazatban eltöltött munkaviszony	Kevesebb, mint 1 év	N	16	1	17
		%	94%	6%	100%
	1 - 4 év	N	37	5	42
		%	88%	12%	100%
	5 - 10 év	N	34	6	40
		%	85%	15%	100%
	10 évnél több	N	48	13	61
		%	79%	21%	100%
ÖSSZESEN		N	135	25	160
		%	84%	16%	100%

Az utolsó, záró kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a kollégák mennyire tartják hatékonynak a képzéseket. A felsorolt állítások közül a vízügyi továbbképzési rendszerrel kapcsolatos véleményt leginkább tükröző választ kellett jelölni (16. ábra). Csak kevesen vélekednek úgy (12,7%), hogy a képzések biztosítják az egész életen ártó tanulás lehetőségét. Ugyanakkor látható, hogy a válaszadók legnagyobb aránya, közel fele, (45,9%) gondolja úgy, hogy a számukra megfelelő képzéseken tudnak részt venni. A kitöltők egyharmada (34,5%) negatív véleményt fogalmazott meg, szerintük a továbbképzések csak kötelezően elvégzendő feladatok.

Ezen kívül a válaszadók kiegészíthették a felsorolást egyéni véleménnyel (7%). Ezek közül néhányat, melyeket érdekesnek tartottam, idézek, érdemes figyelembe venni:

„A szakterületemet érintően kevés jó képzés található, azok is általában nem megfelelő szintűek. Ha rendszeresen, nem feltétlen kezdő szintű, változásokra épülő képzések lennének, hasznosnak tartanám. Így kötelező pontszerzés, minimális haszonnal.”

„Nagyon jó lehetőség lenne, de kevés a napi szakmai munkát támogató vagy fejlesztő oktatás. A kötelező jellege és a megadott határidők miatt csökken a motiváció az oktatások iránt és inkább nyűgnek érződik. A napi munkavégzést csak nagyon ritkán támogatják a képzések, viszont az időt elveszik a napi feladatokról. Jó ötlet, de nem a jelenlegi formájában.”

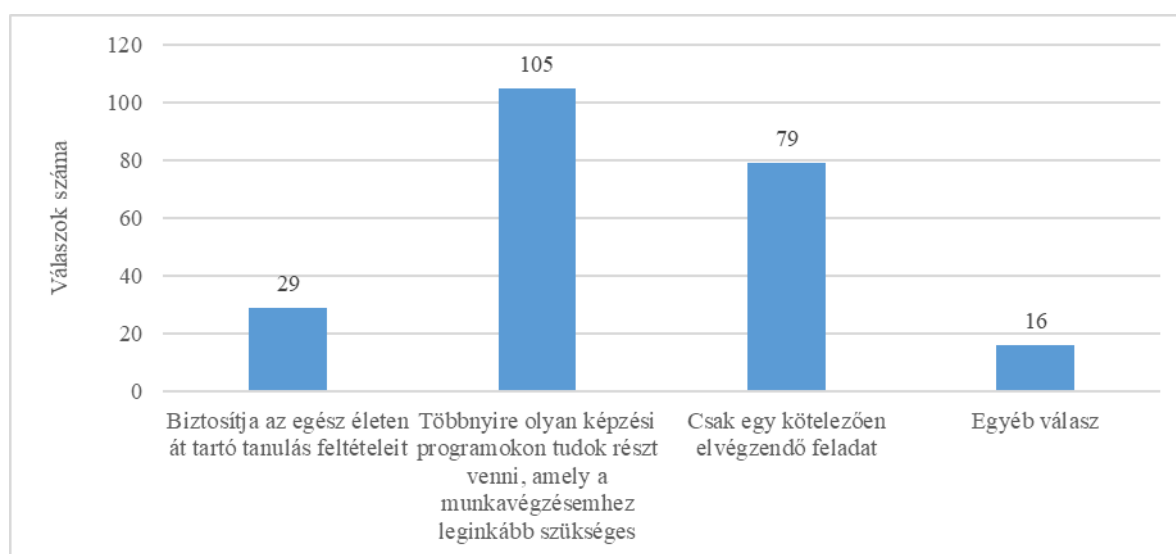
„A képzések tartalma messze áll az Igazgatóságokon alkalmazható dolgoktól. Általánosan hasznosak lehetnek, de a mi munkakörülményeinkhez nem igazodnak kicsit sem. Ez leginkább a vezetői képzésekre igaz. A helyi jelenléti képzések a leghasznosabbak.”

„Vannak nagyon hasznos és konkrétan a munkámhoz kötődő képzések. Vannak olyanok, amelyek nem közvetlenül kötődnek a munkámhoz, viszont nagyobb rálátást adnak vagy egyéb háttérinformációkat szolgálnak. És persze vannak a kötelezők, amelyek néha csak kötelezők és ennyi.”

Véleményem szerint az eredmény arra utalhat, hogy a szervezetben részben megvalósul az egyéni igényeken alapuló fejlesztés, azonban több olyan programot kellene kínálni, amelyek a szakmai tevékenységhez jobban illeszkednek, azokat hatékonyabban támogatják.

16. ábra: A továbbképzési rendszer hatékonyságának megítélése (N=229)

(Forrás: saját szerkesztés)



5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

5.1. Kutatási eredményekből levonható következtetések

A kérdőív elemzése alapján a fontosabb következtetéseket és a megfogalmazott hipotézisek eredményét összegzem.

A képzési módszerek elemzése során megállapítottam, hogy a **jelenléti képzésekkel kapcsolatos állításokat pozitívabban értékelték a fizikai munkakörbe dolgozók, mint a szellemi és adminisztratív kollégák**. Első hipotézisem részben beigazolódt, tehát a munkakörök befolyásolják a képzési forma preferenciáját. Vélhetően ezek a képzések jobban illeszkednek az ő munkájuk jellegéhez, vagy olyan készségeket fejlesztenek, amelyek közvetlenül alkalmazhatók a mindennapi munkájuk során. Elmondható, hogy a fizikai és a szellemi dolgozók eltérő munkakörnyezetben és feladatkörökben dolgoznak. A fizikai dolgozók körében a csoportban történő tanulás, a gyakorlati oktatás és a közvetlen visszajelzések fontosabbak lehetnek, azonnal hasznosítható tudást és képességeket szerezhetnek.

Kutatásom eredménye a közsféra általános továbbképzési rendszerében is megfigyelhető, miszerint a technikai és operatív, fizikai munkát végző dolgozók jobban preferálják a gyakorlatorientált jelenléti képzéseket. Ezek a képzések biztosítják számukra azon készségek elsajátítását, melyek közvetlenül alkalmazhatók munkavégzés során. Ellenben a szellemi munkakörökben dolgozók számára vonzóbbak az e-learning képzési formák, a rugalmas időbeosztás és a nagyobb önállóság igénye miatt.

Következő feltételezésem az empirikus kutatás eredménye alapján beigazolódt. Összehasonlítva a képzési módszereket, a **jelenléti képzéssel elégedettebbek a vízügyi továbbképzési rendszerben részt vevők az e-learning formával szemben**. A képzések tartalmára, minőségére, időbeosztására vonatkozó szempontok tekintetében csak minimálisan magasabb az elégedettség a jelenléti képzéseknél, de úgy gondolom, hogy a megítélés során további befolyásoló tényezőnek tekinthető a szociális interakció szerepe is. Hiszen a személyes képzések lehetőséget nyújtanak a résztvevők számára, hogy kapcsolatokat építsenek ki a kollégáikkal, szakértőkkel, ami további elégedettséggel és szakmai előnyökkel járhat. Ez a szakmai kapcsolatépítés talán még fontosabb a Z generáció számára, akik a digitális eszközök használata mellett igénylik a személyes támogatást is. Véleményem szerint a blended learning képzés még nagyobb elégedettséget eredményezhetne számukra.

A közsféra más ágazati esetében az e-learning formák népszerűbbek, tekintve hogy költségkímélőbbek és könnyebben szervezhetőek nagyobb szervezetek esetén. Azonban a

kutatásom arra mutatott rá, hogy a vízügyi munkatársak részére a jelenléti oktatás előnyei, mint a gyakorlati alkalmazás és a személyes interakciók nagyobb elégedettséget jelentenek.

Harmadik hipotézisem, miszerint a vezetők nagyobb mértékben részesítik előnyben a vezetői készségfejlesztő, vezetői kompetencia- és kommunikációs készségfejlesztő képzéseket a szakmai alapú képzésekkel szemben, nem igazolódt be. A kutatás rámutat arra, hogy a **vezetők számára a szakmai ismeretek fejlesztése mellett a vezetői soft-skill készségek fejlesztése egyaránt fontos**, azonban az e-learning programokkal szemben a személyes jelenléten alapuló képzések dominálnak. Emellett az egyéni és személyre szabott fejlesztés támogatására szükségesnek tartják a coaching szolgáltatás igénybevételét. Látható a vezetők részéről a fejlődés igénye, ezért fontos lehet további fejlesztési formák után kutatni.

E vizsgálatom eredménye eltér a közszféra más területein végzett kutatásaival, ahol gyakran fontosabbnak tartják a vezetők vezetői készségfejlesztését a szakmai képzésekkel szemben.

A közszolgálati továbbképzési rendszerrel alapvetően elégedettek a vízügyi ágazat közalkalmazottai, utolsó hipotézisem beigazolódt. Általában hasznosnak és hatékornak ítélik meg a dolgozók a képzési rendszert, de jelzés értékű, hogy a válaszadók kevesebb, mint fele érzi úgy, hogy a szakterületéhez illeszkedő programokon tud részt venni. Érdekes volt látni a munkaviszony éveinek hatását a hasznosság értékelésében. Az újabb munkatársak nagyobb arányban ítélték hasznosnak, mint a tapasztaltabb dolgozók, ami arra utalhat, hogy a régi dolgozók kevesebb új ismeretet nyernek a továbbképzésekből. A jelenlegi rendszer részben megvalósítja az egyéni igények figyelembevételét, de a kötelező jellege miatt motivációcsökkentő tényezőként tekintenek rá.

Kutatásom alapján megfigyelhető, hogy a folyamatosan változó környezeti kihívások miatt, ahogyan a közszféra más területein is, a vízügyi dolgozók számára is megfogalmazódik az élethosszig tartó tanulás igénye. Azonban a vízügyi ágazat specifikus, gyakorlatorientált jellege miatt a képzési programok különösen sokféle szaktudást igényelnek, szemben más közszférás ágazatokkal, ahol a képzési igények homogénebbek.

5.2. Az eredmények alapján megfogalmazható javaslatok

A jelenléti képzés elégedettségének vizsgálata során a fizikai dolgozók körében megjelölt pozitív értékelés arra enged következtetni, hogy ez a képzési forma részükre jól működik, ami azt jelenti, hogy ezeket a képzéseket érdemes továbbfejleszteni. A szellemi dolgozók alacsonyabb értékelése felhívja a figyelmet arra, hogy számukra más típusú képzések vagy más oktatási módszerek lehetnek hatékonyak. Az e-learning képzések eredményei rávilágítanak arra, hogy érdemes figyelembe venni a résztvevők demográfiai és szakmai jellemzőit, valamint

az online képzések esetében is fontos a végzettséghez igazított képzési tartalom fejlesztése. Míg alap- vagy középfokú végzettséggel rendelkezők számára kulcsfontosságú a közvetlenül alkalmazható gyakorlati ismeretek nyújtása, a felsőfokúaknál inkább az elméleti tudás mélyebb integrációja válhat fontosabbá. Kiemelt hangsúlyt kellene fektetni olyan továbbképzési programok kifejlesztésére, melyek nemcsak az elméleti ismeretek átadását biztosítják, hanem a készségek fejlesztését, az ismeretek gyakorlatban történő alkalmazását is elősegítik.

A vezetők számára is fontos lenne olyan tartalmú képzések biztosítása a továbbképzési rendszer keretében, mely által a szakmai ismeretek fejlesztése megvalósul. A vezetői készségek és kompetenciák is kulcsfontosságúak a hatékony irányítás szempontjából, a válaszadók számára ezek fejlesztésére a személyes tréningek lehetőségét is szükséges lenne megteremteni. Emellett a coaching szolgáltatásokra felmerülő igény azt jelzi, hogy egyéni fejlesztési lehetőségek bevezetésére is szükség lehet a vezetőképzés hatékonyságának növelése érdekében.

A válaszadók megfogalmazását összegezve, szükség van testreszabottabb, szakmai igényekhez nagyobb mértékben igazodó képzési programokra. Javasolnám a gyakorlatközpontú képzési tartalmak kidolgozását, amihez érdemes lehet a blended learning (vegyes képzési forma) módszereket alkalmazni. Törekedni kell olyan programok kidolgozására, melyek azon közalkalmazottak tudásának fejlesztését és bővítését segítik elő, akiknek munkaköri feladataira jelenleg a képzési kínálatban nem található továbbképzési program. Véleményem szerint árnyaltabb lenne a jogszabályi kötelezés is, ha pozitív ösztönzés társulna a képzések teljesítéséhez, például olyan bizonyítvány, melyet esetlegesen más szervezetnél is hasznosíthat, vagy akár erkölcsi vagy anyagi jutalmazás, magasabb fizetési fokozatba lépés.

Javaslatként fogalmaznám meg, hogy a felsőfokú és a vezetői munkakört betöltő közalkalmazottak számára is legyen lehetőség olyan belső továbbképzésekre, amelyek az igazgatóság konkrét feladatellátásához, működési területéhez, sajátosságaihoz igazodó ismeretek átadását célozzák meg. Továbbá hasznos lenne, ha az NKE által szervezett szakmai képzéseket nem csak a felsőfokú, hanem a középfokú végzettséget előíró munkakört betöltő kollégák is elvégezhetnék, a napi munkavégzésükhöz kapcsolódó meghirdetett témában.

Fontos lenne, ha a dolgozók és vezetőik közösen terveznék meg az egyéni képzési programokat, minek okán a képzések jobban igazodnának a munkakör specifikus szükségleteihez, növelhetné a dolgozók motivációját a képzések iránt, ezáltal nagyobb lenne elégedettségük, valamint valószínűleg hatékonyabban tudnák alkalmazni a tanultakat. A teljesítményértékelés alkalmával meghatározott konkrét fejlesztési cél elősegíthetné a tudatosabb és átgondolt egyéni képzési tervek kialakítását.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban a közszférában, azon belül is a vízügyi ágazatban megvalósuló munkavállalói képzési és fejlesztési programokat vizsgáltam. A kutatás célja, hogy bemutassam a vízügyi szakemberek számára biztosított képzési lehetőségeket, valamint feltárjam a vízügyi továbbképzési rendszerben teljesített képzésekkel való elégedettséget, a képzési programokban való részvétel igényét.

A szakirodalmi feldolgozás során először ismertettem a képzési rendszer alapjait, és részleteztem a különböző képzési formákat. Áttekintettem az oktatás, képzés és a fejlesztés fogalmi meghatározásait, kifejtettem a felnőttképzési módszerek alkalmazhatóságát, bemutattam a képzések folyamatát. Kitértem a közszolgálati képzés stratégiai szerepére, ismertettem a közszolgálati továbbképzési rendszer fejlődését. Részletesen foglalkoztam a vízügyi ágazatban megvalósuló továbbképzési programok sajátosságaival, ismertetve a képzési igények feltárásának folyamatát, a képzési programok tervezését és lebonyolítását, valamint a képzések megvalósításának gazdasági feltételeit. Szakirodalmi feldolgozásomat a nemzetközi képzési megoldások bemutatásával zártam.

A dolgozatom második részében saját kutatásom eredményeit mutattam be, amely során a vízügyi közalkalmazottak képzésekkel kapcsolatos tapasztalatait és elégedettségét vizsgáltam. A kutatáshoz kérdőíves módszert alkalmaztam, az adatokat MS Excel és IBM SPSS statisztikai elemző szoftverrel dolgoztam fel. Négy fő kérdéscsoportot alakítottam ki a vizsgálathoz. Feltártam, hogy a különböző munkakörök, végzettségek, generációs különbségek hogyan befolyásolják a képzési formák preferálását. Ezen belül vizsgáltam a képzések tartalmára, az oktatás minőségére, a képzések időbeosztására és a motivációra vonatkozó értékeléseket. Elemeztem az alkalmazott képzési formákkal kapcsolatos elégedettséget különböző szempontok tekintetében. Feltártam a képzési, fejlesztési igények figyelembe vételének gyakorlatát. Rámutattam, hogy a vezetői szerep milyen hatással van a képzési igényekre. Kutatásom utolsó részében vizsgáltam, hogy a vízügyi dolgozók hogyan vélekednek általánosságban a vízügyi továbbképzési rendszerről, miként ítélik meg annak hasznosságát.

A kutatásom eredményei alapján levontam a fontosabb következtetéseket és ezek alapján a vízügyi továbbképzési rendszer további fejlesztéséhez javaslatokat fogalmaztam meg, a munkavállalók és a vízügyi ágazat képzési igényeinek összehangolása érdekében.

7. IRODALOMJEGYZÉK

Armstrong M. (2006): *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page Publishers

Bakacsi Gy. - Bokor A., - Császár Cs., - Gelei A., - Kováts K., - Takács S. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Balogh G. – Tóth K. – Kollár P. (2023): *Képzés–fejlesztés, tanulás–fejlődés a szervezetekben*. In: Balogh G. – Karoliny M. (szerk.): *Az emberi erőforrások menedzselése. Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. Letöltés dátuma: 2024.04.02. forrás:

https://mersz.hu/keres/K%C3%A9pz%C3%A9s%E2%80%93fejleszt%C3%A9s,%20tanul%C3%A1s%E2%80%93fejl%C5%91d%C3%A9s%20a%20szervezetekben/hivatkozas/m1104aeem_112#m1104aeem_112 DOI: 10.1556/9789634548973

Belényesi E. (2005): A képzés, továbbképzés szerepe a közigazgatási humán erőforrás fejlesztésében. In: MELLearn Egyesület Tanulmánykötet: Lifelong Learning és Kompetencia. Rexpo Kft., Debrecen, pp. 1-11. Letöltés dátuma: 2024.01.20. forrás: <https://real.mtak.hu/id/eprint/82365>

Belényesi E. – Dobos Á. (2015): Közeledés vagy távolodás? Továbbképzési trendek a magyar közigazgatásban és az amerikai szövetségi közszolgálatban. *Új Magyar Közigazgatás*, 8(2), 32-44.

Benedek A. (2007): Mobiltanulás és az egész életen át megszerezhető tudás. *Világosság*, 2007/9, pp. 21-28. Letöltés dátuma: 2024.02.20. forrás: <https://epa.oszk.hu/01200/01273/00041/pdf/20071109200841.pdf>

Budai B. B. (2008): *E-KÖZIGAZGATÁS Axiomatikus megközelítésben*. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola. <https://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/budai-balazs-benjamin/budai-balazs-benjamin-vedes-ertekezes.pdf>

Csernyák M. – Janák K. – Zalán O. A. (2004): *Az élethosszig tartó tanulás. Lifelong Learning*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.

Darida Zs. – Mitev A. (2020): A vezetői elégedettség összetevői. *Marketing & Menedzsment*, 2020(3), 17-26. DOI: 10.15170/MM.2020.54.KSZ.III.02

- Durkó M. (1999): Andragógia. A felnőttnevelés és közművelődés új útjai. Magyar Művelődési Intézet, Budapest.
- Effron, M. (szerk.) – Gandossy, M. – Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. Budapest: HVG Könyvek Kiadó.
- Elbert F., Farkas F., Karoliny M., Poór J. (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Forintos K. (2006): A tréningek szerepe. *Tudásmenedzsment*. 7(1), 56-59. Letöltés dátuma: 2024.02.26. forrás:
https://epa.oszk.hu/02700/02750/00013/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2006_01_056-059.pdf
- Gerson, D. (2020): Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance*. No. 40, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
- Gulyás L. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. Szeged: Szegedi Egyetem Kiadó.
- Gulyás L. (2014a). A felnőttképzés jellemzői. 1. rész: A képzés és fejlesztés "házon kívüli" módszerei. *Közép-Európai Közlemények*, 7(2), 251-260.
- Gulyás L. (2014b). A felnőttképzés jellemzői II. rész: A képzés és fejlesztés vállalaton belüli módszerei. *Közép-Európai Közlemények*, 7(3-4), 196-213.
- Gyökér I., Finna H., Daruka E. (2015): Emberierőforrás-menedzsment. Budapest
- Háber H. – Hoffmann I. – Tóth L. – Cimer Zs. (2020a): A Vízügyi ágazati továbbképzés kialakítása és működtetése I. *Védelem Tudomány*, 5(2), 137-150.
- Háber H. – Hoffmann I. – Tóth L. – Cimer Zs. (2020b): A Vízügyi ágazati továbbképzés kialakítása és működtetése II. *Védelem Tudomány*, 5(3), 157-168.
- Háber H. – Hoffmann I. – Tóth L. – Cimer Zs. (2020c): A Vízügyi ágazati továbbképzés kialakítása és működtetése III. *Védelem Tudomány*, 5(4), 158-169.
- Horváth T. (2012): A team coaching különböző fajtái. *Magyar Coachszemle*, 1(2), 24-30.

HR Portál weboldala. 2020. évi Országos Coaching kutatás. Business Coach Kft. Letöltés dátuma: 2024.02.26. forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/mennyit-keresnek-a-coachok-mit-vannak-toluk-az-ugyfelek---az-orszagos-coaching-kutatas-friss-eredmenyei-20201009.html>

Laal, M. – Salamati, P. (2012): Lifelong learning; why do we need it? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 399-403. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.12.073

Karoliny M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Pécs: PTE KTK.

Kárpátné Daróczi J. – Vágány J. – Fenyvesi É. (2016): Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? –avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? In: *Vezetéstudomány*, 47(12), 72-82.

Kelő J. (2021): A közigazgatásban dolgozók továbbképzése, különös tekintettel a 2010 után megvalósult változásokra és az európai uniós operatív programokra. *Acta Humana: Tanulmányok*. 2021(3), 117-139. DOI: 10.32566/ah.2021.3.5

Kis N. (2015): „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: *Új Magyar Közigazgatás*, 8(1), 74.

Kolisnichenko N. (2015): "Multiple system, multiple approaches: National organizational arrangements for the delivery of public administration education and training." In *Quest for Excellence: Approaches to Enhancing the Quality of Public Administration Education and Training*. United Nation and IASIA/IIAS p. 143-70.

Koller D. (2012): What we're learning from online education. Letöltés dátuma: 2024.03.17. forrás: www.ted.com/talks/daphne_koller_what_we_re_learning_from_online_education

koller_what_we_re_learning_from_online_education

Kraiciné Szokoly M. - Csoma Gy. (2012): Bevezetés az andragógia elméletébe és módszertanába. Letöltés dátuma: 2024.02.26. forrás: <https://docplayer.hu/6276-Kraicine-szokoly-maria-csoma-gyula-bevezetes-az-andragogia-elmeletebe-es-modszertanaba.html>

Légrádiné L. Sz. (2006): Tréningmódszer a felsőoktatásban. *Tudásmenedzsment*. 7(1), 60-66. Letöltés dátuma: 2024.02.26. forrás: https://epa.oszk.hu/02700/02750/00013/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2006_01_060-066.pdf

Linder V. (2014): Nemzetközi trendek a közszolgálatban: jogi szabályozás és emberi erőforrásgazdálkodási megoldások. Letöltés dátuma: 2024.01.20. forrás: <https://tudasportal.unike.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/100475/26.pdf?sequence=1>

Magyar Szupervizorok és Szupervizor-Coachok Társaságának honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.26. forrás: <https://szupervizorok.hu/rolunk/szabalyzatok/mszct-alapszabaly>

Nagy V. (2016): E-learning ABC. *Vezetéstudomány.* 47(12), 6-15. DOI:10.14267/VEZTUD.2016.12.01

Nemzeti Közzolgálati Egyetem (2024): *Nemzeti Közzolgálati Egyetem - Közigazgatási Továbbképzési Intézet.* Letöltés dátuma: 2024.01.26. forrás: <https://kti.unike.hu/eredmenyek/altalanos-informaciok>

OVF: OVF honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.23. forrás: <https://www.ovf.hu/rolunk/bemutatkozas/bemutatkozas>

Paksi-Petró Cs. (2017): Új és korszerű módszerek a közigazgatási vezetők képzésében. *Polgári Szemle*, 13(1-3), 218-231., DOI: 10.24307/psz.2017.0919.

Paksi-Petró Cs. – Stréhli G. (2021): Az életre szóló tanulási élmény–Innovatív módszerek a közigazgatási vezetők képzésben: a coachingszemléletű fejlesztés. In: Peres, Zsuzsanna; Pál, Gábor (szerk.) *Ünnepi tanulmányok a 80 éves TAMÁS ANDRÁS tiszteletére. Semper ad perfectum* Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó, 2021.

Pál linkás J. – Vámosi Z. (2002): *Emberi erőforrás menedzsment.* Budapest: LSI Oktatóközpont.

Poór F (2007): Képzési tervvel biztosítható az optimális szakember-gárda. Letöltés dátuma: 2024.06.23. forrás: <https://web.hrportal.hu/hr/kepzesi-tervvvel-biztosithato-az-optimalis-szakember-garda-20071112.html>

Rogers C. R. (1983): *Freedom to Learn for the 80's* Charles E. Merrill Publishing Co. Columbus, Ohio. Magyar fordítása: *A tanulás szabadsága a 80-as években.* Szeged 1986

Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline.* United States: Currency.

Sisk, D. A. (1995): Simulation games as training tools. In Fowler, S. M. & Mumford, M. G. (szerk.) *Intercultural sourcebook: Cross-cultural training methods.* (pp.81-92). Intercultural Press

Stréhli-Klotz G. (2020): Emberi erőforrás fejlesztése a közszolgálatban. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Letöltés dátuma: 2024.01.20. forrás: <https://tudasportal.unike.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/15926/Emberi%20eroforras%20fejlesztese%20a%20kozszolgalatban.pdf?sequence=3>

Szabó Sz., Szakács G. (2016): *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.

Szakács G. (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

Tissot, P. (2004): Terminology of vocational training policy. *A multilingual glossary for an enlarged Europe* (pp. 70, 76, 112). Cedefop (Ed), Luxembourg; Office for Official Publications of the European Communities. Letöltés dátuma: 2024.02.05. forrás: <https://termcoord.eu/wp-content/uploads/2016/07/vocational-training.pdf>

Vámosi Z. (2005): Humán erőforrás menedzsment. Budapest: LSI Oktatóközpont.

Zachár L. (2003): Felnőttképzés, munkaerőpiaci képzés tervezése. Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet. 2003.

Zachár L. (2009): A felnőttképzés rendszere és főbb mutatói. In: Felnőttoktatás és –képzés az iskolarendszerben és azon kívül. Letöltés dátuma: 2024.02.13. forrás: <https://ofi.oh.gov.hu/en/felnottkepzes-rendszere-es-fobb-mutatoi>

Zeus, P., - Skiffington, S. (2000): *The complete guide to coaching at work*. Australia: The McGraw Hill Professional, 2000.

Walliman, N. (2021): *Research Methods. The Basics*. Routledge.

8. TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. táblázat: Képzés, fejlesztés és tréning összehasonlítása.....	9
2. táblázat: Az „on the job” és „off the job” képzési módszerek lehetséges csoportosítása	11
3. táblázat: Az e-learning előnyei és hátrányai	16
4. táblázat: E-learning képzéssel való elégedettség az életkori megoszlás függvényében (N=166)	40
5. táblázat: Online képzéssel való elégedettség a végzettség függvényében (N=67)	42
6. táblázat: A vízügyi továbbképzési rendszer hasznosságának megítélése (N=229).....	46
1. ábra: Képzések folyamata	18
2. ábra: A közszolgálati emberi erőforrás fejlesztés humán funkciói	21
3. ábra: Továbbképzési szintek	22
4. ábra: A vízügyi továbbképzési kötelezettség teljesítésének lehetőségei.....	25
5. ábra: Életkor szerinti megoszlás (N=229).....	32
6. ábra: Végzettség szerinti megoszlás (N=229)	33
7. ábra: Munkaköri csoport szerinti megoszlás (N=229)	33
8. ábra: Vezető beosztásúak aránya (N=229).....	34
9. ábra: Jelenléti képzésekkel való elégedettség (N=174).....	36
10. ábra: Jelenléti képzésekkel való elégedettség munkaköri csoportok függvényében (N=174)	37
11. ábra: E-learning képzésekkel való elégedettség (N=166)	39
12. ábra: Online képzésekkel való elégedettség (N=67)	41
13. ábra: Képzési módszerekkel való elégedettség összehasonlítása (N=229).....	43
14. ábra: Bekerülés a képzésekbe (N=229)	44
15. ábra: Vezetőképzési formák preferálása (N=37).....	45
16. ábra: A továbbképzési rendszer hatékonyságának megítélése (N=229)	47

9. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet - Kérdőív

Munkavállalók képzése, fejlesztése a Vízügyi ágazatban

Tisztelt Válaszadó!

Szigeti Mariann vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mesterszakos hallgatója. Diplomadolgozatomhoz kutatást végzek a vízügyi továbbképzési rendszer keretében teljesített képzésekkel való elégedettség szintjének megállapítására. Kérem Önt, hogy ossza meg velem véleményét a kérdőív kitöltésével.

A kérdőív kitöltése önkéntes, anonim módon zajlik, kitöltése kb. 5 percet vesz igénybe.

Köszönöm segítségét!

1. Az Ön neve:

☐ Férfi

☐ Nő

2. Az Ön születési éve:

☐ 1965 előtti

☐ 1965 - 1979 közötti

☐ 1980 - 1994 közötti

☐ 1995 - 2009 közötti

3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

☐ Általános iskola

☐ Gimnázium, szakközépiskola, technikum

☐ Felsőfokú szakképzés

☐ Főiskola (BA/BSc)

☐ Egyetem (MA/MSc)

☐ Tudományos doktori (PhD/DLA)

4. Jelenleg Ön melyik munkaköri csoportba tartozik?

☐ Szellemi/adminisztratív

☐ Fizikai

5. Hány éve dolgozik Ön a Vízügyi Igazgatóságnál?

☐ kevesebb, mint 1 év

☐ 1 - 4 év

☐ 5 - 10 év

☐ 10 évnél több

6. Általában milyen formában kerül be egy-egy képzési programra? Többet is megjelölhet!

- ☐ Beiskoláznak a programra, amelyen kötelezően részt kell vennem.
- ☐ Teljesítményértékelésen/minősítésen az értékelő vezetővel közösen beszéljük meg, hogy milyen fejlesztő programon vegyek részt.
- ☐ A lehetőségek közül én választok és az illetékes vezető jóváhagyásával veszek részt.

7. Van-e lehetősége az éves továbbképzési tervéhez képzési igényt megjelölni?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

8. A vízügyi továbbképzési rendszerben 2018 óta részt vett-e Ön jelenléti képzési formában?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

9. Ha igen, jelölje skálán, hogy mennyire jellemző a **jelenléti** képzési formával kapcsolatban a tapasztalatai alapján... (Soronként csak egyet jelöljön be!)

	Egyáltalán nem jellemző	Kevésbé jellemző	Inkább jellemző	Teljes mértékben jellemző
1. A munkahelyi képzéseknek köszönhetően nőtt a szakmai tudásom és készségeim szintje.	☐	☐	☐	☐
2. A képzések tartalma releváns és hasznos volt a munkámhoz.	☐	☐	☐	☐
3. A képzések illeszkednek a munkaköri feladataimhoz.	☐	☐	☐	☐
4. A képzések során lehetőségem volt az elméleti ismeretekhez kapcsolódóan gyakorlati tapasztalatokat szerezni.	☐	☐	☐	☐
5. Az oktatók felkészültek és képesek voltak érthetően átadni az anyagot.	☐	☐	☐	☐
6. A képzésekhez biztosított eszközök és anyagok megfelelőek voltak.	☐	☐	☐	☐
7. A képzések időtartama arányos volt a megszerzett tudással és készségekkel.	☐	☐	☐	☐
8. Az oktatás időpontjai és időtartama megfeleltek a munkarendemnek.	☐	☐	☐	☐
9. A képzéseken való részvétel motiváltabbá tett a munkahelyemen.	☐	☐	☐	☐
10. A képzéseken való részvétel hozzájárult a munkavégzésemhez.	☐	☐	☐	☐

10. A vízügyi továbbképzési rendszerben 2018 óta részt vett-e Ön **e-learning** képzési formában?

☐ Igen

☐ Nem

11. Ha igen, jelölje skálán, hogy mennyire jellemző az e-learning képzési formával kapcsolatban a tapasztalatai alapján... (Soronként csak egyet jelöljön be!)

	Egyáltalán nem jellemző	Kevésbé jellemző	Inkább jellemző	Teljes mértékben jellemző
1. A munkahelyi képzéseknek köszönhetően nőtt a szakmai tudásom és készségeim szintje.	☐	☐	☐	☐
2. A képzések tartalma releváns és hasznos volt a munkámhoz.	☐	☐	☐	☐
3. A képzések illeszkednek a munkaköri feladataimhoz.	☐	☐	☐	☐
4. A képzések során lehetőségem volt az elméleti ismeretekhez kapcsolódóan gyakorlati tapasztalatokat szerezni.	☐	☐	☐	☐
5. Az oktatók felkészültek és képesek voltak érthetően átadni az anyagot.	☐	☐	☐	☐
6. A képzésekhez biztosított eszközök és anyagok megfelelőek voltak.	☐	☐	☐	☐
7. A képzések időtartama arányos volt a megszerzett tudással és készségekkel.	☐	☐	☐	☐
8. Az oktatás időpontjai és időtartama megfelelt a munkarendemnek.	☐	☐	☐	☐
9. A képzéseken való részvétel motiváltabbá tett a munkahelyemen.	☐	☐	☐	☐
10. A képzéseken való részvétel hozzájárult a munkavégzésemhez.	☐	☐	☐	☐

12. A vízügyi továbbképzési rendszerben 2018 óta részt vett-e Ön **online** képzési formában?

☐ Igen

☐ Nem

13. Ha igen, jelölje skálán, hogy mennyire jellemző az online képzési formával kapcsolatban a tapasztalatai alapján... (Soranként csak egyet jelöljön be!)

	Egyáltalán nem jellemző	Kevésbé jellemző	Inkább jellemző	Teljes mértékben jellemző
1. A munkahelyi képzéseknek köszönhetően nőtt a szakmai tudásom és készségeim szintje.	☐	☐	☐	☐
2. A képzések tartalma releváns és hasznos volt a munkámhoz.	☐	☐	☐	☐
3. A képzések illeszkednek a munkaköri feladataimhoz.	☐	☐	☐	☐
4. A képzések során lehetőségem volt az elméleti ismeretekhez kapcsolódóan gyakorlati tapasztalatokat szerezni.	☐	☐	☐	☐
5. Az oktatók felkészültek és képesek voltak érthetően átadni az anyagot.	☐	☐	☐	☐
6. A képzésekhez biztosított eszközök és anyagok megfelelőek voltak.	☐	☐	☐	☐
7. A képzések időtartama arányos volt a megszerzett tudással és készségekkel.	☐	☐	☐	☐
8. Az oktatás időpontjai és időtartama megfeleltek a munkarendemnek.	☐	☐	☐	☐
9. A képzéseken való részvétel motiváltabbá tett a munkahelyemen.	☐	☐	☐	☐
10. A képzéseken való részvétel hozzájárult a munkavégzésemhez.	☐	☐	☐	☐

14. Ön vezetői munkakörben dolgozik?

☐ Igen

☐ Nem

15. Ha igen, milyen vezetőképzési formát tartana hasznosnak saját maga számára? Többet is megjelölhet!

☐ Szakmai konferenciák látogatása

☐ E-learning programok (szakmai témában)

☐ Coaching szolgáltatás igénybevétele

☐ E-learning alapú vezetői készségfejlesztés

☐ Rövid (1-3) napos személyes jelenléttel zajló készségfejlesztő tréningek pl. önismeret, kommunikáció, konfliktuskezelés, stb.

☐ Nem tartom fontosnak a vezetőképzést

16. Hasznosnak tartja-e Ön a vízügyi továbbképzési rendszer bevezetését?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudom megítélni

17. Ön szerint az alábbi állítások közül melyik igaz leginkább a vízügyi továbbképzési rendszerrel kapcsolatban? Az Ön véleményét leginkább tükröző választ jelölje (csak egyet)!

- ☐ Biztosítja az egész életen át tartó tanulás feltételeit
- ☐ Többnyire olyan képzési programokon tudok részt venni, amely a munkavégzésemhez leginkább szükséges
- ☐ Csak egy kötelezően elvégzendő feladat
- ☐ Egyéb:.....

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szigeti Mariann
A Hallgató Neptun kódja: AXS055
A dolgozat címe: Munkavállalók képzése, fejlesztése
A megjelenés éve: 2024.
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: 2024. év 10. hó 21. nap


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Szigeti Mariann (hallgató Neptun azonosítója: AXS055) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2024. 10. 21.


belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.