

## A KÖZSZFÉRA MOTIVÁLÁSÁBAN REJLŐ LEHETŐSÉGEK ÉS TRENDEK

Napjainkban, a médiában, a közintézmények falain belül, a közszféra vezetőinek körében, az alkalmazottak egymás közötti beszélgetéseiben vissza-visszatérő téma a teljesítmények értékelése, ösztönzése. Ebben az átalakuló, változó periódusban jelen cikk körképet kíván nyújtani arról, hogy a versenyszférán kívül milyen módon próbálják a vezetők motiválni alkalmazottaikat, ezáltal „kihasználni” és fejleszteni képességeiket. A felsőoktatás területéről két közismert személyiség mondta el véleményét: *Antalovits Miklós* egyetemi tanár, aki több mint 20 éves felsőoktatási vezetői (dékánhelyettes és tanszékvezetői) tapasztalattal rendelkezik, és *Benedek András* egyetemi tanár, egyben intézetigazgató, akinek válaszai mögött 15 év minisztériumi tapasztalat is meghúzódik. A közszféra egy másik jelentős területéről *Göndör Ibolya*, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) humánpolitikai főosztályának vezetője segítette az elméletnek a gyakorlatban történő megvalósítását szemléltetni.



### Változások kora a közszférában

A '90-es évektől kezdődően a magyar közszféra több változáshullámon ment át. A rendszerváltás, a politikusok kicserélődése ellenére még mindig a közintézményekhez asszociálódott első fogalmak a bürokráciához, a lassú változáshoz, a személytelenséghez köthetők. Ennek ellenére a közszféra tevékenysége, mivel az állam, az önkormányzatok nevében a közfeladatok ellátásáért felelős, az ország életében kulcsszerepet játszik, hiszen jó eséllyel hozzájárul(hat) a versenyképességének növeléséhez.

A közszféra átalakítása azonban számos megszorítással jár, ami pillanatnyilag bizonytalanságot okoz. Előrejelzések szerint a költségvetési megszorítások miatt több ezer állás megszűnésével kell szembenéznük az

itt foglalkoztatottaknak (melyet már bizonyos intézmények jelenleg is átélnek). Nem csoda tehát, hogy az alkalmazottak idegenkedve szemlélik a változásokat. A közintézményekben maradó alkalmazottakra fokozott figyelmet kellene fordítani, ami szükségessé tenné a tudatos személyi erőforrás menedzsment kialakítását, gyakorlását. A kormány már tavaly elkezdte gyakorlatba ültetni a köztisztviselők jogállásáról szóló törvény 2006. évi módosításait, melyek az üzleti életben már alkalmazott humánpolitika rendszerek fokozatos bevezetését célozták meg az államigazgatásban. Többek között módosultak a vezetői ki nevezés szabályai, előírták a versenyvizsgát a köztisztviselői munkakörre pályázóknál. A központi államigazgatási szerveknél fokozatosan vezetik be a kompetencia alapú teljesítményértékelési és az ahhoz kapcsolódó

ösztönzési rendszert. A Kormányzati Személyügyi Központ elektronikus pályáztatási és toborzási adatbázis működtetését kezdte meg. A köztisztviselők egységes pályáztatási rendszerét fokozatosan terjesztik ki a közszférában megüresedett munkakörökre. 2008 elejétől a minisztériumoknál kezdtek el a központi pályáztatási rendszer és kompetencia-vizsgálat alkalmazását.

Nem véletlen, hogy a közszféra menedzselése ilyen központi szerephez jutott napjainkban, hiszen megérett az idő arra, hogy a humán menedzsment fejlesztését sokkal tudatosabbá tegyék ezen a területen is. Továbbtaglalva ezt a változási folyamatot, felmerül a kérdés, hogy vajon a köztisztviselői törvény módosításai milyen mértékben lesznek képesek megalapozni egy sikeresen működő HR rendszert? A törvényi szabályozás szükséges, de nem elégséges a közszféra HR rendszereinek megújulásához, korszerűsítéséhez. A gyakorlatban számos probléma merül fel ezzel kapcsolatban, amelyek egyrészt abból erednek, hogy a vezetők nincsenek kellően felkészítve, másrészt pedig abból, hogy az alkalmazottak idegenkednek a változásoktól. A köztisztviselői attitűd alakulása a változásokkal kapcsolatban nem mehet végbe egyik pillanatról a másikra. Bármilyen nehézséggel is jár ez a megújulási folyamat, a közszféra reformjának központi szerepe van más európai országokhoz való felzárkóztatásunkban.

## HR folyamatok a közszférában tevékenykedő szervezetekben

A közszféra nagyon sok intézményében még napjainkban is alig foglalkoznak a szó szoros értelmében emberierőforrás-gazdálkodással. A gyakorlatban működő rendszerek sokkal inkább a személyzet „kezeléséről” szólnak. Ezen gyakorlatok háttérében az az elv húzódik meg, hogy minden alkalmazottnak megvan az előre rögzített helye és feladata, akár csak a tárgyaknak, és így meghatározott és véges részei a szervezetnek. Az emberierőforrás-gazdálkodás elsődleges célja az, hogy megteremtse azokat a feltételeket, melyek az alkalmazottak hatékony foglalkoztatását teszik lehetővé. Ez a meg-

közelítés a dolgozóra, mint fejlődőképes humán erőforrásra tekint, amely hasonlóan a materiális beruházásokhoz, nyereséget tud hozni a szervezet számára. Bár helyenként találkozhatunk tudatos humán erőforrás-gazdálkodásra utaló gyakorlatokkal, ezek jó részét csak a szakma egyes területeire korlátozódhatnak, mint például a bérezés, ösztönzés, a béren kívüli juttatási csomagok, és egyéb, főként adminisztratív jellegű tevékenységek rutinszerű elvégzése.

A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete egy pozitív példa arra, hogy e szférában is megvalósíthatók változások, újítások. Mint Göndör Ibolyától megtudtuk, 2006-ban a felügyelet elfogadta a PSZÁF hosszú távú átfogó stratégiáját, amelyhez kapcsolódva kidolgozták a HR stratégiát, mely már részletesen foglalkozik olyan folyamatokkal is, mint például a kompetenciaalapú teljesítményértékelési rendszer. Ennek a rendszernek két fontos kimenete lehet: a fejlesztés, illetve az ösztönzés, motiválás. A rendszer kialakításának első lépése a kompetenciaalapú munkaköri rendszer kidolgozása, amely egy felületen kezeli a célfeladatok meghatározását és a végrehajtás módját. A vezető értékelése során összehasonlítja a különböző kompetenciák elvárt és valódi szintjét, ami később alapja lesz a fejlesztési és egyben impliciten az ösztönzési rendszernek is.

A kedvező gyakorlati tapasztalatok mellett jelentős számban előfordulnak olyan területek, ahol inkább csak elvi szinten alkalmaznak korszerű HR módszereket. Mint Antalovits Miklós elmondta, a felsőoktatási HR politikában elvileg három szintet lehet megkülönböztetni. A felsőoktatási törvény rögzíti a dolgozók alkalmazásának feltételeit, kezdve a bérezéstől, a karrierút szabályozásáig. Ezek a jogszabályi előírások beépülnek a belső szabályzatokba, míg végül eljutnak közvetlenül a tanszékek, alkalmazottak szintjére. Itt azonban csupán a tanszékvezető felelősségén, lelkiismeretességén múlik, hogy az előírások milyen mértékben kerülnek végrehajtásra. Ugyanis a szabályozási kereteknek meg lehet felelni formálisan is, anélkül, hogy a mindennapok szintjén lelkiismeretesen a gyakorlatba átültetnék azokat.

Ezt erősíti meg Benedek András is, aki szerint bár általánosságban létezik HR politika, mégis az intézményre lebontott HR stratégia kevésbé valósul meg a gyakorlatban. Az oktatásban a törvény kellően átfogó országos „policyt” fogalmaz meg, ezt a stratégiát azonban intézményi szintre nehéz átültetni. Tapasztalatai szerint a tradíció rendszerint erősebb a stratégiánál. Az oktatás a múltból eredő feudális gyökereket cipel magával, hiszen a rangok megszerzése tartós pozíciót eredményez. Ezzel szemben a versenyszféra inkább jellemző a tudatos HR menedzselés, hiszen itt erősebb az akarat, a dolog helyi jellegű, nincsenek politikai áthallások, az erőviszonyok jobban beláthatóak. A közszférában, különösen a felsőoktatásban, kökemény hierarchia van, ami sajátos törvényszerűségeket eredményez. Viszont ebben az esetben a hierarchia pozitív aspektusával is szembe-sülhetünk, hiszen a központi szabályozás jó néhány intézkedést, döntést formalizál, ami átláthatóságot, transzparenciát biztosít. Ebből a szempontból az állami szervezetek humánusabbak – szemben a versenyszférával. Továbbá Benedek professzor kiemeli: a vezetők kezdeményezéseiket könnyebben megvalósíthatják, ha egy humánusabb HR stratégia keretében biztosítják az intézmények autonómiáját és a HR stratégia megvalósításához szükséges eszközöket.

Míg a versenyszférában a cégek sokszínű HR politikát alkalmaznak, a közigazgatás területén ez a szabadság korlátozottabb: a jogszabályok és szabályzatok inkább az uniformizálásra fektetik a hangsúlyt. Továbbá a központosított rendszer bevezetése inkább csak korlátozza az egyes intézmények innovációs kezdeményezéseit. A kizárólagos, centralizált rendszer gyakorlatának a bevezetése inkább egy átgúrúráshoz, asszimilatív típusú átképzéshez hasonlít, mintsem egy humanizálási reformhoz, melynek célja a hatékonyabb és rugalmasabb működési mód.

### A motiválás eszközei a közszférában

Mivel a közszférában – eltérően a profitorientált szervezetektől – korlátozottabbak az

anyagi lehetőségek, jobban meg kell becsülni az emberi erőforrásban rejlő adottságokat. Azonban felmerül a kérdés, hogy a közszférában a szervezeti célok kitűzése mellett mekkora tér marad az alkalmazottak érdekei érvényesítésére? Mennyire viseli szívén az intézmény menedzsmentje az alkalmazottak sorsát, érdekeit a mindennapokban?

Antalovits Miklós sokéves vezetői tapasztalatai szerint a felsőoktatásban a humánpolitikai szabályok csak a kompetenciákat rögzítik, a feltételeket, normákat, követelményeket határozzák meg, de a gyakorlatban a vezető feladata beosztottjainak motiválása. Kihangsúlyozza, hogy más-más vezetői gyakorlatot igényel az akadémiai karrierre törekvő egyetemi oktatók, kutatók, és más a felsőoktatás háttérmunkáit biztosító adminisztratív közalkalmazottak motiválása. Az előbbi kategóriában az lehet sikeres, aki belülről motivált, aki képes lelkesen dolgozni még akkor is, ha fizetése elmarad a versenyszférában tevékenykedő, hasonló végzettségű munkavállalókéttól. Itt a vezetőnek az a szerepe és felelőssége, hogy kiválassza azokat a személyeket, akikben valóban megvan az alkotás, kutatás, tanítás vágya. Ezen túlmenően a vezető szerepe a belső motiválás megvalósításához szükséges feltételek, lehetőségek biztosítása. Az egyik legfontosabb vezetői motivációs feladat a tudományos fokozat megszerzésére való sarkallás, melyben a vezető felelőssége a kutató jelölttel együtt megtalálni a tanszék profiljához és az egyén érdeklődéséhez illeszkedő témát. Míg az oktatók, kutatók esetében az anyagi motiválás másodlagos, addig az adminisztratív közalkalmazottak számára fontos az anyagi juttatások biztosítása, a külön munkákba, projektekbe történő bevonás által – fűzi hozzá a professzor. Továbbá fontos feladata a vezetőnek az egyenlő bánásmód biztosítása, a megfelelő hangulat kialakítása. Mind az adminisztratív, mind az oktatói, kutatói munkakörök esetében fontos azon üzenet közvetítése, hogy az egyetemi alkalmazottak szolgáltatást nyújtanak, ahol a kliens az egyetemi hallgató. Ebben a környezetben a jó légkör, a nyitott, közvetlen, humánus kultúra nagymértékben hozzájárul a szolgáltatás minőségéhez.

Így a vezetőnek konkrétan az alkalmazottak motiválásában is a minőségi szolgáltatás nyújtására kell ösztönöznie. Nem a követelmények formális teljesítése a cél, hanem a megfelelő attitűd kialakítása, nyílt kommunikáció, reagálás, bánásmód, amelyek a minőségi oktatás megteremtésének feltételei. Hasonló álláspontot vall Benedek András is, aki úgy véli, a motiválás során a legfontosabb cél a folyamatos fejlődésre, teljesítményjavulásra való biztatás. A vezető szerepe a fejlődéshez szükséges feltételek biztosítása, azaz segíteni beosztottjaikat, hogy jobb oktatóvá, kutatóvá váljanak. Mivel ez egy folyamatos javulás, így nehéz diszkrét pontokat találni, amivel mérni lehetne a fejlődést, azonban 5-10 éves periódusokban érezhetőek a minőségi változások.

A Felügyelet munkavilágában, mint Göndör Ibolyától megtudtuk, „policy” szinten rögzítették hogy, mit várnak el az alkalmazottaktól, így minden vezetőnek az a célja, hogy ezen elvárások teljesítésére biztassa beosztottjait. A korábban bevezetett teljesítményértékelési rendszer összekapcsolja a „mit” kérdést a „hogyan”-nal, továbbá lehetőség van az év közben történt (teljesítmény szempontjából releváns) események lejegyzésére is. Mindezek, a teljesítményértékelés objektivitását, hitelességét biztosítják, mivel az értékelés során lehetőség van konkrét eseményre utalni. Ennek a teljesítményértékelési rendszernek az objektivitáson, megbízhatóságon túl másik előnye, hogy megteremti az egyéni alapú motiválás feltételeit. A fejlesztési lépések kidolgozásában az elvárt és a reális eredményeket összehasonlítják, ezzel nyilvánvalóvá válnak azok a területek, ahol fejlődni kell az egyénnek. Ezeket a fejlesztendő területeket a vezető, együttműködve a beosztottal, konkrét lépésekre bontja, így a személy saját fejlődési tervének aktív részesévé válik. Ennek kettős előnye van: egyrészt elkötelezettebb lesz a fejlesztés megvalósításában, másrészt azt az érzést kelti, hogy valóban fontos a szervezet és vezetői számára, és nem csupán egy eszköz a szervezeti célok elérésében.

## Az anyagi jellegű ösztönzés lehetőségei és korlátai a közsférában

Az anyagi jellegű motivátorok alkalmazása a közsférában számos problémát vet fel. Göndör Ibolya is kiemelte, hogy az anyagi juttatások kialakítása során a jogszabályi környezet komoly korlátozó tényező. Antalovits professzor szerint a jogszabály egyre több kaput bezár, ezáltal mind nehezebbé válik anyagiakat előteremteni az alkalmazottak motiválásához. Benedek András is hangsúlyozza, hogy a projektfeladatokba való bevonás – amely plusz jövedelemforrást jelent – egyre nehezebben teljesíthető.

A megszorítások kiküszöbölésének egyik lehetősége a cafetéria rendszerek bevezetése, ahol a munkáltató által meghatározott havi keretösszegeből az alkalmazott igényei szerint kiválaszthatja, hogy milyen pénzügyi formában kívánja az anyagi juttatást igénybe venni. Az opciók közé tartozik az étkezési jegy, az egészségpénztári tagdíjfizetés, életbiztosítás, üdülési csekk, és így tovább. A főosztályvezető asszony kiemelt fontosságot tulajdonít egy minőségi foglalkozás-egészségügyi ellátórendszer biztosításának. Egyre többen vannak azok a munkatársak, akik feszített munkatempóban dolgoznak, többletfeladatokat látnak el, így a nagyobb leterheltség miatt ezek a munkatársak nagyobb figyelmet igényelnek. A cafetéria rendszer egyrészt adó- és járulékmentessége miatt költségtakarékos, másrészt rugalmasan változtatható megoldás, melynek kialakítása a munkatársak bevonásával történik, így az igazságosság érzetét kelti.

Az anyagi juttatások megítélésének másik fontos kérdése: kit, miért, mennyiért jutalmazunk? Amint az interjúkból kiderül, a közsférában alkalmazott illetménytábla nem a munkakör értékét, az egyén teljesítményét veszi figyelembe, hanem a munkában eltöltött időt. Ez a fajta értékelés „féloldalas” teljesítményt mér, hiszen nem tükrözi a munkakör valós értékét a szervezetben. Hasonló problémával kell számolnunk a felsőoktatásban is, mert nehezen mérhetőek a teljesítmény olyan minőségi mutatói, mint például a diákok érett felnőtté nevelése, a diákok magatartásában

és attitűdjében bekövetkezett minőségi változások. Mivel ez a tevékenység részben csoportos munka, részben hosszú távon jelennek meg eredményei, sok olyan fontos mutatója van, ami konkrét számokra nehezen fordítható le. Ha nem differenciálunk, azzal a veszéllyel kell számolnunk, hogy a tehetségesek elhagyják a pályát. Viszont az anyagi megszorítások következményeként gyakorlatilag lehetetlené válik a hosszú távú tervezés, anyagi motiválás.

Számos nézet szerint nem hatékony anyagi motiválási eszközöket alkalmazni, amikor nincs mód arra, hogy az egyéni teljesítményt objektíven mérjük, és ahol nincs lehetőség a legjobb teljesítményt nyújtó személyt kiemelni. Ebben a helyzetben két dolgot tehetünk. Elsőként megpróbálunk felállítani egy specifikusan az adott környezetre szabott kritériumrendszert, ahol a jogszabályok csupán keretrendszert biztosítanak, de a konkrét teljesítményértékelési kritériumok kidolgozása, ezek szervezeti kultúrához való adaptálása az adott intézmény menedzsmentjének felelőssége. A másik lehetőség az – amelyet sokszor megmosolyognak –, amikor a vezető erkölcsi elismerésben részesíti, vagy egyéb nem anyagi jellegű motivátorokkal ösztönözi az erre méltó kollegákat.

### Immateriális természetű ösztönzők alkalmazása

A szakértők véleménye szerint csupán anyagi jutalmazással rendszerint rövid távú hatást lehet elérni, ezzel legfeljebb maradásra lehet készíteni az egyént, azonban hosszú távú magas teljesítményújításhoz nem elegendő. Nem célszerű csupán a bérrendszerre, vagy a béren kívüli anyagi juttatásokra összpontosítani, hanem a fejlesztésre is oda kell figyelni. Ezt a módszert követi a Göndör Ibolya által ismertetett teljesítményértékelési rendszer alkalmazása is, amelynek kimenete a fejlesztésre, és a motiválásra is hat, azáltal, hogy bevonja az alkalmazottakat saját fejlődési irányaik kialakításába. A PSZÁF humánpolitikai vezetőjének tapasztalatai szerint, akiknek hosszú távú tervek vannak, általában lojálisak, így esetük-

ben az immateriális természetű ösztönzésre kell nagyobb figyelmet fordítani.

Álláspontjához közel áll Antalovits Miklós véleménye is, miszerint az oktatók folyamatos magas szintű motiválása a személyek intrinzik (önjutalmazó), belső motivációját feltételezi. Benedek András kiemeli a közvetett motivációs eszközök alkalmazásában szegényes hazai kultúrát, amelyben a szociális tőke fejlesztését célzó motivátorok alkalmazását kiaknázatlan területnek tartja. Ide tartoznak azok az ösztönzési módszerek, amelyek közösségi élményeket nyújtanak, mint például a közös kirándulások, sportnapok, amelyeket intézetében gyakorol is. Úgy véli, hogy a szociális kapcsolatok kialakítása és erősítése egy munkahelyen többszörösen is megtérül. Ezen programok megszervezése azonban ötletet, elszántságot, energiát igényel, amely nehezen teremthető meg rohanó világunkban. Mindez részben a vezetési kultúrának köszönhető, melyben a felelősség nem terjed ki az ilyen jellegű motivátorokra. Ha a vezető nem is tud személyre szólóan motiváló eszközt alkalmazni, de a munkahelyi komfortérzés kialakításában nagy felelőssége van. A munkahelyi környezet javításán folyamatosan munkálkodni kell, például a cafetéria rendszeren túl a munkahelyi környezetre, az étkeztetés színvonalára is érdemes figyelni. Mindkét felsőoktatási vezető kiemeli a színvonalas munkafeltételek megteremtése mellett, a rugalmas munkavégzést, amely főként a kutató, oktató munkakörökben dolgozók privilégiuma. Mindketten a legfontosabb eszköznek a megfelelő kontaktust, a személyes jellegű kommunikációt tartják, amely ugyan fárasztó és időigényes tevékenység, azonban az eredményben ez többszörösen megtérül.

Göndör Ibolya a szakmai fejlődési vágy kielégítésének fontosságát hangsúlyozza a nem anyagi természetű motivátorok közül. A nemzetközi tevékenységnek köszönhetően a PSZÁF-nál lehetőség van részt venni külföldi tanulmányutakon, „on the job” képzésekben, amelyek során változik a munkatársak látásmódja, attitűdje, új munkakultúrát hoznak a felügyelet világába. Személy szerint hatékony motivációs eszköznek tartja a munkakör gazdagítást, a rotációt, amely során új feladatok,

kihívások elé állítják az egyént, elkerülve ezzel azt, hogy feladata monotonná, unalmassá váljon. Kiemelte a tehetségek felfedezését, és megtartását, amelyet a versenyszférából átvett karriermenedzsment és talentumprogram bevezetésével kívánnak megvalósítani.

A megkérdezett, felsőoktatási szférában dolgozó vezetőknek viszont sokkal kritikusabb a hozzáállásuk a versenyszférából átvett ösztönzési módszerekkel szemben. Antalovits professzor szerint már így is túl sokat átvettünk a versenyszférából, ami kevésbé szolgálja az egyetem misszióját. A felsőoktatásban egy tanszék oktatási tevékenysége értékelésének alapjául szolgáló „termelési mutató” (tárgykredit x hallgató) által a tanszék arra van ösztönözve, hogy minél több hallgatót vonzzon, így a tömegszerű, elszemélytelenedett oktatás során csupán a mennyiségre összpontosítanak, a minőség figyelmen kívül marad, így a minőségi oktatásra, nevelésre történő motiválás is eltűnik. A felsőoktatás hígulása annak is betudató, hogy túllendültünk az optimális hallgató-oktató arányon. Benedek professzor álláspontja szerint bizonyos motivációs eszközök megfontolandóak, mint például a teljesítményértékelési rendszer. Ugyanakkor míg a versenyszféra célja, hogy túlmunkát is feltételezve minél hatékonyabban „kinyerjék” alkalmazottaik tudását, addig a felsőoktatás sokkal humánusabban tud működni, abban az értelemben, hogy nem a rövid távú teljesítményoptimalizálásra törekszik. Hiszen a cél a hosszú távú, folyamatos fejlődés az oktatói, kutatói munkában, ahol nehéz időparamétereket megfogalmazni. Nem szabad persze elfelednünk, hogy a Maslow piramisban a magas humánspecifikus mozgatórugók, mint a megbecsülés, fejlődés, önmegvalósítás alatt ott van a színvonalas megélhetést biztosító anyagi biztonságérzés szükséglete is.

### **A vezetők szerepe és felelőssége az alkalmazottak motiválásában**

Számos vezető felismeri azt, hogy beosztottjainak motiválásán múlik a munkavégzésbe fektetett energiájuk mennyisége, tevékenységük minősége. Mégis a gyakorlat azt mutat-

ja, hogy a szakmai munka mellett kevés időt szánnak erre a feladatra. Mindhárom interjúalanyunk úgy vélte, hogy a mindennapokban csak kis mértékben tudatosul a vezetőkben, hogy a motiválás feladatuk fontos része. A felsőoktatásban sokan úgy válnak vezetővé, hogy nem rendelkeznek kellő mértékű pedagógiai, pszichológiai ismeretekkel, vezetői kompetenciákkal, így a beosztottak motiválását sem gyakorolják a mindennapokban. Szerintük túl sok időt vesz igénybe az alkalmazottak mentorálása, amit nem ír elő semmilyen törvény, jogszabály, továbbá az oktatói szerepre való szocializáció is gyenge lábakon áll. A vezetői kompetenciák szervezett fejlesztésére az oktatási intézmények nem fordítanak figyelmet.

A hatékony vezetéshez elengedhetetlenek az olyan együttműködést meghatározó szociális, interperszonális készségek, mint az empátia, kommunikáció, alkalmazkodás, csapatmunka, konfliktuskezelés, melyek a tudatos gyakorlás által alakulnak ki. Amint Göndör Ibolya elmondta, szervezetükben nemrég indították el a vezetői képességfejlesztő programot, melynek globális célja a szervezeti kultúra megváltoztatása. A felső vezetés felismerte, hogy döntő részben a vezetőkön múlik, hogy a kitűzött hosszú távú stratégiából mit fognak realizálni, így egyre nagyobb figyelmet szentelnek a vezetők képzésére. A vezetői képességfejlesztő program alapja egy előzetes kultúrafelmérés, ahol megállapították az aktuális és ideális, elvárt állapotot is. Ez alapján egy egységes vezetői szemléletet szeretnének kialakítani, ahol a vezető figyelmet fordít a teljesítményértékelésre, motiválásra, fejlesztésre egyaránt. A program során a résztvevők, a hatékony vezetéshez szükséges elméleti alapot sajátítják el, illetve ezeket az ismereteket gyakorolhatják helyzetgyakorlatok formájában. A program célja, hogy jól képzett szakemberekké váljanak a motiválás, ösztönzés, vezetői készségek területén.

Benedek András kiemelte a vezetői coaching fontosságát, hiszen a vezetőnek nincs kihez fordulnia a legnagyobb belső dilemmáinak eldöntésében. A horizontális kommunikáció sikerességének számos akadályja van, mint az időhiány, kompetitívitás. A coaching

elemei hasznosak lennének, hiszen olyan bizalmon alapuló kapcsolat, ahol a coach úgy támogatja a vezetőt, hogy személyes vezetői eredményessége, s ezáltal a szervezet teljesítménye növekedjék. Antalovits Miklós hozzáteszi, hogy vannak személyek, akik eleve jó vezetői adottságokkal rendelkeznek, azonban általánosságban nincs a vezetői mentorálás kultúránkba ágyazva. A felsőoktatásban szabályok rögzítik, hogy ki hová juthat karrierjében, az előrelépés, fejlődés feltételei ismeretek, de mindez inkább a mennyiségre, mint a minőségre vonatkozik.

\*

Ahhoz, hogy a közszféra reformja sikeresen megvalósuljon, szükség van egyrészt a törvénymódosítások, szabályozások mellett egy alapos közigazgatási kultúra-, és szemléletváltásra, ahol a „köz-szolgákra” mint ér-

tékes fejleszhető erőforrásokra tekintenek, másrészt, a hazai államigazgatás és közszféra nagy kihívása, hogy biztosítsa az intézmények nagyobb fokú önállóságát, lehetőséget adva innovációs késztetéseik megvalósítására. Ennek a változásnak nem csak „felülről elrendeltnek” kell lennie, hiszen sokat számít, hogy a szervezetek eredményességüket segítő hatótényezőként éljék meg az átalakítási folyamatot. Viszont ne feledjük, hogy a szervezetek vezetőinek is erőteljes szerep jut alkalmazottaik értékeinek kinyerésében, kamatoztatásában, és hosszú távú megtartásában, amely csak egy körültekintő, egyénre szabott motivációs-ösztönzési rendszer megteremtésén keresztül valósulhat meg.

**SOÓS JULIÁNNA KATALIN**