

SZABÓ SZILVIA¹ - VARJASI GÁBOR²**Tudásmenedzsment a közszolgálatban****Knowledge Management in Public Service****Absztrakt**

A közzsféra szervezetei csak akkor lehetnek hatékonyak a gyorsan alakuló gazdasági és társadalmi környezetben, ha képesek a megújulásra. A folyamatosan változó makrokörnyezeti tényezők hatása megnehezíti a szervezetek stabilitását, gátat jelentenek a fejlődésben. A politikai és jogi környezet meghatározó jellege, valamint a társadalmi elvárások nyomása közé ékelődött közszolgálat szervezetei számára olyan új megoldási módok és eszközök állnak rendelkezésre, amelyek a magánszféra intézményeiben már hatékonyan működnek. Ez az eszköz nem más, mint a tudásmenedzsment tudatos és tervszerű alkalmazása. Cikkünkben definiáljuk a fontsoabb fogalmakat, foglalkozunk a közszolgálati emberi erőforrás menedzsment és a vezetők szerepével és felelősségével a tanuló szervezetek gyakorlatában. Kutatásainkon keresztül rövid helyzetképet adunk arról, hogy milyen szinten tekinthető tanuló szervezetnek a hazai közszolgálat.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, szervezeti tanulás, tanuló szervezetek, közszolgálat

Abstract

The organizations of the public sector can only be effective if they were able to renew themselves within the ever changing economic and social circumstances. The continuously changing macro factors may hinder the development and stability of these institutions. The demand from society, the influence of politics and legal circumstances create a pressure for the public sector to cope with however the new efficient methods and solutions can be obtained from the private sector. These new methods are no other then the utilization of knowledge management. In our article we explain in detail the most important phrases we include the role and

¹ National University of Public Service – Nemzeti Közszolgálati Egyetem, E-mail: szabo.szilvia@unike.hu ORCID: 0000-0001-6313-555X

² National University of Public Service – Nemzeti Közszolgálati Egyetem, E-mail: ga-bor.varjasi@yahoo.com ORCID: 0000-0003-1694-907X

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

accountability of the human resources managers in the life of the learning organizations. In our research we give a quick snapshot the relation of learning organization and the public service in our country.

Key words: knowledge management, organizational learning, learning organizations, public service

BEVEZETŐ GONDOLATOK

A közsféra bármely intézménye (hasonlóan a versenyszféra gyakorlatához), ha sikeresen és hatékonyan (eredményesen) akar működni ebben a folyamatosan és gyorsan alakuló gazdasági és társadalmi mozgásban gazdag korszakban, akkor képesnek kell lennie adaptálódásra. A folyamatosan változó makrokörnyezeti tényezők hatása megnehezíti a szervezetek stabilitását, és sokszor ez jelenti a gátat a fejlődés útjában. A politikai és jogi környezet meghatározó jellege, valamint a társadalmi elvárások nyomása közé ékelődött közszolgálat szervezetei számára olyan új megoldási módok (eszközök) állnak rendelkezésre, amelyek a magánsféra intézményeiben is hatékonyan működnek. Ne felejtjük el azonban, hogy ezek adaptálása nem egy az egyben történik, hanem a szektor, hivatásrend, szervezet, vagy az egyes intézmény specialitásainak megfelelően kell elővenni és alkalmazni, amennyiben szükséges esetenként alakítani az eszközöket. A humán erőforrás menedzsment területén nem újkeletű a tudásmenedzsment fogalma, amelyet a szervezeti tanulás és tanuló szervezetek jelenségével emlegeti a szakirodalom és a gyakorlat. (SZABÓ: 2013:10).

„Tudásmenedzsment nélkül nem létezik tanulószervezet és fordítva, eredményes tudásmenedzsment tanulószervezet nélkül nem lehetséges” (HALÁSZ, 2007:41). Halász Gábor szavai nyomán cikkünkben e fogalmakat járjuk körül, amelyek mentén foglalkozunk a közszolgálati emberi erőforrás menedzsment és a vezetők szerepével és felelősségével a gyakorlati megvalósulásban. Kutatásainkon keresztül rövid helyzetképet adunk arról, hogy milyen mértékben és mennyire tudatosan van jelen a tudásmenedzsment, azaz milyen mértékben tekinthető tanuló szervezetnek a hazai közszolgálat.

TUDÁSMENEDZSMENT, SZERVEZETI TANULÁS ÉS TANULÓ SZERVEZET

A szakirodalom szerint a tudásmenedzsment az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége, egyben a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának és felhasználásának alapvető módja. Elsődleges célja, hogy keretet szolgáltatson egy szervezet szellemi javainak minél hatékonyabban történő kiaknázására és felhasználására. A szervezeti és intézményi tudáskezelés alapvető feladata ezáltal, hogy

- részletesen feltárja és megszüntesse a szervezeten belül fellelhető információs hézagokat,
- a szervezet valamennyi tagját bevonja az információgyűjtési tevékenységbe, ezáltal egy kifinomult és etikus információgyűjtő rendszert építsen ki,

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

- megtervezzék és kiépítse a szervezet kommunikációs csatornáit,
- olyan szervezeti kultúrát igyekezzen kialakítani, ahol a tudás megosztása, a folyamatos tanulás és ismeretszerzés, a szervezet tudásbázisának állandó építése a napi munkafolyamatok szerves részét képezik.

A tudásmenedzsment rendszer elsődleges feladata, hogy a megfelelő információt nyújtsa a megfelelő munkatársnak (vezetőnek) a megfelelő időben. Ebből következik a másodlagos jellege, miszerint ezzel a folyamattal segíti az új tudás létrehozását és megosztását a szervezetben. Mindezek folyamánya a harmadlagos jellege, hiszen a sikeres folyamat eredményeként mérhetően javítja az egész szervezet (ezen belül kimondottan az egyén) teljesítményét. (SZABÓ: 2013:10).

A tanuló szervezet olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét, azaz a benne érintettek (közreműködők, vezetők és beosztottak) megújuló formában képesek tekinteni magukra és a környezetükre. (SENGE:1998) Ennek megfelelően a tanuló szervezeteket az alábbi kompetenciákkal jellemezhetjük:

1. képesség a világban zajló folyamatokat egy rendszerben látni és eszerint cselekedni,
2. képesség az alkotásra, megújulásra, innovációra és szervezethez, szervezethez,
3. elsősorban az érzelmi kompetenciák mentén vezérelt szervezeti kultúra jellemzi. (SZABÓ, 2016 b: 273)

Végül a szervezeti tanulás maga a folyamat, ahol a szervezetek feltárják, elemzik, és korrigálják az esetleges nehézségeket, hibákat. A szervezeti tanulás elsődleges meghatározója a szervezeti kultúra jellege. (SZABÓ,2013:10)

A TANULÓ SZERVEZETEK JELLEMZŐI A GYAKORLATBAN

A bevezető gondolatokban már említett szervezeti rugalmasság és adaptáció elsősorban azt jelenti a közszolgálat gyakorlatában, hogy maga a szervezet képes definiálni azon folyamatait, amelyek a technológia változása miatt hatékonytalanok, valamint ennek folytatásaként képes megteremteni a szükséges új tudásanyagot, amely a változást indukálja. Ennek megvalósításához megfelelő eszközök állnak rendelkezésre a szervezetben, csak tudni kell alkalmazni őket a cél érdekében. Például a humánfejlesztés folyamatának részeként az elméleti és gyakorlati képzéseken a szervezet összes tagja el tudja sajátítani a fejlődéshez (változáshoz) szükséges kompetenciákat, legyen szó kulcskompetenciákról, generikus kompetenciákról, munkaszpecifikus vagy akár vezetői kompetenciákról. (SZABÓ, 2016 a:369)

A szervezetben zajló változások olyan körforgást jelentenek, amelynek nincsen, és nem is lehet deklarált befejezési dátuma az intézmény életében. Annak érdekében, hogy fenntartható fejlődési pályán legyen egy szervezeti kultúra, elengedhetetlen a folyamatos újra szabályozása és az erőforrások újra elosztása. Ezeket kizárólag egy tanulószervezet keretein belül lehet huzamos ideig és fenntarthatóan megvalósítani, ellenkező esetben csak

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

egy egyszeri projektjellegű fejlesztésként definiálhatjuk, ami nem képezi részét a szervezeti kultúrának. Jellemzően a szervezetek a „szigetszerű”, egyszeri folyamatfejlesztési projekteket nem teszik teljesszűrésűen a mindennapi gyakorlat részévé, ezáltal nem fejtik ki hosszútávon a hatásukat. (SZABÓ – SZAKÁCS: 2015:218)

A cikk témája stratégiai jellegéből fakadóan széleskörű publicitással rendelkezik, melyek közül Peter M. Senge munkásságát emelhetjük ki. Az ötödik alapelv (The fifth discipline – 1998) című művében - amely a téma alap szakirodalmának számít – részletesen foglalkozik a tanulószervezetek jelenségével. A szerző definíciója szerint a tanulószervezet olyan közösséget jelent, ahol az egyének képességeik folyamatos kiterjesztésére töreksenek, az új gondolkodásmódok táptalajra találnak, támogatásban részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak (SENGE, 1998: 214-233). Ennek megfelelően tehát a tanulószervezet azt jelenti, hogy a szervezet törekszik saját fenntarthatóságára, amely érdekében jellemző rá:

1. a rendszergondolkodás,
2. a gondolati minták,
3. a személyes kiválóság,
4. a közös jövőkép kialakítása,
5. a csoportos tanulás.

A fentieket emlegeti úgy a szakirodalom, hogy „Az öt alapvető”. Mindez azonban nem működhet anélkül, hogy ne lenne egy támogató szervezeti kultúra. Ebben hatalmas a felelőssége a szervezet első számú vezetőjének, illetve a vezetőség minden tagjának, akiknek a követendő mintát kell megmutatni a beosztotti állomány számára.

A VEZETŐK FELELŐSSÉGE A SZERVEZETI TUDÁSMEGOSZTÁSBAN

A mindennapi szervezeti működést jellemezve nem segíti a fejlődést, ha vannak olyan felsővezetők, akik információkat tartanak vissza annak érdekében, hogy az „információ hatalom” megközelítés alapján, a saját vezetői pozíciójukat megerősítsék. Ez a szűklátókörű, a szervezet érdekeit figyelmen kívül hagyó magatartás miatt a saját munkatársai nem tudnak, nem mernek egy ötlettel előállni, egy fejlesztéssel elindulni, hiszen alap információk hiányoznak a munkához. A vezető a sajátos magatartásával megfosztja kollégáit attól a lehetőségtől, hogy a tevékenységüket hatékonyabban végezhessek. „Fejétől büzlük a hal” szokták mondani, tehát ez a jelenség majd arra sarkalja az alacsonyabb vezető beosztásban lévőköt, hogy ők is hasonlóképpen járjanak el az általuk birtokolt információkkal. Ez egy olyan ördögi kör, aminek a végén hónapok, akár évek elteltével egy hatékonytalanul működő, nem produktív szervezet „döcög”.

A tanulószervezet alapja a tudás és az információ megosztása annak érdekében, hogy mind az egyén, mind pedig az egész szervezeti egység folyamatosan fejlődni tudjon. Ha a tanulószervezetek a már említett öt alapelv szerint működnek, akkor az alábbi értékekkel jellemezhetőek: (SZABÓ – SZAKÁCS:2015:222)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

- rendszerben való gondolkodás,
- önfejlesztés-önirányítás,
- közös jövőkép megalkotása,
- belső meggyőződés,
- attitűdváltozás,
- csoportos tanulás és team munka.

Mindegyik alapelv alkalmazása szükséges ahhoz, hogy meg lehessen valósítani a szervezeti célok fokozatos elérését, az emberi önmegvalósítás növekvő szintjét. Senge ennek érdekében folytatta kutatásait, amelyben az alapelveket három alapvető képességbe ágyazta bele, amelyek nélkül nem működhet a rendszer.

Ezek a pontosan körülírható kompetenciák:

- 1) a komplexitás-kezelés,
- 2) az aspiráció és
- 3) a párbeszéd. (STOCKER, 2004: 56-67)

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZEREPE A TANULÓSZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉSBEN

A közszolgálatban rendszerszerűen működő humán erőforrás területnek kulcsszerepe van a tanulószervezetekben és a tudásmenedzsment működésében. A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje (SZABÓ – SZAKÁCS, 2016:43) alapján kiemelt és összehangolt feladatot jelenthetne a szervezetek, a vezetők és a HR-ben érintett beosztottak számára a tudásmenedzsment rendszerek tudatos működtetése, elsősorban az alábbi területeken:

- A startégiiai tervezés folyamatában a humán startégia részeként definiálni, és a rendszerfejlesztés folyamatának részévé tenni a gyakorlatban,
- Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés humán folyamatában a toborzás és kiválasztás során figyelembe kell venni a jelöltek folyamatos tanulása való nyitottsági szintjét, azaz, hogy megfelelő kompetenciákkal rendelkezik-e, megvan-e benne a fejlődésre való nyitottság és az önirányított tanulás képessége. „Megfelelő embert a megfelelő helyre” tartja a mondás, de ha ebben a folyamatban nem a megfelelő beosztott munkatársat vagy vezetőt választják ki, a későbbiek folyamán az egyén tanulási képességének fejlesztése komoly erőfeszítésekbe kerülhet a szervezetnek. Amennyiben olyan személyt választanak ki vezetőnek, aki nem nyitott a változásokra és tanulásra képtelen (vagy ellenálló), akkor a munkatársait, akikkel egy csapatban dolgozik, nem tudja megfelelően motiválni a tanulásra és a nyitottságra. Az ilyen kiválasztási hibák elkerülése és a kockázatok csökkentése érdekében alkalmaz az emberi erőforrás gazdálkodás speciális kiválasztási eljárásokat, mint pl.: a kompetencia alapú kiválasztási központ rendszert (AC).
- Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés humán folyamatában a képzés-fejlesztés funkciójába implementálni a tapasztalatokat, és szükségres lenne a ko-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

rábbi rendszerek eseményességének, hatékonyságának felülvizsgálata. Az ehhez szükséges emberi erőforrás gazdálkodási eszköztár nagyon széles spektrumot ölel fel. Lényeges elem, hogy az adott szervezeti és egyéni célokra szabjuk rá a képzés-fejlesztés folyamatát.

- A teljesítménymenedzsment és ösztönzésmenedzsment humán folyamatában a fentiek alapján elsősorban nem az anyagi tényezők játszanak szerepet egy jól fejlett tanuló szervezet életében. Az anyagi juttatások mellett a stabilitás, a célorientáció és a fejlődés lehetősége is erős tényező a hatékonyság elérésében.
- A szervezeti kultúraerősítés egy olyan terület, amely az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységek kialakításának az egyik alappillére. Minden rendszer kialakításának és alkalmazásának összhangban kell lennie a deklarált szervezeti értékekkel. Ezáltal tudja az emberi erőforrás gazdálkodás erősíteni a kultúrát. Erre jó példa: ha egy szervezetnél olyan anyagi és erkölcsi ösztönzési rendszert vezetnek be, ahol a tudásukat rendszeresen és magas szinten megosztó munkavállalók külön kompenzációban részesülnek, kialakulhat a szervezeti tanulást támogató motivációs környezet.
- A tudás átadásához, fejlesztéséhez kapcsolódó strukturális és folyamatközpontú megoldások alkalmazásának mindig összhangban kell lennie az adott szervezet felépítésével. Az emberi erőforrás gazdálkodás képes az esetleges diszfunkciókat átlátni, és szervezeti, hatásköri változtatásokat kezdeményezni.

Az emberi erőforrás gazdálkodást folyamatosan megújulásra készítetik a változások a szervezeten belül és kívül. Joggal fogalmazódhat meg a kérdés, hogy a tanuló társadalomban vajon mi szükséges ahhoz, hogy egy szervezet igazán tanulószervezet lehessen? Mit tehet ennek érdekében az emberi erőforrás gazdálkodás? A vezetők kiválasztása és fejlesztése ebből a szempontból tekinthető akár origónak is. Hiszen, ha a kiindulási alapnak tekinthetjük azt, hogy szeretnénk egy ilyen vállalatot létrehozni, vagy egy már működő szervezetet átalakítani tanulószervezetté, akkor ezt a transzformációt a felső vezetéssel kell kezdeni. Nekik kell az újonnan kialakítandó tudásalapú szervezet motorjának lenni és minden intézkedésükkel ezt szükséges hitelesíteniük. Az emberi erőforrás gazdálkodás egyik fontos jövőbeli feladata lesz a tanulószervezetekben az ön-és szervezeti fejlesztés és tanulás kultúrájának elősegítése. (PAKSI-PETRÓ, 2017:219) Ez válhat rövid időn belül emberi erőforrás gazdálkodás fő hozzáadott értékének. Ezzel tud majd a legtöbbet tenni az adott intézmény saját stratégiai céljainak megvalósításáért.

Általánosságban elmondható, hogy a tanulószervezeteknek a cégtudásában az elsődleges cél az innováció, azáltal, hogy megfelelő körülmények között, felhatalmazói (empowerment) menedzsment filozófia mellett motiválja a munkatársakat arra, hogy merjenek újat alkotni és a maguk szintjén (megfelelő keretek között) legyen mindennapos az alkotói tevékenység. A szervezeti és egyéni tanulás, mint közösségi élmény jelenjen meg és mindenki részesülhessen ebből. A közszolgálatban ezt a jelenséget a coaching típusú szervezeti kultúra támogatja a legjobban, ami még elég ritka, azonban vannak jó gyökerei már a honvédelem és a rendvédelem területén. Ez filozófia mentén a szervezeteken belül a

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

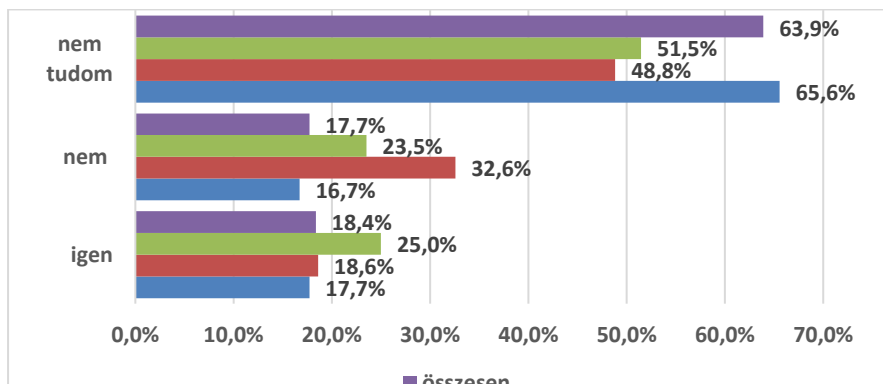
2017. X. évfolyam 4. szám

hangsúly a hagyományos képzés-fejlesztés folyamatáról árkerül arra, hogy miként tudjuk a legértékesebb erőforrást, a munkatársak tudását a felszínre hozni és a szervezet számára megoszthatóvá tenni. Erre kell megfelelő folyamatokat létrehozni, amlyet a szervezeti tudásmenedzsment foglal rendszerbe.

Az emberi erőforrás gazdálkodás függetlenül attól, hogy milyen szférában működő szervezetben látja el alapfeladatát, kulcsszereplő a tudásalapú szervezet létrehozásában, működtetésében és fejlesztésében. Fontos, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás megalakossa és menedzselje azokat a folyamatokat, eszközöket, amelyek segítségével a tanuló-szervezet hatékonyan tud funkcionálni.

GYAKORLATI PÉLDÁK – HAZAI TAPASZTALATOK - KUTATÁSOK

A legfrisebb kutatási eredményeket 2013 – 2014-ben publikáltuk utoljára, amikor lezajlott az egész közszolgálatot átfogó „Közszolgálati Humán Tükör”³ felmérés, amely apropóján megvalósult a közszolgálat teljes HR átvilágítása. A kutatás minden humán folyamatra és funkcióra kiterjedt, amelynek részeként az emberi erőforrás fejlesztés humán folyamatát is vizsgáltuk. (SZABÓ – SZAKÁCS: 2015:218) Ebben a szakmai részben kérdeztünk rá arra, hogy milyen ismeretei és attitűdjei vannak a szervezetben dolgozóknak a tudásmenedzsmenttel kapcsolatban. Arra voltunk kíváncsiak, hogy egyrészt ismerik-e, benne van-e a mindennapi szóhasználatukba a fogalom és jelenségkör, valamint létezik-e (vagy tudnak-e róla), működik-e tudástár, tudásmegosztó rendszer a szervezetükben. (SZABÓ, 2013:33)



1. ábra: Az Ön szervezeténél működtetnek-e a munkatársak számára is hozzáférhető tudásvezetők (tudástár, tudásmegosztó) rendszert? (115)⁴ (SZABÓ:2013 a)

³ Új közszolgálati életpálya - Projektkód: ÁROP-2.2.17

⁴ (érdemben válaszolók; %; N=1590)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

Az ábrából jól látható, hogy a válaszadók jelentős része a „nem tudom” választ jelölte be. Az államigazgatásban 65,6 %, az önkormányzati igazgatásban 48,8 % és a rendvédelemben 51,5 % az említési arány. A százalékos adatok mögött azt látjuk, hogy elsősorban nem vagy kis mértékben ismert a fogalom és a hozzá kapcsolódó gyakorlati tartalom. Mindösszesen 25 % alatti eredményt mutat mindegyik szervezeti kultúra tekintetében az „igen” válasz, azaz, hogy valamilyen formában működik, és ismerik is, találtak vele. Számunkra ez azt jelenti, hogy a közszolgálati szervezetben nincs egységes és kiforrott keretrendszer a szervezeti tudástőke gondozására, menedzselésére.

Amikor azt kérdeztük, hogy a válaszadó „mit vár el a továbbképzési és tanulmányi pontrendszer bevezetésétől?” a válaszlehetőségekben a „tanuló szervezet ideáljának megvalósítását” nagyon kevesen említették. Ezt azzal magyaráztuk, hogy nem ismerik a fogalmat és jelenséggörte. Összefüggéseiben a kapott eredmények megerősítik és alátámasztják egymást, hiszen a két jelenséggör feltételezi egymást. Annak idején azt feltételeztük, hogy, ha az olyan oktatásmenedzsment rendszerek (informatikailag támogatott rendszerek) kialakítása megtörténne, amelyben a jelenleg működő személyzeti nyilvántartási rendszerek adatait és a hiányzó, de a gyakorlatban meglévő elemeket kapcsolnák össze, nagy segítség lenne a tanuló szervezet ideáljának megteremtésében. Abban az időszakban kirajzolódott, hogy a közszolgálatban elsősorban a szisztematikus és következetes adatgyűjtés, és azok rendszerszerű tárolása, elemzése és felhasználása lenne a kívánatos, ennek rendszerszerű működése lehetne a tudásmenedzsment alapja.

A 2017-ben kezdődött, jelenleg is folyó kutatásokban⁵ jóval részletesebben foglalkozunk a tudásmegosztás, tudásmenedzsment kérdéssel, és arra irányulnak jelenlegi kutatásaink, hogy egy Közszolgálati HR szakmai fórum létrehozásával miként lehetne támogatni a tanuló szervezetnél a válságot. A kutatás jelenlegi fázisában felvételre került egy közel 50 kérdésből álló on-line kérdőív egy megközelítőleg 650 fő mintán, amelynek feldolgozása folyamatban van, az elsődleges eredmények 2018. tavaszán várhatóak, amelyek majd publikálásra kerülnek.

KONKLÚZIÓ

A tudásalapú társadalomban egyre inkább a szignifikáns tudás-bázisú és gyors adaptálódásra képes szervezetek és intézmények lesznek hatékonyak. Ebből adódóan stratégiai jelentőségűvé válik a tudatos szervezet tanulás. Szervezeti tanulásnak az a folyamatot tekinthetjük, mely során megváltozik a munkavállalók viselkedése és gondolkodása majd később ez a változás beépül a szervezetbe. Ez a beépülés megtestesülhet a munkavégzéssel kapcsolatos napi rutinokban, a szervezet struktúrájában és kultúrájában. Ez a mindennapi gyakorlatra lefordítva azt jelenti, hogy a folyamatok makro szintű tényezőkre változásra gyorsabban reagál egy tanulószervezet. A közszférában ez hatványozottan fontos

⁵ KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című NKE – BM projekt

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

lehet pl. a politikai - jogi vagy a gazdasági környezet megváltozása miatt, illetve a társadalmi elvárásoknak való megfelelés miatt. A cikkben bemutatott új kompetenciák elsajátítása és alkalmazása – mindezt a jogszabályi megfelelés mentén – jelenti a jövő kihívását a közszolgálat szervezetei, vezetése és emberi erőforrás menedzsmentje számára.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. HALÁSZ Gábor (2007): Tanulószervezet – eredményes oktatás, Új Pedagógiai Szemle, 2007, 7/3.
2. HORVÁTH Gábor (2013) Milyen egy valódi tanulószervezet? <http://www.hrportal.hu/hr/ilyen-egy-valodi-tanulo-szervezet-20130422.html> (a letöltés ideje: 2015. március 30.)
3. PAKSI - PETRÓ Csilla (2017) Új és korszerű módszerek a közigazgatási vezetők képzésében
4. POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT 13:(1-3) pp. 218 – 231
5. SENGE Peter (1998): Az 5. alapelv, Budapest, HVG Kiadó
6. SZABÓ Szilvia (2013): A közszolgálati életpályamodell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013”, résztanulmány p. 42. http://magaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP22_17.pdf
7. SZABÓ Szilvia (2016 a): Competency management in the HR management of Public Service HADTUDOMÁNYI SZEMLE IX:(2) pp. 367-376. (2016) http://archiv.uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2016/2016_2/16_2_alt_sza_bosz.pdf
8. SZABÓ Szilvia (2016 b): Managerial Responsibility and Efficiency in Public Service (Competency-based Solutions) ACADEMIC AND APPLIED RESEARCH IN MILITARY AND PUBLIC MANAGEMENT SCIENCE 15:(3) pp. 271-277. (2016)
9. <https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/aarms-2016-3-07-szabo.original.pdf>
10. Stocker, M. (2004): Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért, Menedzsment Fórum, <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14289> (a letöltés ideje: 2015. március 30.)
11. SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor (2015): Közszolgálati HR-menedzsment, NKE KTK, Budapest
12. SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor (2016): Közszolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment, NKE KTK, Budapest