

Eugenia PETRIDOU–Raphael N. MARKELLOS:

## OKTATÁSPOLITIKA ÉS -SZERVEZÉS A GÖRÖG ÁLLAMI MENEDZSERKÉPZÉSSEN

A szakmai, elméleti és humán személyzetfejlesztéssel foglalkozó tanulmány a görög állami szektorban működő menedzsereknek ajánlott képzési programok szerkezetét ismerteti. Leírja a résztvevők jellemzőit és a képzés módját, valamint kimutatja az oktatáspolitikai összhangját a görög állami szektorban a képzésben nemrégiben beállt fordulattal, amelyben központi helyet foglalnak el a humán ismeretek. Végül pedig – az eddigi kutatásnak megfelelően – megállapítja, hogy a görög állami szektorban a vezetői státus, az iskolai végzettség és a mobilitás jelentősen befolyásolja a képzési hajlandóságot.

Mindenfajta állami szervezet fejlődése és sikere erősen függ a nonstacionárius környezethez való alkalmazkodásától. Ezt az alkalmazkodást az állami szektorban működő menedzserek programozzák be és integrálják, ugyanakkor ismereteiket és képességeiket párhuzamosan fejleszteni és módosítani kell. Ily módon az állami szektor fejlesztése erősen függ a vezetélmélet és -gyakorlat legfrissebb eredményeivel való állandó kapcsolattól és azok figyelembevételétől. Ezt a kommunikációs folyamatot biztosítja az állami menedzserek sikeres képzése (Fonda és Hayes, 1988; Bournois és Chauchat, 1990). A képzés lehetővé teszi, hogy az érintett személyek egyéni céljaikat és a szervezeti célokat megvalósíthassák. (Skelcher, 1992; Hore, 1994)

Ebben a tanulmányban Katz hagyományos osztályozását alkalmazzuk, aki szakmai, elméleti és humán ismereteket különböztet meg. (Katz, 1974; Varette, 1993) Ily módon könnyebben megkülönböztethetjük azokat a vezetői képességeket, amelyeket a képzésnek befolyásolnia kell, de egyszerűsített a képzés két alapvető célját is:

- Az állami menedzserek hatékonyságának fokozása a hagyományos bürokratikus és előíráscentrikus magatartással való szakítással.
- Az állami szervezetek szociális felelősségvállalása az emberi erőforrás-irányítási kultúra ápolásával.

### Szakmai és elméleti képzés

A képzési programok mostanáig a szakmai és elméleti készségekre összpontosítottak a vezetőknél. (Finegold and Sockice, 1989) Ez a fajta képzés a kvantitatív elemzési módszerekre és a szűkebb értelemben vett gazdasági sikerre összpontosít. Ezenkívül olyan elméleti szervezetelemeket alkalmaz, amelyek szakítanak a bürokratikus vezetési rendszerekkel, és a rugalmasabb, alkalmazkodóképesebb struktúrákat foglalják magukban. A menedzsereket arra képezik, hogy a problémamegoldásban a megfelelő ismeretek felhasználásához, a munkamódszerek és technikák elsajátításához, a bizonytalanságra való reagálásban a megfelelő döntéshozatali stílus alkalmazásához szükséges készségeiket fejlesszék, és hogy legyen önbizalmuk. Változások észlelhetők a vezetőknél abban, hogy az állami szervezetet egymáshoz kapcsolódó elemek rendszerének fogják fel, amely segíti az egyéni céloknak a közös célokon keresztül történő megvalósulását. A fentiek abban az irányban befolyásolják a vezetők magatartását, de legfőképpen vezetési stílusukat, hogy ne annyira az emberi kapcsolatokra figyeljenek, hanem az eredményekre. A menedzserek képessé válnak arra, hogy a bonyolult feladatokat megoldják, hogy szakítsanak a hagyományos vezetési módszerekkel és gyakorlattal, és hogy hatékonyan és megbízhatóan alkalmazkodjanak a társadalmi

igényekhez és változásokhoz. Fel tudják mérni a szervezetfejlesztés, a problémákra és a lényeges kérdésekre való rugalmas reagálás szükségességét, és magukévá tudják tenni az intézmények új működési elveit.

A görög állami szektorban a menedzserek szakmai és elméleti ismereteinek fejlesztésére irányuló képzési programok a következő témákat foglalják magukban: problémamegoldási és döntési technikák, államigazgatási politika és stratégia, programozási módszerek, nemzetgazdasági számvitel és állami költségvetés, könyvvizsgálás és költséggazdálkodás, regionális politika és fejlesztés, nemzetközi kapcsolatok, gazdasági integrációs programok és informatika. Ezenkívül a városfejlesztés és környezetvédelem néhány témáját is felölelik. (Petridou, 1992)

### Humán képzés

A behavioristák a vezetői szerepben a humán készségek fontosságát hangsúlyozzák, és egy új vezetési stílust alakítottak ki, amelyet a munka emberközpontúbb megközelítése jellemez. Ez az újfajta menedzser a pszichológiai, szociológiai és szociálpszichológiai kutatási eredmények alkalmazásával hoz döntést az egyének és csoportok magatartását illetően. Egy sor magatartásváltoztatást célzó képzési technika és módszer, amelyeket pozitív és negatív értelemben egyaránt bíráltak, éppen a magatartás-módosításra és magatartás-modellezésre vonatkozik.

A humán képességek hatása akkor érvényesül, amikor a képzési program az értékekre, attitűdökre és elvárásokra ható tanulás felé vált át. (Herman és Heimovics, 1990). Ennél a képzési típusnál az együttműködési, kommunikációs és koordinációs készségek módosulnak. Ily módon a menedzserek az állami szervezetekben és a társadalomban játszott általánosabb és átfogóbb szerepükre készülnek föl, amelynek során nem bürokratikus technokratává, hanem inkább jó képességű vezetővé válnak.

Külön súlyt helyeznek arra, hogy kreativitásukat fejlesszék, hogy ne ragadjanak meg a szűk látókörű gondolkodási modellben, ugyanakkor bátorítják őket arra, hogy egyéni értékeik és meggyőződésük szerint dolgozzanak. Az állami menedzserek ezenkívül „érzékenységi képzésen” is részt vesznek, ami segíti őket abban, hogy megismerjék az emberi magatartásformákat és reakciókat, és meg tudják ítélni munkatársaik hatékonyságát. Ezenkívül képesek lesznek arra, hogy bírálják, megvizsgálják és integrálják személyi-

ségüket, és örömeiket leljék abban, hogy mással összefogva igyekeznek a gazdasági és társadalmi célokat elérni. A menedzserek magatartásbeli változásának konkrét eredményei a vezetési stílusban, a hatékony motivációban, a kommunikációs képességben, a konfliktusok csökkentésében, a vezetőség és a szakszervezetek közötti harmonikus kapcsolatokban, a személyiség integrálásában és társadalmi szerepük megértésében, valamint a fogyasztóknak a magas színvonalú szolgáltatásokkal való elégedettségben nyilvánulnak meg.

Ezeknek a képzési programoknak a tartalma Görögország esetében az állami szervezet és környezete szempontjából releváns, és többek között olyan témákat foglal magában mint; vezetés, vonal- és törzskari hatalom, delegálás (hatáskör-átruházás), kommunikáció, munkaadó-munkavállalói kapcsolatok, konfliktusok és kreativitás menedzselése, egyéni karrier és fejlődés, munkabiztonság és egészségügy, teljesítményértékelés, emberi erőforrás-tervezés és szervezetfejlesztés. (Petridou, 1992)

### Az empirikus vizsgálat eredményei

Észak-Görögország különböző részeiből 577 állami vállalati menedzsert választottunk ki a kérdőíves felméréshez. A kiválasztást véletlenszerű minta alapján végeztük, amelynek keretében egy több mint ezer önkéntes résztvevőből álló listát használtunk fel, akik az Állami Vezetőképző Központ 1993/1994-es tanévének hallgatói voltak. A kérdőíves felmérés az egyes állami szervezetek negyven-nyolcvan alkalmazottjából álló véletlenszerű mintára korlátozódott. Velük egy két tagból álló kérdezőteam beszélgetett el. A beszélgetés során a kérdőív pontjait szükség szerint megvitták és értelmezték.

Az 1. táblázat a vezetési hierarchia és tartalom szerinti tanórákat ábrázolja. Nyilvánvaló, hogy az összképzés jelentős aránya irányul a humán készségek fejlesztésére. A középmenedzserek képzésének több mint a felét a humán ismeretek tették ki, mert vezetői funkciójukból fakadó igényeiknek ez felelt meg. A 2. táblázat a vezetők által a múltban látogatott órák számának gyakorisága eloszlását tünteti fel. A görög állami szektor menedzserei esetében az iskolai végzettség, az idegennyelv-ismeret, a vezetői beosztás és mobilitás jelentős mértékben befolyásolja a képzés mennyiségét, ami a magánszektorban folytatott korábbi vizsgálattal egybevág. (Petridou, 1992)

Tanórák száma vezetési szint és tartalom szerint

	Vezetési szint		
	Felső	Középső	Összesen
Szakmai-elméleti	648 ( 84%)	568 ( 46%)	1216 (61%)
Humán	120 ( 16%)	660 ( 54%)	780 ( 39%)
Összesen	768 (100%)	1228 (100%)	1996 (100%)

2. táblázat

Részvételi arány az órákon

0	45,6%
Egy	23,7%
Kettő	12,7%
Három vagy afölött	18,0%
Összesen	100%
Középérték	1,30

\*\*\*

A humán képzést jelentősége ellenére hiányosságok jellemzik, amelyek a fölött nem szabad elsiklani. (Sisson és Storey, 1988; Sims, 1993) E hiányosságok a hallgatók értékeire, attitűdjére, meggyőződésére és viselkedésére kiható eszközök, módszerek és technikák alkalmasságára vonatkoznak. E módszerek belső fogyatékosága abból ered, hogy behaviorista indíttatásúak. Ezenkívül funkcionális hiányosságaik is vannak, mivel nagyobb hangsúlyt kapnak az egyéni magatartásformák és a nemhivatalos csoportok az egész szervezet hivatalos-formális működésének rovására. E fogyatékoságokon úrrá lehet lenni, ha a képzési programok – egyebek között – megfelelnek az alábbi követelményeknek;

- Mindig a képzési filozófián alapuló emberi erőforrás-tervezésnek kell első helyen állnia.
- A képzési módszereket, eszközöket és technikákat a képzési igények felmérése alapján kell meghatározni. A hallgatók személyiségjegyeit és szervezeten belül elfoglalt helyét – akárcsak a szervezeti légkört – figyelembe kell venni.

1. táblázat • A képzési programokat ki kell értékelni, hogy tájékoztatni lehessen a hallgatókat és a döntéshozókat munkájuk eredményéről.

A görög állami szektorban folytatott oktatáspolitikai vizsgálata kiderítette, hogy a humán ismeretek terén folyó képzés fontosságának megfelelően valószínűleg meg, és hogy kellő mennyiségű órát fordítanak e képesség fejlesztésére. Az állami szektorban működő menedzserek képzésében figyelembe veszik iskolai végzettségüket, vezetési szintjüket és mobilitásukat. Későbbi vizsgálatokban majd ezeket az összefüggéseket modellezni kell, hogy fel lehessen őket használni az oktatáspolitikai tervezésében.

### Felhasznált irodalom

- Fonda, N.–Hayes, C. (1988): Education, Training and Business Performance. Oxford Review of Economic Policy 4(3): 108–119.
- Bournois, F. and Chauchat, J. H. (1990): Managing Managers in Europe. European Management Journal 8 (1):103–119.
- Skelcher, C. (1992): Improving the Quality of Local Public Services. The Service Industries Journal 12(4): 463–477.
- Gore, A. I. (1994): The New Job of the Federal Executive. Public Administration Review 54(4): 317–321.
- Katz, D. (1974): Skills of an effective administrator. Harvard Business Review 52(5): 90–102.
- Finegold, D. and Sockice, D. (1989): The failure of training in Britain: Analysis and prescription. Oxford Review of Economic Policy 4(3): 21–53.
- Petrodou E. (1992): Evaluating the Effectiveness of Training Managers, Doctoral Thesis, Aristotle University of Thessaloniki
- Sisson, K.–Storey, J. (1988): Developing Effective Managers: a review of the issues and an agenda for research. Personnel Review 17(4): 3–8.
- Sims, R. R. (1993): The enhancement of learning in public sector training programs. Public Personnel Management 22(2): 243–255.