

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

ISBN 978-615-5491-17-7



**Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás  
gazdálkodás a közszolgálatban**

A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés  
humánfolyamata

szerző: Dr. Szakács Gábor CSc.

lektorálta: Dr. Szabó Szilvia PhD.

# Tartalomjegyzék

<b>1. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalma, a közszolgáltatásra jellemző helyzet</b> .....	6
Összefoglaló – ellenőrző kérdések.....	11
<b>2. A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje</b> .....	12
2.1. A rendszermodell működését befolyásoló külső környezeti kihívások.....	13
2.1.1. Társadalmi, politikai, kulturális, technológiai befolyásoló elemekhez és a globalizációhoz kötődő kihívások.....	13
2.1.2. Jogrend és szabályozás .....	16
2.1.3. Makrogazdaság, munkaerőpiac .....	18
2.1.4. Ügyfelek, állam, közszolgálati közösségek (stakeholder egyensúly).....	20
2.1.5. Munkavállalói szervezetek .....	21
2.2. A rendszermodell működésének belső környezeti hatásai .....	22
2.2.1. A szervezet, a szervezet struktúrája, irányítási rendszere, a szervezet kultúrája ....	22
2.2.2. A szervezet működési folyamatai, feladatok, eljárások, belső szabályozás.....	23
2.2.3. A szervezeten belüli információáramlás, a szervezeti kommunikáció .....	24
2.2.4. A személyi állomány és kapcsolatai.....	24
2.3. A stratégiai tervezés szerepe a rendszermodell működtetésében.....	26
2.4. A rendszermodell segítségével megvalósítandó alapfeladat.....	29
2.5. A rendszermodell humánfolyamatai és humán funkciói.....	32
2.5.1. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata és humán funkciói ..	33
2.5.2. A munkavégzési rendszerek humánfolyamata és humán funkciói .....	35
3.5.3. Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment) humánfolyamata .....	37
2.5.4. A teljesítménymenedzsment humánfolyamata és humán funkciói .....	42
2.5.5. Az ösztönzés-menedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamata és humán funkciói .....	44
3.5.6. A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) humánfolyamata és humán funkciói.....	45
2.6. A rendszermodell sikeres működtetésétől várható eredmények .....	48
Összefoglaló – ellenőrző kérdések.....	50
<b>3. A szervezeti stratégia, humánstratégia, humánpolitika és tervezés</b> .....	52
Összefoglaló – ellenőrző kérdések.....	55
<b>Összefoglalás</b> .....	55
Felhasznált irodalom: .....	56
Felhasznált jogszabályok .....	58
Felhasznált Internetes hivatkozások .....	58

<b>Fogalomtár</b> .....	60
<b>Ábrák és táblázatok jegyzéke</b> .....	68

## Bevezetés

A változás és a fejlődés feltartóztathatatlan valamennyi tudományterületet, szakterületet, szakmát és így természetesen az emberi erőforrás gazdálkodást illetően is. Ezért ez a dinamikus átalakulás nem hagyhatja, és nem is hagyja érintetlenül a szűken értelmezett magyar közszolgálatban (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) folyó emberi erőforrás gazdálkodást. A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program átfogó és érdemi reformokat indított el a tárgyalt funkcionális szakterületen is. Mégpedig olyanokat, amelyek a személyzet egészére és a személyzet foglalkoztatásával összefüggő legfontosabb területekre nézve alapvető, eddig nem, vagy csak egyes elemeiben tapasztalt változásokat indítottak el. A kitűzött célok sikeres teljesítéséhez lényeges szemlélet és gondolkodásmódbeli átalakításra, átalakulásra, a működtetett rendszerelemek összehangolt, integrált felhasználására van szükség az emberi erőforrás gazdálkodás területén. A vizsgált szakterületnek jelentős hátrányokat kell behoznia, ha fel akar nőni a feladathoz, és hatékonyan, értékteremtően akar közreműködni az egyéb területeken megindított – szintén nagy jelentőséggel bíró – fejlesztésekhez. A rendszeralapú működtetés feltételezi a stratégiai gondolkodás és a stratégiai tervezés gyakorlatban történő megvalósítását, amely elengedhetetlen feltétele annak, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás proaktívan elébe tudjon menni a kihívásoknak, és képes legyen azokra megfelelő válaszokat adni.

A stratégiai alapok biztosítása, az értékteremtés, a költséghatékony működés, a proaktivitás, a versenyképesség fenntartása és a rendszerszerű tevékenység szükségessé tette annak az elméleti modellnek a kialakítását, amelynek következetes felépítésével és folyamatos működtetésével – jó eséllyel – minőségi emelkedés érhető el a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi területén. A közszolgálati rendszermodell gerincét az a hat humánfolyamat alkotja, amely magában foglalja azokat a humán funkciókat (humán tevékenységeket, jogszabályhelyeket), amelyek nélkül sem a hatályos foglalkoztatási szabályok által meghatározottak, sem a korszerű emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységek, tehát a korszerűen értelmezett életpálya menedzselése sem képzelhető el. A jegyzet gerincét az első humánfolyamat és a hozzá tartozó humán funkciók bemutatása adja. A fennmaradó humánfolyamatokat és az azokhoz rendelt humán funkciókat a sorozat egyéb jegyzeteiben találja meg az olvasó. A stratégiai alapú, emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljéből tehát akkor kap a tisztelt olvasó teljes képet, ha valamennyi vonatkozó jegyzetet áttanulmányozza.

A jegyzet áttanulmányozásával az olvasó:

- vázlatos képet kap arról a fejlődési útról, amelyet az emberi erőforrás gazdálkodás megtett a személyzeti adminisztrációtól a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentig;
- megismerheti a stratégiai emberi erőforrás menedzsment általánosan és a közszolgálatban alkalmazott fogalmát, a stratégiai tervezés közszolgálati gyakorlatát;
- átfogó ismereteket szerezhet a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljéről, annak alkotóelemeiről, a működését befolyásoló külső környezeti kihívásokról, a belső környezet hatásairól, a stratégiai tervezés szerepéről, a rendszermodellel megoldható alapfeladatról, a kialakított humánfolyamatokról és humán funkciók együtteséről, végezetül a rendszermodell sikeres alkalmazásától várható eredményekről;
- rövid betekintést kap a szervezeti stratégiáról, a humánstratégiáról, a humánpolitikáról és stratégiai tervezés összefüggéseiről.

## 1. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalma, a közszolgálatra jellemző helyzet

Az emberi erőforrás gazdálkodás – hasonlóan más tudományterületekhez – permanens fejlődésen, átalakuláson ment, illetve megy keresztül. Az eddig megtett út állomásainak ismeretére azért van szükségünk, hogy meg tudjuk állapítani, hol is tart a közszolgálat, merre érdemes a fejlesztés irányát venni. A jegyzet keretei nem teszik lehetővé számunkra, hogy a kérdéses fejlődési szakaszokat részletesen bemutassuk, azonban azt mindenképpen megteszünk, hogy közreadjuk ezeknek a szakaszoknak az elnevezését és a legfontosabb jellemzőit. A sort a *személyzeti adminisztráció* (Personal Administration, megjelenik a XVIII-XIX. század fordulóján) nyitja, amikor zömében munkaügyi operatív feladatokat láttak el az itt dolgozók, valamilyen más terület (általában a gazdasági) beosztott szervezeti egységeként. Ezt az időszakot követte a *személyzeti menedzsment korszaka* (Personal Management, megjelenik a II. világháborút követően), amikor a területen tevékenykedők már önálló funkcionális szakmai feladatokat teljesítettek, ennek részeként zömében elkülönült adminisztratív munkát látnak el, és a munkaügy mellett megjelent a személyzeti, esetenként a szociális tevékenység is. A harmadik fázisban alakult ki az *emberi erőforrás menedzsment* (Human Resources Management, megjelenik a XX. század 80-as éveiben), amikor a munkaerőt már nem csak költségtenyezőként, hanem fontos szervezeti erőforrásként kezelték, és a humán tevékenység az integrált rendszerműködtetés eredményeként, a hatékonyságnövelés, valamint az értékteremtés szervezeten belüli egyik letéteményesévé vált. A negyedik fejlődési periódusban a *stratégiai emberi erőforrás menedzsment* (Strategic Human Resources Management, megjelenik a XX. század végén) szakaszában<sup>1</sup>, az előzőek során létrehozott értékekre építve, azokat megőrizve, tovább folyt az emberi erőforrás gazdálkodási munkavégzés professziójának növelése, amelynek eredményeként az alábbi új nézőpontok épültek be a mindennapi feladatellátásba. A stratégiai emberi erőforrás menedzsmenten belül megjelent, sőt teret nyert a felsővezetői nézőpont; ezzel egyetemben az emberi erőforrás menedzsment kritikus szerepe a szervezeti eredményesség, értékteremtés, és versenyképesség növelésében kiemelt funkcióhoz jutott. Továbbá meg-

---

<sup>1</sup> PERETTI, J-M. (1990): *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Vuilberta Paris, p. 573.; A teljesség igénye nélkül kiemelünk még néhány forrásmunkát, amelyek ezzel a kérdéssel foglalkoznak: ARMSTRONG, M.: *Personal Management Practice*. Kohan Paga, London, 1995; KIRKBRIDE, P. S. (ed.): *Human Resource Management in Europe*. Routledge, London, 1994; TORRINGTON, D. HALL, L.: *Personal Management – A new Approach*. 1987 Prentice Hall International (UK) Ltd. pp. 4 – 11; CARELL, M. R. – KUZMITS, E. F. – ELBERT, F. N.: *Personnel/Human Resource Management*. New York, 1986 Macmillan Publishing Company pp. 4-8; KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. 5. átdolgozott kiadás CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2010 pp. 29-42

erősödött az emberi erőforrás gazdálkodás integráló funkciója is, amely az egész szervezetre elkezdte kifejteni jótékony hatását. A kiemelt három nézőpont lényegét – Bokor Attila nyomán – az alábbiakban foglaljuk össze:

- A **felsővezetői nézőpont** annyit tesz, hogy ez a szakterület jelentősen hozzájárul a hosszú távú értéknöveléshez, minden szempontból felelősséget vállal a szervezet működéséért, nem korlátozza tevékenységét a szűken értelmezett személyzeti munkára. A költséghatékonyság szem előtt tartása mellett a környezethez való alkalmazkodásra, az együttműködésre, és az eredményességre törekszik. A felsővezetői nézőpont érvényesítése érdekében a szakterület vezetőjének képessé kell válnia a stratégiai célok megértésére, lebontására, valamint az azok teljesítését biztosító, értékteremtésre, valamint a versenyelőny kialakítása, fenntartása szempontjából kritikusnak mondható magatartási kimenetek beazonosítására. Általános tapasztalat szerint a kompetenciák (beleértve a tudást is), a szervezeti tanulás, a szervezeti kultúra és az ennek részét alkotó értékek alkotják a jelzett magatartási elemeket. Ezek pedig ahhoz az alapképességhez tartoznak, amely a stratégiaalkotás egyik kulcskategóriájának tekinthető.
- Az emberi erőforrás gazdálkodás és maga a feladatokat ellátó ember, azaz a személyi állomány valamennyi tagja, **a szervezeti eredményesség, az értékteremtés, továbbá a versenyképesség növelése** szempontjából meghatározó elemmé, tényezővé lép elő. Az adott közszolgálati szervezet emberi vagy humán tőkéje, annak értéke – egyre gyakrabban – többet nyom a latba, mint az egyéb erőforrásoké. Ez különösen igaz a közszolgálat valamennyi területénél. A fejlett szervezeti kultúra, valamint az érintett intézmények magas szintű tudástőkéjének köszönhetően válhat a közszolgálat egésze képessé arra, hogy gyorsan, rugalmasan tudjon reagálni a permanens változásokra. Ezáltal pedig a minőségi munkavégzés – éppen az emberi erőforrás folyamatos fejlődésével, fejlesztésével és az innováció növekvő igénybevételével – általánossá válik. Ezek döntően az emberi tényezők függvényei. Abban az esetben, ha a stratégiai emberi erőforrás menedzsment nem képes – az eddig kiemelt tényezők alapján – hozzáadott értéket létrehozni, akkor a szervezet időszakosan, vagy végleg elveszíti versenyelőnyét, a közszolgálat nyelvére fordítva, a társadalom bizalmát, megbecsülését, a szolgáltatásait igénybe vevő adófizetők megelégedettségét. A stratégiai emberi erőforrás menedzsmentre jellemző, hogy mindig igyekszik a változásoknak elébe menni, proaktív magatartást, illetve tevékenységet kifejteni.

- *A stratégiai emberi erőforrás menedzsment integráló szerepe* alatt többet és mást kell érteni, mint az emberi erőforrás menedzsment fejlettségi szintjén meg tapasztalható belső integráló szerep. Ez esetben a belső integráló szerep mellett a rendszer működtetésénél a külső integráció egyre nagyobb hangsúlyt kap. Az emberi erőforrás gazdálkodás korábbi támogató funkciójából a koordináló, integratív szerep kerül előtérbe egyrészt a szervezet, másrészt az egyes vezetők szintjén is. Ez konkrétan az egyes stratégiai célok operatív célokká történő lebontását jelenti, valamint az emberi erőforrás stratégia (humánstratégia) irányelveinek, céljainak érvényesítését a szervezeti stratégiában, illetve a napi működésben. Ezért is kap a stratégiai emberi erőforrás menedzsment egyre nagyobb szerepet a szervezetek korszerűsítésében, fejlesztésében, a stratégiai szemlélet és gondolkodás elterjesztésében, a változások levezénylésében, az integritás, az esélyegyenlőség, a fenntarthatóság, az etikai normák biztosításában, vagy a szervezeti kultúra átalakításában.<sup>2</sup>

Erre az elméleti alapra támaszkodva *a stratégiai emberi erőforrás menedzsment közszolgálatra érvényes fogalmát* a következők szerint határozzuk meg: A környezetből, valamint a személyi állomány részéről érkező kihívások megértésén alapuló és a proaktív befolyásolásra törekvő humánfolyamatok, humán funkciók integrált tervezése, működtetése, értékelése, valamint permanens fejlesztése, amely támogatja a közszolgálat, illetve valamennyi közszolgálati szervezet stratégiáját, versenyelőnyének biztosítását, professzionális működését.<sup>3</sup> Ebben az esetben a hagyományosan értelmezett személyzeti munka újragondolásáról, átértelmezéséről beszélünk. Hisz a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás megvalósítása során egy olyan újnak nevezhető gondolkodásmóddal és eljárásrenddel állunk szemben, amikor az emberi erőforrás gazdálkodás a szervezet folyamataiba integrálódik és az integráció alatt kiemelt hangsúlyt kap a stratégia, továbbá a funkció. A *stratégiák* (szervezeti, szakmai, humán és egyéb), a *folyamatok és a hozzájuk tartozó funkciók*, a *szervezet*, valamint az *ember egysége* teremtheti csak meg – a közszolgálaton belül is – az elvárt eredményességnek a környezettel való összhangját.<sup>4</sup>

A közszolgálat valamennyi területére és legtöbb szervezetére jellemző emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységet – a vázlatosan ismertett fejlődési jellemzők alapján, valamint

---

<sup>2</sup> BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 2000 pp. 47-48.

<sup>3</sup> I.m. p. 48

<sup>4</sup> BERDE Csaba: *Ember a szervezetben*. In: Dr. POÓR József – KAROLINY Mártonné Dr. – Dr. BERDE Csaba – Dr. TAKÁCS Sándor (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft. Budapest, 2012 pp. 55-56



egy 2013-ban lefolytatott kutatás eredményeit figyelembe véve<sup>5</sup> – *a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment periódusai közötti állapothoz* tudjuk besorolni. „Ugyanis ebben a köztes állapotban:

- az elvégzendő feladatok túlnyomó részét az adminisztratív, bürokratikus, operatív és erősen szabályozott jelleg uralja;
- a vizsgált funkcionális szervezeti egységek, illetve szakemberek leggyakrabban követő magatartást tanúsítanak;
- a szervezeti értékteremtéshez, a versenyképesség fokozásához csak nagyon áttételesen és alkalomszerűen kapcsolódnak, illetve kapcsolódhatnak;
- a stratégiai nézőpont megjelenése, a stratégiai gondolkodás esetenként fordulhat elő a munkavégzés során;
- az integráló szerepkör betöltése sem nevezhető gyakorinak, jellemzőnek;
- az egyes emberi erőforrás gazdálkodási feladatok – elsősorban a jogi szabályozás jellemző megoldásaiból kiindulva – szervesen nem kapcsolódnak egymáshoz, az illetékesek általában „szigetszerűen” kénytelenek működtetni azokat, ebből adódóan a metodikailag és rendszertanilag valójában egybe tartozó humánfolyamatok és humán funkciók nem alkotnak egységes, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszert.”<sup>6</sup>

A kutatási eredmények azt is bizonyítják, hogy a vizsgált közszolgálati szakterületek, vagy hivatásrendek (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) és a szervezetek között időnként jelentős különbségek fedezhetők fel az emberi erőforrás gazdálkodás jellegét, tartalmát, alkalmazott módszertanát, lehetőségeit, a munkavégzéssel szemben megfogalmazott vezetői elvárásokat és egyéb tényezőket tekintve. Ezért és egyéb okok miatt az érintett szervezetek többségénél végzett emberi erőforrás gazdálkodás átmeneti fázisban, köztes állapotban van és nagyjából a jelzett fejlettségi szinten áll. A köztes állapotot épp az jelzi, hogy a döntően adminisztratív jellegű személyzeti munka – elsősorban a jogi előírások „nyomásának” engedve – olyan humánmenedzsment tevékenységeket, mint például az egyéni teljesítményértékelést, a

---

<sup>5</sup> BOKODI Márta – HAZAFI Zoltán – KUN Attila – PETROVICS Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *Tanulmánykötet az emberi erőforrás gazdálkodás és a közszolgálati életpálya kutatás eredményeiről* Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2014;

KRAUSS Ferenc Gábor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga? (résztanulmány)* ÁROP-2.2.17 „Új közszolgálati életpálya / Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás” kiemelt projekt részeként megvalósult résztanulmány Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013

<sup>6</sup> SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati humán tükrök 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2014 p. 23

kompetenciák alkalmazását, a pályáztatási, vagy a kiválasztási eljárásokat, az újszerű emberi erőforrás fejlesztési (képzési és nem képzési jellegű) akciókat – a közszolgálati szervezetek többségét illetően – már a napi munkavégzés részévé tett. Egyszerre van tehát jelen a múlt és részben a jövő, ahol a döntő faktort sajnos még mindig a múltra jellemző megoldások fémjelzik. A személyzeti munkát akkor lehet emberi erőforrás gazdálkodássá átalakítani, illetve transzformálni, ha a szükséges környezeti tényezők mellett a közszolgálaton belül is létre jönnek a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás működtetéséhez elengedhetetlen szervezeti, személyi, jogi, pénzügyi, technikai, vezetési, módszerbeli folyamatok, valamint rendszerszabályozási, szemlélet-és gondolkodásbeli feltételek. A szervezeti hatékonyságot, az eredményességet, a versenyképességet biztosító stratégiai gondolkodás és az ennek megfelelően végzett emberi erőforrás gazdálkodás nélkülözhetlenné teszi, hogy a szervezet szintjén, **a vezetéssel, valamint az érintett szakterületekkel együttműködve** a szakemberek komplexen foglalkozzanak:

- a szervezet fejlesztésével,
- a szervezet és a vezetés struktúrájával, hierarchiájával,
- a szervezeti kultúrával,
- a szervezeti kommunikációval,
- az információmenedzsmenttel,
- a változásmenedzsmenttel,
- az innováció menedzsmenttel,
- a minőségmenedzsmenttel,
- a biztonságmenedzsmenttel,
- a logisztikai menedzsmenttel,
- a vezetői funkciók teljesítésével (tervezés, döntés, szervezés, ellenőrzés, időgazdálkodás),
- a hivatásetikával,
- az integritás, a fenntarthatóság, az esélyegyenlőség, és a diszkriminációmentesség kérdéseivel.

Ahhoz, hogy ennek a bonyolult feladatnak a szakterületen tevékenykedő vezetők, generalisták, specialisták, szakértők és ügyintézők – a politikai akaratnak, az ország stratégiai céljainak megfelelően és a közszolgálat felsővezetőinek példaértékű támogatását bírva – elegendet tudjanak tenni, szükségessé vált – a nemzetközi és a hazai szakirodalomban publikált el-

méleti koncepciókra építve<sup>7</sup> – azt a rendszermodellt kimunkálni, amely alkalmas keretét adja a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás fokozatos bevezetésének.

## Összefoglaló – ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdésekkel foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Az emberi erőforrás gazdálkodás milyen fejlődési periódusokon ment keresztül, melyek ezek jellemző vonásai?
- Milyen jegyek különböztetik meg a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet az egyéb megvalósítási formáktól, melyek ezek jellemzői?
- Milyen tényezőkkel bizonyítható az, hogy a közszolgálatban folyó emberi erőforrás gazdálkodás a jegyzet által meghatározott fejlettségi szinten áll?
- Melyek azok a területek, amelyekkel a közszolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodásnak – megfelelő minőségi munkavégzést feltételezve – foglalkoznia kell?

---

<sup>7</sup> BOKOR Attila: i.m. pp. 43-75; HENEMANN, SCHWAB, FOSSUM, DYER: *Personal/Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois (3rd Edition), 1986.; BOXALL, P: *Strategic Human Resource Management of a New Theoretical Sophistication?* Human Resource Management Journal, vol.2. No. Spring, 62 p.; Dr. GYÖRÉK Irén – Dr. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment* Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest, 2010 p. 14; KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2010 p. 26

## 2. A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje

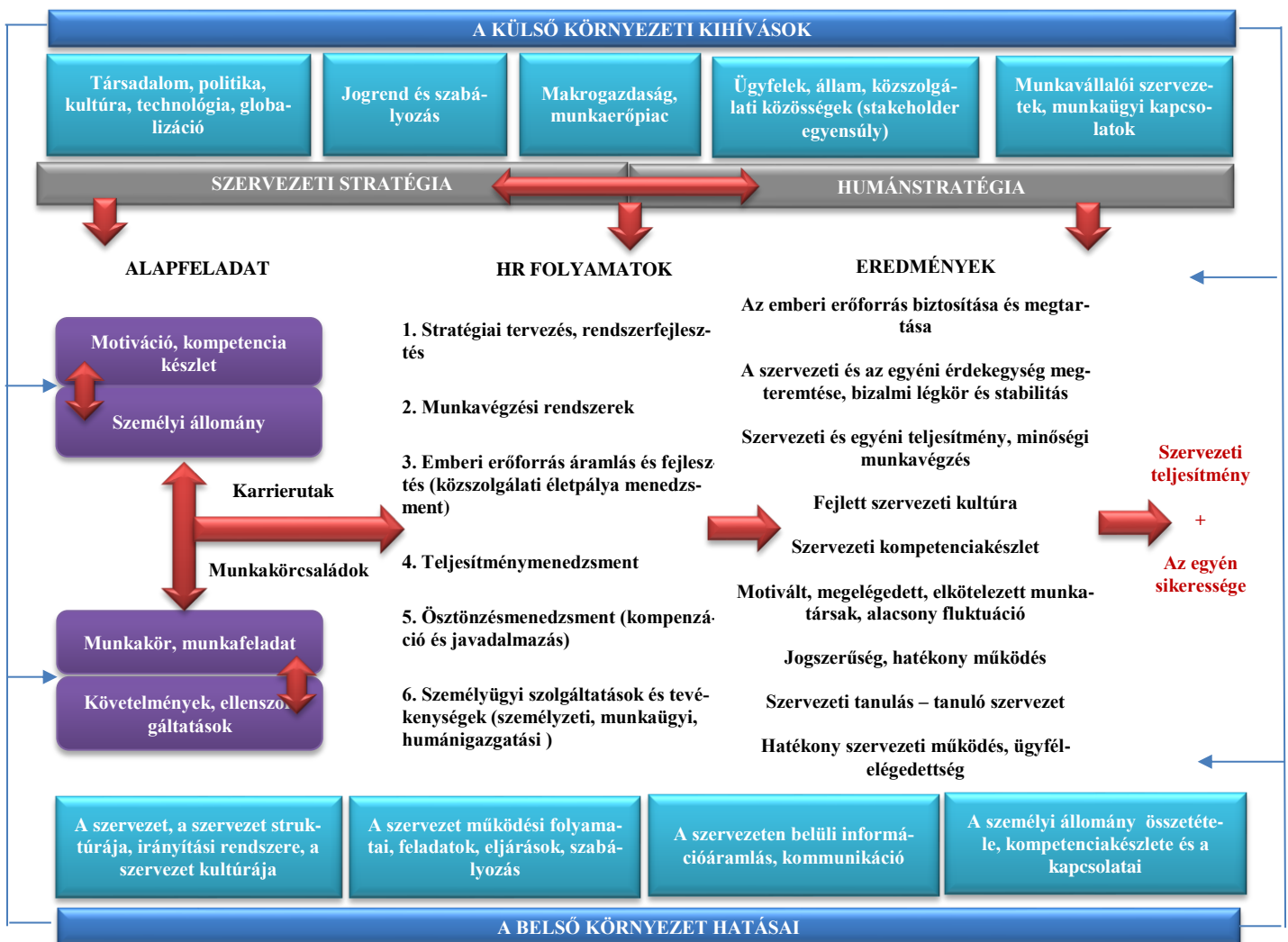
A rendszermodell elméleti kialakítását a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program meghirdetése tette égető szükségsszerűvé. Mégpedig azzal, hogy célként határozta meg annak az új típusú életpálya rendszernek (foglalkoztatási viszonyoknak) a bevezetését, amely a jelenlegi zártnak és jórészt rugalmatlannak tekinthető karrier alapú, valamint az ennél nyitottabb, egyben rugalmasabb munkakör alapú rendszer megoldásoknak a legjobb elemeit ötvözve hoz létre egy minőségében fejlettebb, a szervezeti és az egyéni igényeket jobban kielégítő, a szervezetre, a feladatra, az eljárásra és a személyzetre együttesen koncentrááló keretalkalmazást.<sup>8</sup> A jellemzően munkakör alapú új közszolgálati életpályarendszer sikeres megvalósítása érdekében életre hívott közszolgálati rendszermodellben egységbe foglalták mindazon meghatározó erővel bíró tényezőket, amelyek nélkül – jelen ismereteink szerint – hatékony emberi erőforrás gazdálkodást nem lehet megvalósítani (lásd: 1. ábra). A rendszerszerű és integrált működtetés feltételezi, hogy egy adott tevékenységi kör – esetünkben az emberi erőforrás gazdálkodás – kialakításánál figyelembe vegyék:

- a külső környezet befolyásoló kihívásait;
- a belső környezeti hatásokat, adottságokat;
- a szervezeti stratégia és a humánstratégia szerepét, kapcsolatát, egymásra gyakorolt hatását;
- a stratégiai tervekhez, célokhoz igazítva az emberi erőforrás gazdálkodás alapfeladatát;
- az alapfeladat teljesítését szolgáló, annak keretét biztosító humánfolyamatokat és az ezekhez tartozó humán funkciók struktúráját;
- valamint a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás magas színvonalú folytatásával elérhető *a szervezeti teljesítmény és az egyén sikerességét* kifejező, illetve megjelenítő elvárt eredményeket.

---

<sup>8</sup> MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „A haza üdvére és a köz szolgálatában” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2011. június 10. pp. 1-50 ; MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) „A haza üdvére és a köz szolgálatában” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2012. augusztus 31. pp. 1-70

**1. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje**



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az alábbiakban röviden bemutatjuk a rendszermodell elemeit, építőköveit.

**2.1. A rendszermodell működését befolyásoló külső környezeti kihívások**

**2.1.1. Társadalmi, politikai, kulturális, technológiai befolyásoló elemekhez és a globalizációhoz kötődő kihívások**

A közszolgálat működését és a rendszeren belül folyó emberi erőforrás gazdálkodás lehetőségeit alapvetően befolyásolják az uralkodó **társadalmi viszonyok**, az ország **politikai berendezkedése**, a kormányon lévők nézetei, beállítódásai, tervei, elképzelései, a **kulturális**

**viszonyok** és a nemzet hagyományai. A közszoigálat és az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődése minden esetben visszatükrözte, illetve visszatükrözi ezeket a hatásokat, illetve igyekszik valamilyen válaszokat adni ezekre. Hazafi Zoltán egy beteljesült első, egy részben megvalósult második, és egy előkészületben lévő harmadik „rendszeráltásról” ír, amikor a magyar közszoigálat fejlődéstörténetét veszi göröcső alá.<sup>9</sup> A modern értelemben vett közszoigálat alapjainak kiépítését a II. József uralkodása alatt megindult államberendezkedés felépítésétől számíthatjuk. Ezen az alapon, és a Max Weber által megfogalmazott bürokratikus államberendezkedés<sup>10</sup> megerősödésén, tehát a klasszikusnak tekinthető zárt típusú karrierrendszerre épülő közjogi forma kiteljesedésén keresztül jutott el a magyar közszoigálat a II. világháború utáni „első rendszeráltásig”. Ekkor a közszoigálat egésze, benne „a közigazgatási tisztségek is, a politikai zsákmány részévé váltak, ... ezért a szakmaiság rovására felértékelődött a politikai lojalitás, kicserélődött a vezető réteg, a biztos megélhetés és a hatalmi pozíciót nyújtó állások osztogatásának következtében jelentősen növekedett a közigazgatás létszáma. A jelentős fluktuáció végképp szertefoszlatta a karrierrendszer legfőbb vonzerejét, a stabilitás iránt táplált illúziót.”<sup>11</sup> A nyílt típusú zsákmányszerző, vagy munkaköralapúnak nevezett, magánjogi alapon álló, főleg az angolszász országokban alkalmazott rendszermegoldáshoz hasonlított és a szocializmus évtizedeire jellemző szisztéma azonban számos ponton eltért az összehasonlítás alapjául szolgáló formától. A rendszeráltással teremtődött meg a lehetősége annak, hogy a közszoigálat működtetésében a „második rendszeráltásra” sor kerüljön. A megcélzott zárt típusú, karrier alapú rendszermegoldást azonban már a kezdetek kezdetén – a 90-es évek elején – sem tudták tiszta formában – a II. világháború előtti állapothoz hasonló formában – visszaállítani, illetve a kor elvárásainak megfelelően kialakítani. Mindenekelőtt politikai, társadalmi, szabályozási, valamint költségvetési problémák és hiátusok miatt „éppen azokat az elemeket nem sikerült működőképes rendszerré fejleszteni, amelyek a karrierrendszer lényegét kellett volna, hogy adják,” továbbá „a kötött előmenetelnek és díjazásnak nemcsak az előnyei, hanem a hátrányai is gyorsan megmutatkoztak.”<sup>12</sup> A bürokratikus államműködés megreformálása érdekében időközben a nemzetközi szintéren is olyan jelentős, egymást gyorsan követő változások mentek végbe, amelyek nem maradtak hatás nélkül a magyar közszoigálat fejlesztését illetően sem. A teljesség igénye nélkül ezek közül néhányat kiemelünk. A közmenedzsment, a New Public Management mozgalom nézeteit vallók az emberi erőfor-

---

<sup>9</sup> HAZAFI Zoltán: *A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I-II-III. rész – közszoigálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai*. Új Magyar Közigazgatás 2008. november I. évfolyam 1. szám pp. 61-66

<sup>10</sup> MAX WEBER: *Gazdaság és társadalom I.* KJK Budapest, 1987.

<sup>11</sup> HAZAFI Zoltán: i.m.: p. 61

<sup>12</sup> HAZAFI Zoltán: i. m. pp. 65-66

rás gazdálkodás területén is bevezettek olyan menedzsment technikákat és módszereket, amelyek korábban ismeretlenek voltak ebben a közegben. (Lásd például Magyarországon a teljesítményértékelést, a kompetencia alapú vezető kiválasztást, az új ösztönzésmenedzsment megoldásokat, a szolgáltató központot stb.) A New Governance iskola képviselői az államot már nem kizárólagos döntéshozóként értékelték, a Good Governance elmélet követői az érték és részvétel alapú megközelítés mellett szálltak síkra. A Good Government megoldás szószólói a kormányzásra, mint problémamegoldásra tekintettek. A napjainkban terjedő „újweberizmus” hívei az állam megerősítése, az állam visszaszervezése érdekében munkálkodnak.<sup>13</sup> Az egymásnak is ellentmondó elméleti célkitűzések és ezek részleges vagy teljes körű megvalósulása a gyakorlatban – ahogy jeleztük – a magyar közszolgálati fejlődést sem hagyták érintetlenül. A Magyar Program nyitotta meg az ajtót a harmadiknak nevezhető rendszerváltás felé, amikor a zárt, karriertípusú megoldás átalakítása melletti döntés született.

*Az új technológiák* fejlődése elképesztő ütemben és méretekben folyik az egész világon. A gazdaság, továbbá a fejlődés forrása maga a tudás, amikor a fejlődést egy permanens tanulási folyamatnak foghatjuk fel.<sup>14</sup> Egyértelműen kijelenthető, hogy rohamosan nő a tudás alapú munkavégzés szerepe, ugyanakkor a megszerzett tudás elavulási üteme is felgyorsult. Állandósuló feladatnak látszik a társadalom tudásszintjének növelése, az egyes szervezetek tanuló szervezetté alakítása, az egész életen át tartó tanulás feltételeinek biztosítása, a nemzeti innovációs politika meghatározása, valamint a kreatív, motivált szakemberek megnyerése és az országon, illetve a közszolgálaton, az érintett szervezeteken belüli megtartása. Már-már közhelyszerűen mondják, hogy „az oktatásra, a munkatársak képzésére, fejlesztésére szánt összeg nem költség, hanem beruházás a fejlődésbe, a hatékonyság, a teljesítmény és a versenyképesség növelésébe”. A vezetők és az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók feladata, hogy a megszerzett tudás hasznosításához motiváló légkört, kihívó munkafeladatokat (amely során a munkatárs fejlesztheti tudását, képességeit, kipróbálhatja ötleteit), elfogadható jövedelmeket, részvételi és fejlődési lehetőségeket, korszerű munkakörülményeket (légkört, kultúrát, együttműködési lehetőségeket) biztosítsanak a személyi állomány számára.<sup>15</sup> Az új

---

<sup>13</sup> Lásd bővebben: JUHÁSZ Lilla Mária: *Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, avagy a New Public Management, a New Governance és az újweberianus szemlélet vizsgálata* <http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html> (letöltés ideje: 2013. 11. 13.); GAJDUSCHEK György: *A „Run like a business” jelszó ideológia kritikája.* [http://www.kozigkut.hu/doc/gajduscek\\_09szept.pdf](http://www.kozigkut.hu/doc/gajduscek_09szept.pdf) (letöltés ideje: 2013.11.13.); GAJDUSCHEK György: *Governance, policy networks – informális politikai szereplők a döntéshozatalban.* [http://www.poltudszemle.hu/szamok/2009\\_2szam/2009\\_2\\_gajduscek.pdf](http://www.poltudszemle.hu/szamok/2009_2szam/2009_2_gajduscek.pdf) (letöltés ideje: 2013.11.13.)

<sup>14</sup> BEINHOCKER, E. D.: *The Origin of Wealth.* Harvard Business School Press. Boston, 2006

<sup>15</sup> CSATH Magdolna: *A humán tőke, mint versenyképességi tényező* In: Dr. POÓR József – KAROLINY Mártonné Dr. – Dr. BERDE Csaba – Dr. TAKÁCS Sándor (szerk.) CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012 pp. 37-45

technológiák megnyitják az utat a részmunkaidős és az atipikus foglalkoztatás, a távmunka fokozottabb igénybevétele felé. A közszolgáltatón belül, általában ha nincs valamilyen „külső kényszerítő” erő, a munkáltatók ritkán élnek még ezekkel a lehetőségekkel.

A *globalizáció* és az ebből fakadó globális gondolkodás nemcsak a versenyszféra, de a közszolgálat számára is inkább kényszerként jelenik meg. A multinacionális cégek a munkaerőpiacon is konkurenciát jelentenek az állami szektornak, így a közszolgáltatónak is. Különösen a kiemelt, nagy szakmai potenciált, felkészültséget igénylő munkakörök betöltésénél. A globalizáció – másokhoz hasonlóan – megnyitja a perspektívát a közszolgálat személyi állománya számára is a rendszeren kívüli karrierlehetőségek felé, megnöveli a választási lehetőségeket, fokozza a mobilitást. A globalizáció azonban nemcsak versenyhelyzetet hoz létre, hanem lehetővé teszi a szimbiózist is, ez pedig – más területekhez hasonlóan – előnyöket biztosíthat a közszolgálat számára. A máshol megszerzett tudást, az összegyűjtött gazdag kompetenciakészletet, gyakorlati tapasztalatot a közszolgálat a felvett munkatársak révén megszerzheti, saját hasznára fordíthatja. Természetesen csakis akkor, ha ehhez a megfelelő feltételeket képes biztosítani. Mégpedig rugalmas szervezeti működést, vonzó karrierlehetőségeket, kiszámítható, motiváló életpályát, viszonylagos foglalkoztatási biztonságot, bizalomra épülő munkahelyi légkört, fejlett szervezeti kultúrát, az eltérő korosztályokhoz igazodó szolgáltatásokat, ösztönzéspolitikát, és nem utolsósorban gazdag fejlesztési lehetőségeket.

### *2.1.2. Jogrend és szabályozás*

A közszolgálat működését minden vonatkozásban a hatályos jogi környezet határozza meg. Vicesen azt is mondhatjuk, hogy „amit a közszolgáltatón belül nem szabályoznak, az nincs is”. Ezért aztán nem mindegy, hogy milyen is ez a szabályozási közeg, milyen mozgásteret enged a felhasználóknak, mennyire nehezíti meg a jogalkalmazók munkáját, vagy éppen teszi élhetővé, működtethetővé napi tevékenységüket. Azt egyértelmű tényként fogadja el valamennyi érintett (munkáltató, személyi állomány, a belépni akarók), hogy a közszolgálat és a keretei között folyó emberi erőforrás gazdálkodás szorosabb korlátok közé van szorítva a jogi szabályozás által, mint mondjuk a versenyszféra. A személyi állomány – elfogadva a szabályozás szükségességét – azt joggal várja el, hogy a törvények, a jogszabályok és az egyéb belső szabályzók világos, átlátható, könnyen megérthető feltételeket teremtsék a működés, illetve a működtetés törvényes és hatékony formáját, továbbá a közszolgálati foglalkoztatás viszonylagos stabilitását. Azonban a hivatásrendek foglalkoztatását, munka-



magatartását, napi tevékenységét meghatározó, a rendszerváltást követően kihirdetett törvények<sup>16</sup> és a kapcsolódó végrehajtási rendeletek olyan gyakran módosultak és időnként egymásnak is ellentmondó rendelkezéseket fogalmaztak meg, hogy ez már nagymértékben nehezítette a jogkövetést, a végrehajtást. A rendszer széttartóan, jórészt központi koordináció nélkül, ezért meggyengülve működött<sup>17</sup>, ráadásul a foglalkoztatás stabilitási mutatói is folyamatosan veszítettek vonzerejükből. A másik – talán az előzőeknél is nagyobb problémát – éppen az jelentette, hogy kizárólag a jogi szabályozással a kapcsolódó tudományterületek például az emberi erőforrás gazdálkodás, a szociológia, a pszichológia, a szervezés-és vezetéstudomány, a kommunikáció eredményeit jórészt figyelmen kívül hagyva, tehát komplex, rendszerszerű feladat-megközelítés nélkül, nem lehetett megfelelő megoldásra jutni. Lényegében a Magyar Program is erre utal, amikor leszögezi, hogy: „A közszolgálatról való gondoskodás az elmúlt időszakban a jogi szabályozás megújításában merült ki, a szabályozás-centrikus megközelítés háttérbe szorította a stratégiai szemléletet és fejlesztést, így önmagában a szabályozási struktúra átalakításától (egységesítésétől) reméltek egy igazságosabb és hatékonyabb rendszert, anélkül, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás egyes funkcióinak elemzésére, értékelésére és fejlesztésére sor került volna.”<sup>18</sup> Egyre világosabban látszik, hogy az egyes kérdések szabályozására csak akkor célszerű rátérni, ha az érintett szakterület művelői, esetünkben az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók:

- „kialakították a stratégiai tervezés alapjául szolgáló szakmai koncepciójukat, felépítették a bevezetésre tervezett humánfolyamatok és humán funkciók alkalmazási modelljét;
- elvégezték a szükséges hatásvizsgálatokat, felmérték a kockázati elemeket (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek);
- meggyőződtek az új megoldás hatásosságáról, a várható eredményekről, a költséghatékony, biztonságos működtetés lehetőségéről;
- megvizsgálták a bevezetésre javasolt rendszer felügyelhetőségét, monitoringját (például a PDCA modell igénybevételével /tervezés, cselekvés, ellenőrzés, beavatkozás/), valamint a továbblépés, a fejlesztés lehetőségeit, irányait;

---

<sup>16</sup> 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.); 1996. évi törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.); 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.); 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

<sup>17</sup> HAZAFI Zoltán: *Egységes és stabil közszolgálat*. Új Magyar Közigazgatás 2010. p. 17

<sup>18</sup> MAGYARY Zoltán *Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „A haza üdvére és a köz szolgálatában”* Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2011. június 10. p. 43

- kidolgozták az új rendszer megoldás kommunikációjának módozatait, az információ-megosztás mértékét, körét és formáját;
- meghatározták a döntést megelőző kötelező és ajánlott egyeztetéseket, az érdekeltek bevonásának mikéntjét, formáját és körét.”<sup>19</sup>

Az ilyen, vagy az ehhez hasonló módon kimunkált stratégiai alapú szakmai koncepciót célszerű a döntéshozóknak elfogadniuk, majd a kodifikációt a jogászoknak, ennek figyelembevételével elvégezniük. Magyarán szólva a politika által generált törvényalkotási és rendszerfejlesztési munkák során **a szakmai és a jogi nézőpont összhangját, érdekegyezőségét kell megteremteni**, majd e szerint következetesen végigvinni a feladatok teljesítését. Az új, közszolgálati életpályarendszer, valamint a rendszer működtetését, menedzselését biztosító stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás együttes bevezetése nélkülözhetetlené teszi a hatályos szabályozási környezet gyökeres, szemléletében és probléma-megoldási technikáiban is jelentősen megújuló átalakítását.

### 2.1.3. Makrogazdaság, munkaerőpiac

A makrogazdasági tényezők legalább olyan mértékben hatnak a közszolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodásra, mint a versenyszférára. Ha erről a kérdéskörrel beszélünk, általában az **inflációval**, a **növekedési trendekkel**, valamint a **foglalkoztatottsággal**, a **munkanélküliséggel** kapcsolatos befolyásoló tényezőkkel kell foglalkoznunk. Az inflációval összefüggő tényezők általában a közszolgálat ösztönzéspolitikájára, a kompenzációs rendszerre vannak kihatással. A növekedési trendek a létszám gazdálkodásra, a munkakörök és a munkaerő tervezésére fejtik ki hatásukat. A növekedési trendek kedvezőtlen változása – épp a költségcsökkentés kényszere miatt – nagyon gyakran szervezeti átalakításokhoz, és az ezekkel általában együtt járó feladat, illetve munkakör csökkenésekhez, végső soron létszámleépítésekhez vezet. A növekedési trendek mozgását proaktív humánstratégiai célok szolgálatába is lehet állítani, amikor a közszolgálat meghatározott területeit illetően, a megváltozott követelmények, elvárások például az ügyfélközpontú, szolgáltató jellegű munkavégzés miatt, minőségi munkaerőcserét, vagy intenzív, célorientált emberi erőforrás fejlesztést valósítanak meg. A közszolgálati szervezetek teljesítményét, a minőségorientált munkavégzést nagymértékben elősegíti, ha a személyi állomány motiválásához, elégedettségéhez megfelelő feltételeket sikerül biztosítani.

---

<sup>19</sup> SZAKÁCS Gábor: i.m. p. 6

A következő tényező a – hagyományosan értelmezett – külső, és a közszolgáltatón belüli „belső” munkaerő-piaci helyzete. A jelen feladatainak és a közeljövő kihívásainak sikeres megoldása szempontjából nem mindegy, hogy – a munkaerő-piaci trendekhez igazodóan, a felkínált lehetőségeket kihasználva, illetve a felismert veszélyeket kikerülve – a közszolgálat számára:

- sikerül-e biztosítani azt a felkészült, magas teljesítmény nyújtására kész, elkötelezett, lojális, egyben motivált munkaerőt, amelyre szüksége van, mégpedig az elvárt mennyiségben, a kellő időben, és a szükséges helyen;
- megoldható-e viszonylag hosszabb időszakra, akár egy életpályára szólóan a rendszeren belül tartani a személyi állomány arra érdemes tagjait;
- megfelelő színvonalon finanszírozható-e a személyi állomány munkavégzése, foglalkoztatása, ösztönzése és fejlesztése.

A folyamatosan változó munkaerő-piaci trendekhez a közszolgálat, illetve az itt folyó emberi erőforrás gazdálkodás is akkor tudna eredményesen igazodni, a „felkínált” lehetőségeket megfelelően kihasználni, a felmerülő akadályokat kikerülni, ha rugalmas rendszerműködést, és irányítást vezetne be. Ennek érdekében a munkaerő-piaci trendeket folyamatosan elemezni, értékelní kell, és a rendelkezésre álló lehetőségekhez igazítva, maximálisan kihasználni az adódó helyzeteket. Azt is figyelembe kell venni, hogy a munkaerő-piaci trendek legalább olyan nagymértékben befolyásolják a közszolgálat leendő személyi állománya megnyerését és annak megtartási képességét, mint a különböző közszolgálati szervezetekben folyó munkavégzés jellege, tartalma. A közeljövőre nézve a legfontosabb munkaerőpiacot befolyásoló tényezőknek az alábbiak számítanak:

- munkaerő rohamos előregedése, ezzel együtt a munkaerőpiacra lépők számának csökkenése, illetve a munkaerőpiacra történő belépés időbeli kitolódása;
- a munkaerő mobilitási készsége és a mobilitás lehetőségeinek alakulása;
- a felsőfokú végzettségűek arányának emelkedése;
- a nők változó, átalakuló helyzete (például karrierépítés);
- a munka és a magánélet kapcsolatának megítélésében bekövetkezett átalakulás (a magánélet kiteljesítése legalább olyan fontossá vált, mint a munkahelyen belüli boldogulás);
- a munkaerőpiacra belépők munkaválasztási szempontjai között meglévő különbségek (a megélhetés, a jövedelemszerzés, vagy ezek mellett a munka érdekessége, kihívó jellege, a fejlődés lehetősége, a remélt magas motivációs szint elérése alapján).

A „belső”, a közszolgáltatón belüli munkaerőpiacban rejlő lehetőségekről sem szabad megfeledkezni. Az egyes hivatásrendek és a közszolgálati szervezetek közötti átjárások kínálta megoldásokat – intézményes formában – megfelelő jogi, ösztönzési, technikai, munkaerő-tervezési, fejlesztési feltételek kialakításával, a munkaköralapú karrierutak kiépítésével, a pályázattal és a kiválasztási rendszerek harmonizálásával lehet megoldani.

#### 2.1.4. *Ügyfelek, állam, közszolgálati közösségek (stakeholder egyensúly)*

Stakeholdereknek nevezzük azokat a közreműködőket, együttműködő feleket, egyéb szereplőket, akik a szervezet, illetve a közszolgálat tevékenységére befolyással bírnak, valamint azokat is, akiknek az érdekeit a szervezet, illetve a közszolgálat működése befolyásolja.<sup>20</sup> Ezek alapján megállapítható, hogy a környezeti alkalmazkodás és a befolyás problematikájára a stakeholder elemzés nyújt átfogó vizsgálódási keretet. Ez a nézőpont tehát az érintettek érdekeinek felismerését, figyelembevételét, és azok kihangsúlyozását elemzi.

Az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából ügyfél alatt elsősorban a közszolgálati dolgozókat értjük. Ők jogosultak e funkcionális szakterület szolgáltatásaira, ugyanakkor a jogi elvárások, valamint a vezetői igények alapján bizonyos tevékenységeket kötelezően teljesíteniük kell. Nyilvánvaló, hogy az egyes csoportoknak, szervezeti egységeknek, illetve magának a szervezetnek és a személyi állománynak az érdekei is ellentétbe kerülhetnek egymással. Ezért folyamatosan figyelmet kell fordítani ezen érdekellentétek és az egyéb munkavégzést akadályozó, a munkahelyi légkört zavaró, a munkamotivációt gyengítő körülmények feltárására és a helyes megoldások megtalálására.

A személyi állomány különböző csoportjai (nők – férfiak, más-más életkori csoportokba tartozó generációk, vezetők – beosztott munkatársak, irányítási feladatokat ellátók – középvezetők – felsővezetők stb.) tehát eltérő érdekeket artikulálhatnak, amelyek érinthetik a jövedelmek elosztását (gazdasági külön-érdek), a szervezeten belüli státuszt, elismertséget (pszichológiai külön érdek), vagy a köteleességek és jogok, valamint a munkahely és a magánélet kérdéseit (politikai külön érdek). Mivel ez esetben kölcsönös befolyásolási folyamatról van szó, ahol a különböző érdekek szövevényes hálózata alakul ki, az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozóknak és a vezetőknek ***a kölcsönösen nyerő*** (win-win) megoldásokat érdemes előtérbe helyezniük és ennek megfelelően nem az alkalmazkodást, hanem az érdekek integrá-

---

<sup>20</sup> RADÁCSI L.: *A vállalatok stakeholder elmélete*. In: BODA Zs.–RADÁCSI L.: *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997 pp. 79-92

cióját megvalósítaniuk.<sup>21</sup> Ennek az ajánlásnak azonban akkor lehet megfelelni, ha a hagyományos bürokratikus, ezért kizárólag az utasításokkal operáló feladatteljesítés helyett az illetékesek inkább a problémák tényleges és érdemi, ezért ésszerűnek számító megoldásra koncentrálnak. Mivel az emberi erőforrás, a munkát végző ember, a versenyképesség és az értékrementés meghatározó letéteményese, ezért azok a közszolgálati szervezetek járnak el megfelelően, akik az emberi erőforrásokkal kapcsolatos kiadásokat (béreket, béren kívüli juttatásokat, egyéb kapcsolódó költségeket) befektetésként és nem csupán költségtenyezőként kezelik. Ahhoz, hogy a befektetésekkel törvényszerűen együtt járó kockázatokat csökkenteni lehessen a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodással a hosszú távú versenyképesség biztosítása érdekében:

- olyan rendszerszerűen, integráltan és hatékonyan működő humánfolyamatokat és humán funkciókat kell kialakítani, amelyekkel hatásosan kezelhetőek az emberi erőforrás gazdálkodás során keletkező konfliktusok, kockázatok;
- a megbízott szakértők beazonosítják azokat a szervezet számára fontos kompetenciákat (ismeret, tudás, képesség, készség, szociális szerepek, vagy értékek, én-kép, személyiségjegyek, motiváció), amelyek alapján meghatározható az, hogy milyen összetételű kompetenciakészlettel rendelkező személyi állományra van szüksége az adott szervezetnek, kiket kell felvennie, megtartania és folyamatosan motiválnia;
- kidolgozni és alkalmazni azokat az eljárásokat, amelyek során a személyi állomány tagjaiban rejlő erőforrások szervezeti szintű komplex képességekké például szervezeti kultúrává, szervezeti tanulássá, szervezeti bizalommá integrálhatóak.<sup>22</sup>

### *2.1.5. Munkavállalói szervezetek*

A II. világháború utáni időszakban óriási befolyásra szert tett munkavállalói szervezetek szerepe, taglétszáma, érdekérvényesítő képessége napjainkra lényegesen visszaszorult, erejéből, hatásából veszített. Az okok összetettek és régióként, országokként eltérőek. Számos próbálkozásnak, módszerbeli változtatásnak, érdekátrendeződésnek lehettek a téma iránt érdeklődést mutatók a tanúi, amelyek azonban rendre a várt hatás alatt maradtak. Mindezek ellenére az emberi erőforrás gazdálkodásnak továbbra is foglalkoznia kell az érdekegyeztetéssel összefüggő kérdésekkel, problémákkal. A közszolgálatban létrejött és a hivatásrendek tagjait tömörítő önálló önkormányzattal rendelkező kamarák (Magyar Kormánytisztviselői Kar, Magyar Rendvédelmi Kar) felállításának célja az volt, hogy egységes szervezeti, jogi és mű-

<sup>21</sup> BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: i. m. pp. 61-62

<sup>22</sup> BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: i. m. p. 64

kodési kereteket biztosítson a személyi állomány számára a szakmai érdekképviselőt, a jogvédelem, a szakmai feladatellátás területén, magára vállalva egyes állami funkciók ellátását is. A jövő nagy kihívása, hogy a korábban említett stakeholder egyensúly törvényszerűségeit szem előtt tartva, hogyan sikerül a továbbra is működő egyéb érdekképviselők, szakszervezetek, valamint a közszolgálaton belül létrejött szakmai kamarák tevékenységét a szervezeti működés megzavarása nélkül összehangolni, konfliktus- és kockázatmentes mederben tartani, valamint a közszolgálati szervezetek és a személyi állomány szolgálatába állítani.

## ***2.2. A rendszermodell működésének belső környezeti hatásai***

### *2.2.1. A szervezet, a szervezet struktúrája, irányítási rendszere, a szervezet kultúrája*

A belső környezet hatásai lényegében megegyeznek a Magyary Program gerincét adó tényezőkkel. A szervezet működése, struktúrája, az irányítás gyakorlata, mint „hard” elemek – egyéb tényezőkkel együtt – alapvetően meghatározzák a szervezet kultúráját, mint „soft” elemet. A szervezeti kultúra – jórészt a felsővezetők értékrendjét megjelenítő „hard” elemek hatására megformálódó, és a munkatársak nagytöbbsége által is elfogadott domináns értékek, normák, hiedelmek, előfeltevések alapján – közvetetten, de befolyást gyakorol a személyi állomány problémamegoldására, a kívánatos gondolkodás- és magatartásmódjára, valamint a mintakövetésére is. A szervezeti kultúra milyensége vezet tehát el az előre jelezhető „programozott” cselekvésekhez.<sup>23</sup> Ezért a szervezet struktúrája, az irányítás rendszere, gyakorlata és a szervezeti kultúra figyelembevétele meghatározó jelentőséggel bír, hiszen a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljében szereplő egyéb belső hatástényezők is (szervezeti működés folyamatai, feladatok, eljárások, szabályok, információáramlás, kommunikáció, a személyi állomány tevékenysége, kapcsolati hálója) nagyrészt ezek által determináltak.

A közszolgálatra jellemző szervezeti formák és az irányítás gyakorlata jórészt a weberi bürokratikus modellt követve, nehezebben akarja és tudja befogadni a versenyszférában bevezetett, illetve bevált olyan új megoldásokat, mint például a „lean” menedzsmentet, a decentralizációt, a virtuális szervezetet, vagy a keresztfunkciós teameket, esetleg a projektmenedzsmentet. A korábban említett kezdeményezések, reformtörekvések jelentős hányada a világ

---

<sup>23</sup> BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001 pp. 226-232

legtöbb közszolgálatában elhalt, visszájára fordult, vagy csak nagyon lassan, kis lépésekben tudott egyes elemeiben gyökeret verni. Az átütő, a szervezet egészét érintő, rendszerközpontú változások, megújulások, új megoldások még váratnak magukra. Ezért, és számos egyéb ok miatt, a közszolgálat működése nem eléggé hatékony és rugalmas. A rendszer nehezen veszi tudomásul a tőle függetlenül bekövetkező változásokat, nem minden vonatkozásban képes a többség számára motiváló munkát, munkakörülményeket, munkafeltételeket biztosítani, valamint emberközpontú megoldásokat, szabályozási, vezetési, ösztönzési körülményeket létrehozni, érték és teljesítményelvű követelményrendszert felállítani. Az adminisztratív túlsúlyú személyzeti munkát meghaladó stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás és az új, közszolgálati életpályarendszer összehangolt bevezetése – az egyéb reformelképzelésekkel együtt – jelentős mértékben meg tudná – mégpedig pozitív irányban – változtatni a jelenlegi helyzetet. Ez ügyben talán a legfontosabb stratégiai feladat olyan körülményeket kialakítani és feltételrendszert biztosítani, amely segíti a személyi állomány tagjainak (vezetőknek és beosztott munkatársaknak) a változások befogadásához és elfogadásához alkalmas szemlélet- és gondolkodásmódja kialakulását, megszilárdítását, ezzel egyetemben a szervezeti kultúra kívánt irányú átalakítását is.

### *2.2.2. A szervezet működési folyamatai, feladatok, eljárások, belső szabályozás*

A működési folyamatokat ki kell emelni a sorból, mert meghatározó jelentőséggel bírnak a tekintetben, hogy az adott szervezetnek milyen a versenyképessége, a hatékonysága, a teljesítménye, a feladatteljesítés színvonala és valamennyi egyéb, még relevanciával bíró tényezője. A minőségi alapú közszolgálati működés – jellegéből, funkciójából, hagyományaiból adódóan – jól körülhatárolt, megfelelően szabályozott és egységes logikai rendszerbe foglalt, a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodó, permanensen fejleszthető, az integrált rendszer-működés alapjául szolgáló folyamatok kialakítása nélkül nehezen képzelhető el. Ezért is jelent problémát, hogy a közszolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodás – a legtöbb szervezet vonatkozásában ma még – nélkülözni kényszerül e humánfolyamatok felhasználásából származó előnyöket. A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás tárgyalt rendszermodelljének kimunkálása épp ezt a hiátust hivatott pótolni, amikor felállította azoknak a humánfolyamatoknak és az alájuk tartozó humán funkcióknak a rendszerét, amely segítségével minőségi változást lehet elérni e szakterületen is.

### 2.2.3. *A szervezeten belüli információáramlás, a szervezeti kommunikáció*

Az eredményes szervezeti működéshez, a munkaügyi kapcsolatok fenntartásához és az ezeket kiszolgálni hivatott emberi erőforrás gazdálkodáshoz nélkülözhetetlenül hozzátartozik az információk folyamatos, minden irányú megosztása, épp a közösen teljesítendő problémamegoldás, feladatteljesítés érdekében. Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakterületnek nemcsak ki kell építenie a humánfolyamatok és a humán funkciók rendszerét, hanem ezeket hatékonyan működtetnie is kell. Köztudott, hogy a legjobban megtervezett rendszer sem éri el a kívánt eredményt, ha – esetünkben – a közszolgálatban dolgozók nem ismerik meg, nem látják át, nem értik meg igazán a működés célját, elveit, módszereit, eszközeit, következményeit és a saját szerepüket ebben a folyamatban. A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodáshoz szervesen hozzátartozó és integráltan művelt szervezeti kommunikáció lényege abban áll, hogy a külső, valamint a belső forrásokból származó információtartalmakat a kommunikációs csatornák, eszközök, metódusok igénybevételével – a kommunikációs stratégia alapján – összhangba hozza a szervezeti és a humánstratégiákkal. A külső és a belső kommunikáció és információáramlás működtetése elsődlegesen a vezetők felelőssége, amelyben azonban aktívan részt kell vennie például az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakterületnek, illetve a szervezet egyéb egységeinek és a személyi állomány valamennyi tagjának is.<sup>24</sup>

### 2.2.4. *A személyi állomány és kapcsolatai*

A közszolgálatban dolgozó személyi állomány kapcsolatrendszere alatt a következő dolgokat érthetjük:

- azt a módot, ahogy két ember vagy több csoport viselkedik egymással, továbbá
- azt a módot, ahogyan két vagy több dolog kapcsolatban van egymással, és ahogyan hatnak egymásra viszonyban is nevezhetjük;
- két vagy több dolog közötti összefüggést – kapcsolatot, viszonyt, vonatkozást;
- szóbeli vagy írásbeli érintkezést valakivel, valakikkel;
- befolyásos ismerőst, összeköttetést.

Léteznek személyközi és intézményközi kapcsolatok. A kapcsolatokból kapcsolati hálózatok (network) alakulhatnak ki. Hálózatnak nevezünk minden, több csomóponttal rendelkező, egymással közvetlenül, vagy közvetett úton kapcsolatban levő elemekből álló rendszert

---

<sup>24</sup> Lásd bővebben: BOKOR Attila – SZÓTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. AULA 2009 pp. 337-344



vagy csoportot. A személyi állomány belső kapcsolati hálójának ismerete kiemelt jelentőséggel bír, hisz alapvetően ez határozza meg az együttműködési készséget, a partnerséget, az elfogadást és a szervezeti működés sikerességét alapvetően meghatározó bizalmi légkör kialakulását. Az emberi erőforrás gazdálkodás jelentős mértékben segíthet ennek a szervezeten belüli kapcsolati hálónak a tudatos kiépítésében, fenntartásában és fejlesztésében például különböző szakmai találkozók, szakmai tájékoztatók, szakmai műhelyek és hálózati találkozók megszervezésével. Ezek a rendezvények aktivitásra serkentik, együttműködésre készítetik a résztvevőket, közösséget teremtenek, tudásépítésre és megosztásra kínálnak lehetőséget, végössoron növelik a szervezeti tevékenység eredményességét.<sup>25</sup>

A közszolgálat személyi állományának összetételével összefüggésben – a kapcsolati háló kiépítésére is tekintettel – csupán egyetlen közismert tényre szeretnénk a figyelmet ráirányítani. A jogi szabályozás anomáliáiból adódóan olyan konfliktushelyzetek, ha tetszik, időzített „bombák” vannak a rendszerbe kódolva, amelyeket nagyon nehéz a munkáltatói jogkört gyakorló felsővezetők szintjén megfelelően „hatástalanítani”. Közismert tény, hogy a közszolgálati szervezetek jelentős körénél egyszerre foglalkoztatnak különböző állományviszonyú munkatársakat. Abban az esetben, ha egy kicsit leegyszerűsítve nézzük a kérdést, az érintett szervezeteknél felfedezhetjük a „többségi és a kisebbségi” társadalmi csoportokra jellemző jeleket. A többséghez tartozók, például a rendvédelmi és a katonai szervezeteknél a hivatásos állomány tagjai, a közigazgatásnál pedig a kormánytisztviselők – pozíciójuknál, besorolásuknál, bérezésüknél fogva – óhatatlanul felsőbb kasztba tartozónak tekinthetők, illetve tekintik is magukat az egyéb állományviszonyosokhoz, például köztisztviselőkhöz, közalkalmazottakhoz, vagy a munkatörvénykönyv hatálya alá tartozókhöz képest. Ez a helyzet időnként megoldhatatlan problémák elé állítja a vezetőkön kívül valamennyi érintett munkatársat is. Különösen kritikus a helyzet akkor, amikor ugyanazt a feladatot ellátva a hivatásos, a kormánytisztviselő és a közalkalmazott jelentősen eltérő bérezésben, illetve egyéb béren kívüli juttatásokban részesül. Elsősorban a vezetők körében fordul elő, hogy a közalkalmazotti bérezés és besorolási rendszer felül nyitott megoldása eredményeként, az ilyen állományviszonyúak időnként aránytalanul többet keresnek az egyéb kategóriába tartozó vezetőkhez képest. A közelmúltban – főleg az EU-s pályázatok lebonyolítása okán – jelentősen megnőtt az MT-s foglalkoztatás mértéke a közszolgálaton belül. Ez esetben kettős jelenséggel állunk szemben. Bizonyos feladatszoportokat végző MT-ek lényegesen kevesebbet keresnek, mint az egyező

---

<sup>25</sup> Lásd bővebben: FEHÉR Ildikó – KÁDÁR Erika – TÓTH Ibolya – VERTKOVCI Ágnes: *A kapcsolati háló építése - de hogyan?* Fogytékos Személyek Esélyegyenlőségért Közalapítvány Budapest, 2011 pp. 11-16

tevékenységeket ellátó kormánytisztviselők, máskor viszont pont az ellenkező irányt mutató megoldásokkal találkozhatunk. A közigazgatás szervezeti átalakítása során igen gyakran előfordult, hogy az egyik területről, mondjuk egy önkormányzattól egy kormányhivatalba áthelyezett bére jelentősen eltért az ott dolgozókéétól, miközben ugyanazt a feladatot látták, illetve látják el. Az új közszolgálati életpályarendszer bevezetésekor ennek a problémának az egyértelmű rendezését nem lehet megkerülni, tovább elodázni. Hisz, ha a betöltött munkakör relatív értéke lesz a meghatározó az elvégzett munka megítélése, az érte járó bér és az egyéb juttatások szempontjából, akkor az eltérő állományviszonyokat is másként kell megítélni és kezelni, mint eddig.

### ***2.3. A stratégiai tervezés szerepe a rendszermodell működtetésében***

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás bevezetésének egyik meghatározó feltétele, hogy az ország kormányzását stratégiai tervek hierarchikus rendszere által keretbe foglalt működés jellemezze, amelyhez valamennyi közszolgálati szervezet a saját szakmai stratégiájával (intézményi munkaterével) kapcsolódni tud, és amely tervdokumentációs rendszerre a szervezet humánstratégiája is ráépülhet. Az ország stratégiai irányítása – a legtöbb szempontot figyelembe véve – megoldottnak tekinthető, hisz a regnáló kormányok – a saját elképzeléseiknek megfelelően – kialakítják a stratégiai tervdokumentumok egymásra épülő rendszerét<sup>26</sup>, továbbá többnyire adottak a működtetés jogi, szakmai, költségvetési, informatikai és az emberi erőforráshoz kapcsolódó keretei is. A jogszabály erejénél fogva szervezeti szinten elkészülnek a szakmai stratégiák (intézményi munkatervek) azonban az ezekből építkező olyan funkcionális stratégiák, mint például a humánstratégia, már ritkábban látnak napvilágot.

Ahogy a közszolgálati szervezeteknek igazodniuk kell a mindenkori kormányzat által meghatározott stratégiai struktúrához (kormányzati stratégia, átfogó stratégiák, szakstratégiák, területi stratégiák, szervezeti stratégiák) úgy a humánstratégiának is igazodnia kell a szervezet stratégiájához és a szervezeten belüli egyéb funkcionális (pénzügyi, informatikai, kommunikációs stb.), illetve szakmai stratégiákhoz. Ez az igazodás azonban nem mindegy, hogy miként történik meg. Az emberi erőforrás gazdálkodásnak – ha csak lehet – proaktívan (tudatos befolyásoláson alapulóan) kell fellépnie, amely ez esetben azt jelenti, hogy a felsővezetői nézőpont érvényesítésével a humán szakterületnek a szervezeti stratégia kialakításában aktívan

---

<sup>26</sup> 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról. [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=146717.214212](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=146717.214212) (letöltés ideje: 2014. április 18.)

részt kell vállalnia, azért is, hogy az emberi erőforrás gazdálkodási prioritások beépülhessenek a szervezeti stratégiába.

A humánstratégiában kell meghatározni azokat a rendszermodell által kialakított humánfolyamatokhoz tartozó főbb irányokat, célkitűzéseket, tevékenységeket, megvalósítási módozatokat, amelyeket az adott közszolgálati szervezet adottságaihoz, lehetőségeihez, a szervezet célkitűzéseire igazodóan meg akarnak valósítani. A humánstratégiát – az egyéb stratégiai tervekhez hasonlóan – differenciáltan és a prioritásokat meghatározva érdemes az emberi erőforrás gazdálkodás alapjává tenni. A különböző szervezeti stratégiákhoz eltérő tartalmú emberi erőforrás gazdálkodási stratégiákat lehet, illetve kell illeszteni. Ahhoz, hogy az elkészült humánstratégiák „ne lógjanak a levegőben” a szervezeti és az egyéb funkcionális, illetve szakmai stratégiákhoz ki kell alakítani és szüntelenül működtetni kell a kapcsolódási, az érintkezési pontokat, a stratégiák kapcsolati hálóját.

A kiérlelt, ezért reális célokat meghatározó stratégiai elképzelések megvalósítása szempontjából további fontos feltételek teljesülésére is szükség van ahhoz, hogy a papírra vetett tervek a gyakorlatban megvalósuljanak, a szervezetek, a személyi állomány, valamint a társadalom számára értéket, kézzelfogható eredményeket szolgáltatassanak. Az első ilyen feltétel akkor teljesül, ha a vezetők, különösen a felsővezetők, maximálisan elkötelezettek a stratégiai célok teljesítésére, hisznek a tervek megvalósíthatóságában, bíznak a várt eredmények realizálásában és mindezek érdekében példamutató hozzáállással látják el mindennapi feladataikat, illetve ugyanilyen mentalitást várnak el, követelnek meg valamennyi munkatársuktól. A vezetői hozzáállást a közszolgálaton belül nagyon nehéz akkor megvalósítani, ha nincs egy olyan közös többszörös, egy olyan közös érdekegyesítő tényező, amely egy irányba képes terelni az egyébként széttartásra hajlamos folyamatokat, a személyes ambíciókat és motivációkat. A versenyszférában például az egyik ilyen közös többszörös a profit, amely kétségtelenül érdekegyesítő erővel bír. A közszolgálaton belül ez az egyesítő erő – a profinnál nehezebben értelmezhető és megragadható – közjó szolgálata kell, hogy legyen. A közjót szolgálni képes közszolgálat kialakításának pedig egyik meghatározó területe a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás, feltéve, ha azt következetesen, valamennyi humánfolyamatra és humán funkcióra kiterjedően az érdekeltek magas színvonalon valósítják meg. Ebbe – mások mellett – beletartozik a kiszámítható, átlátható és realizálható életpálya-tervezés, a munkakörök értékén való anyagi és erkölcsi megbecsülése, a fejlesztésközpontú, motivációra épülő, teljesítményalapú, bizalmi elven működő közszolgálati közeg, a fejlett szervezeti kultúra, a korszerű vezetési, irányítási elvek, és módszerek alkalmazása, a szervezeti, valamint az

egyéni érdekek összhangjának kialakítása és folyamatos fenntartása. Az érdekegység erősítését az is nagymértékben előmozdítja, ha a humánstratégiák elkészítését és következetes végrehajtását, a megszületett eredmények értékelését, valamint a továbbfejlesztés irányainak meghatározását jogi eszközökkel is nyomatékosítják a döntéshozók, illetve a jogalkotók.<sup>27</sup>

A humánstratégiában meghatározott célok teljesítésének következő feltétele, hogy a tervek elkészítésébe valamennyi érdekeltet be kell vonni. Az együttműködés horizontális kapcsolati hálóját – szervezetek, szervezeti egységek és projekt teamek, felelős vezetők, illetve munkatársak között – már a célok eldöntése előtt ki kell alakítani. A stratégiai gondolkodás elterjedését, a stratégiai tervezést, a stratégiai célok teljesülését is jelentősen megkönnyíti, ha a közszolgálati szervezetek vezetői és az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók kiemelt figyelmet és energiát fordítanak a szervezeti kommunikáció aktív működtetésével az elképzelések megismertetésére, a tevékenységekben való részvételre, tehát a bevonás szerepének hangsúlyozására, és az elért eredmények közreadására. Az emberi erőforrás gazdálkodás jövőképét, közép- és hosszú távú terveit meghatározó humánstratégiák számtalan kérdéssel, megoldásra váró operatív feladattal foglalkozhatnak, amelyek a szervezet működése és a személyi állomány boldogulása, megelégedettsége szempontjából meghatározó jelentőséggel bírhatnak. A korábban hivatkozott kutatás eredményei alapján a közszolgálat személyi állományának döntő többsége azt látná jónak, ha az életét alapvetően befolyásoló humánstratégiák elsősorban a munkaerő tervezéssel, a létszámgazdálkodással az ehhez kapcsolódó politikák kialakításával, az emberi erőforrás fejlesztéssel (képzések, továbbképzések), az új típusú közszolgálati életpályarendszer kialakításával és életbe léptetésével, a teljesítménymenedzsment elveinek és gyakorlatának a bevezetésével, valamint a személyügyi szolgáltatások bővítésével foglalkoznának.

A közszolgálaton belüli stratégiai gondolkodás elterjesztése, a stratégiai tervek elkészítése, a szervezeti kultúra és a szervezeti működés rendszereinek fejlesztése szempontjából az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakterületnek kiemelt szerepe és jelentősége van. Valamennyi hatékonyan működő szervezetnél ez a szakterület tud – egyrészt a felsővezetői nézőpont megvalósításával, másrészt az integráló szerep érvényesítésével – legtöbb segítséget nyújtani a vezetés számára a kiemelt feladatok eredményes megoldásához. A megfelelő színvonalon, hatékonysággal, rendszerszerűen és integráltan folyó emberi erőforrás gazdálkodás-

---

<sup>27</sup> KRAUSS Ferenc Gábor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga? (résztanulmány) ÁROP-2.2.17 „Új közszolgálati életpálya / Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás”* kiemelt projekt részeként megvalósult résztanulmány Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013 pp.18-28

hoz a szervezeti kultúrával való tudatos foglalkozást, a szervezeti rendszerek fejlesztését, a humánpolitika meghatározását és a stratégiai tervezést össze kell kapcsolni, együttesen kell kezelni.

#### ***2.4. A rendszermodell segítségével megvalósítandó alapfeladat***

A rendszermodellt bemutató folyamatábrában (lásd: 1. ábra) az „alapfeladat” alcím alatt az érintett szervezetenél rendszeresített feladatkörök, illetve munkakörök és az ezek betöltésére legalkalmasabbnak mutakozó, illetve bizonyuló munkatársak optimális összekapcsolásáról van szó. Lényegében ez az emberi erőforrás gazdálkodás legfontosabb feladata, amelynek sikeres teljesítéséhez köthető minden egyéb humánfolyamat és a hozzájuk tartozó humán funkciók hatékonysága, így a rendszermodellben feltüntetett eredményességi mutatók teljesülése is. Stratégiai szempontból tehát valamennyi emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység fő célja, hogy megteremtse a különböző feladatok ellátására hivatott munkavállalók (vezetők és beosztott munkatársak) kompetenciái és motivációi, valamint az adott munkakör által támasztott követelmények (teljesítmény, munka-magatartás, lojalitás stb.) és az érte nyújtott ellenszolgáltatások közötti összhangot.<sup>28</sup> Egyebek mellett az „alapfeladat” hatékony teljesítése érdekében bír nagy jelentőséggel az, hogy a munkakör értelmezése, helye, szerepe – a közszolgálat egészén belül – egységesen értelmezett és kezelt kérdés legyen. Ennek függvényében alapkérdés az is, hogy a munkaköri leírások, a munkaköri specifikációk (profilok) – egységes struktúra szerint – kidolgozottak, és naprakészek legyenek, továbbá ezekben a dokumentumokban – az integritás szempontjait is érvényre juttatva – egyértelműen határozzák meg a követelményelvárásokat és az azok teljesítéséhez szükséges kompetenciakészletet, valamint az egyes kompetenciákból elvárt kompetenciaszintet is.

A munkaköralapú rendszermegoldás bevezetése lehetővé teszi karrierutak kiépítését és az egyes karrier utakon (szakapparátusi, végrehajtói, /katona/; működést támogató, /funkcionális/; kitaláló – fejlesztő /mérnök/; koordináló – tárgyaló /ügyvéd/; vezető) belül munkakörcsaládok kialakítását.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> DR. GYÖKÉR Irén – DR. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet Budapest, 2010 p. 15

<sup>29</sup> MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „A haza üdvére és a köz szolgálatában” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2011. június 10. p. 46

**1. táblázat: A közszolgálatban kialakított karrierutak és a hozzájuk tartozó munkakörcsaládok**

Szakapparátusi – végrehajtói (katona)	Működtetést támogató (funkcionális)	Kitaláló – fejlesztő (mérnök)	Koordináló – tárgyaló (ügyvéd)	Vezető
szakigazgatás / katonai szakigazgatási	humán erőforrás / humánszolgálati / humán / személyügyi, munkaügyi és szociális / egészségbiztosítás / egészségügyi / tábori lelkesztés / kulturális, sport, üdültetési / oktatás / képzés / kiképzés / továbbképzés / tanári, oktatói	stratégia / tervezés / elemzés	képviselő	tárcavezető
hatósági jogalkalmazás / katonai hatósági	ITC (informatika és távközlés)	programfejlesztés	koordináció / egyéb (személyi titkár, tanácsadó)	államtitkár és egyéb magasabb vezető / tábornoki és további vezetői beosztások
ügyfélszolgálat / tájékoztatás	kommunikáció, PR / sajtó-és tájékoztatási / egyéb (kommunikáció, szóvivő)	közgazdaság / pénzügy / elemző és értékelő / egyéb (pénzügyi információs)	társadalmi párbeszéd	helyettes államtitkár és egyéb felsővezető / tábornoki és további vezetői beosztások
rendészeti igazgatás	ügyvitel / ügykezelés / titokvédelmi / biztonsági	kodifikáció / belső igazgatás szabályozása és menedzselése	külföldi és nemzetközi kapcsolatok / egyéb (nemzetközi)	főosztályvezető / tábornoki és további vezetői beosztások
bűnügyi / nyomozati / bűnüldözési	belső felügyeleti ellenőrzés / egyéb szabálytalansági	jogtanácsosi / jogi és igazgatási	politikai támogatás	főosztályvezető-helyettes / további vezetői beosztások

közrendvédelmi /közbiztonsági / idegenrendészeti / igazgatásrendészeti / határrendészeti	gazdálkodás / logisztika / pénzügy / számviteli, gazdálkodási / műszaki, fenntartási, fejlesztési és belső ellátási / beruházási			osztályvezető / további vezetői beosztások
büntetés-végrehajtási				irányítói
katasztrófa- és polgári védelmi / tűzoltó				
katonai igazgatás / védelmi igazgatás				
katonai nemzetbiztonsági				
fegyvernemi (szakági) / összhaderőnemi / szárazföldi / légi / vezetés, irányítás / térképészet, meteorológia				
műveleti / technikai / egyéb biztosítás és kiszolgálás / gép- és harcjárművezetők				
adó / jövedéki / ellenőrzési				
vám- és pénzügyőri / végrehajtási				

Forrás: A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program felhasználásával a szerző saját szerkesztése

Ez a stratégiai megoldás biztosíthatja azt, hogy ne csak a vertikális (felfelé irányuló) és alapvetően a vezetővé válásra koncentráló karrierépítésre, hanem az ezzel párhuzamos előmenetelt nyújtó szakértői (és/vagy specialista) karrierutak befutására is lehetőség nyíljon. A munkakörcsaládok kialakítása és a párhuzamos karrierutak felépítése a horizontális (oldal irányú), továbbá az egyes hivatásrendek közötti mobilitásnak is teret nyit, amikor a személyi állomány érintett tagja új kihívások, új feladatok elé szeretne állni, illetve a szervezet ilyen új dolgok elé állítja őt.

## **2.5. A rendszermodell humánfolyamatai és humán funkciói**

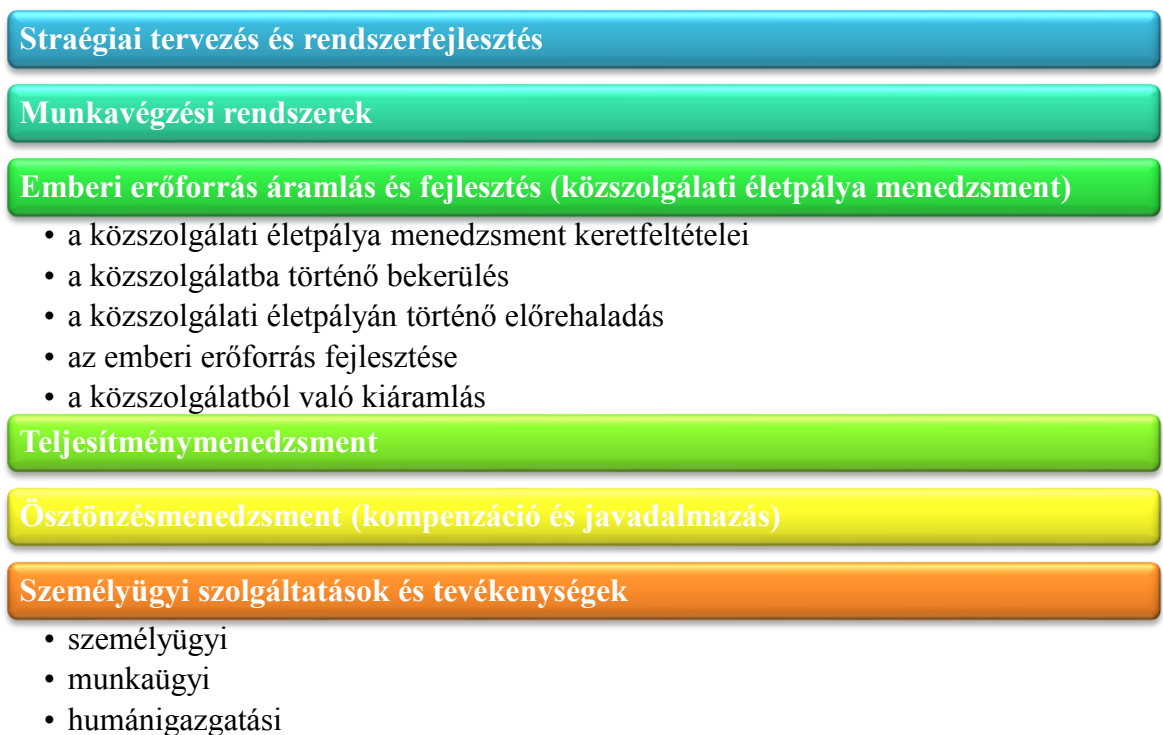
A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás nem valósítható meg a nélkül, hogy a működés humánfolyamatait és a hozzájuk tartozó humán funkciókat (humán-tevékenységeket) az arra hivatott vezetők, valamint az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberek ne építsenek ki. A közszolgálati rendszermodell kialakításához használt elméleti alapmodell öt humánfolyamatot tartalmaz és az ezekhez tartozó humán funkciók körét is felvonultatja. A kérdéses öt humánfolyamat tulajdonképpen négy, mert a szerző, Bokor Attila is egybetartozónak gondolja az emberi erőforrás áramlást és a képzést, valamint az emberi erőforrás fejlesztést, csak az utóbbit – kiemelt jelentőségére való hivatkozással – külön kezeli. **A közszolgálatra kidolgozott rendszermodell hat humánfolyamattal oldja meg a tevékenységek egybefoglalását.** Új elemként rendszerbe építi a stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés, valamint a személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humánfolyamatát, továbbá ez utóbbihoz kapcsolódva, azt mintegy kiegészítve, részfolyamatként a személyzeti, munkaügyi és humánigazgatási tevékenységek körével teszi teljessé a rendszert. Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés folyamatát egyként kezeli, mint olyant, amely a közszolgálati életpálya menedzsmenthez tartozó humán funkciók realizálását hivatott megoldani. Ezt a humánfolyamatot viszont öt részre bontja, mégpedig: a közszolgálati életpálya menedzsment keretfeltételeire, a közszolgálatba történő bekerülésre, a közszolgálati életpályán történő előrehaladásra, az emberi erőforrás fejlesztésre, és a közszolgálatból való kiáramlásra. A kompenzáció és a javadalmazás humánfolyamatának az elnevezése – az eredeti megnevezéshez képest – ösztönzésmentesmentre változott, annak érdekében, hogy kicsit tágabb fogalmi körrel tudjanak a közszolgálati felhasználók dolgozni.

Az egyes humánfolyamatokhoz tartozó humán funkciók általánosan érvényes elemeit az alapmodell szerepelteti. Azonban az egyes állományviszonyok törvényeiben előírt jogintézményeket (humán funkciókat) el kell helyezni a rendszerben. Ez bizonyos értelemben nehéz feladat, mert a hatályos jogszabályokban hasonló, vagy egyező tartalmú, funkciójú tevékenységek más-más névvel szerepelnek, továbbá a jogi terminológia és az emberi erőforrás gazdálkodás fogalomrendszere sok helyen különbözik egymástól. Ezért lényegében hidat kell építeni a két szakterület között. A hídverés során szembesülni kell azzal is, hogy számos, az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából fontos kérdéssel, a jogszabályok nem, vagy csak érintőlegesen foglalkoznak. Mégis a legnagyobb gondot az okozza, hogy a kérdéses jogszabályok (Kttv., Hszt., Hjt., Kjt., MT) sem teljesen egyező struktúra, illetve logika szerint építkeznek és nem, vagy csak nagyon áttételes a kapcsolatuk az utólagosan kialakított humánfo-



lyamatok rendszeréhez. Ebből adódóan az egyes humán funkciók (jogintézmények) rendszer-tani helyének megtalálása a kialakított humánfolyamatokon belül sok fejtörésre adhat okot. A gyakorlat és a közszolgálati szervezetek lehetőségei mutatják meg igazán a besorolás megfelelőségét, vagy a változtatás szükségességét. A humán funkciók indokolt áthelyezése másik humánfolyamathoz, vagy új humán funkciók beépítése, mások törlése azonban nem borítja fel a rendszermodell logikáját, struktúráját.

**2. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét felépítő humánfolyamatok**



Forrás: a szerző saját szerkesztése

*2.5.1. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata és humán funkciói*

A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés, mint humánfolyamat, meghatározó eleme a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszerszerű alkalmazásának. A humánstratégiát, mint funkcionális stratégiát – ahogy jeleztük – szervesen hozzá kell illeszteni a szervezet stratégiájához, valamint igazítani kell a szervezeten belüli egyéb funkcionális, és szakmai stratégiákhoz. A közszolgálati szervezeteket, intézményeket fel kell készíteni és alkalmassá kell tenni a permanens változásokra, valamint a megfelelő válaszlépések megtételé-

re. A válaszlépések alkalmazásánál – ahogy azt többször jeleztük – a proaktív fellépés a legcélravezetőbb megoldás. A főbb stratégiai kérdéseket tehát a környezetben rejlő lehetőségek és veszélyek határozzák meg, a szervezet múltbeli tevékenységeinek eredményeivel együtt. Ugyanakkor a lehetséges humánpolitikai és humánstratégiai válaszokat a közszolgálati szervezet belső erőforrásai, lehetőségei függvényében célszerű kimunkálni. Ehhez a humánfolyamathoz a következő humán funkciókat soroltuk.

## **2. táblázat: A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamatához tartozó humán funkciók**

- 1.** A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamatához tartozó humán funkciók
- 1.1.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezeti stratégia kialakításában, valamint az egyéb stratégiák (funkcionális, szakmai) és a humánstratégia összehangolásában.
- 1.2.** Az emberi erőforrás gazdálkodási (humán) stratégia kialakítása, a végrehajtás folyamatos értékelése és a stratégia indokolt korrigálása.
- 1.3.** A szervezeti stratégiával és a humánstratégiával összhangban a szervezet humánpolitikájának kialakítása.
- 1.4.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a vezetői funkciók megvalósításának támogatásában.
- 1.5.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezet fejlesztésében.
- 1.6.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezeti kultúra fejlesztésében.
- 1.7.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a változások menedzselésében.
- 1.8.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezeti kommunikáció és információáramlás kialakításában, működtetésében és fejlesztésében.
- 1.9.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezet minőségmenedzsment rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében.
- 1.10.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezet innovációs rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében.
- 1.11.** Az integritás, a fenntartható fejlődés, az esélyegyenlőségi, és a diszkriminációmen-

tességi szempontok érvényre juttatása az emberi erőforrás gazdálkodásban.

**1.12.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a hivatásetikai alapelvek kialakításában, betartatásában, az etikai kódexben foglaltak működtetésében.

**1.13.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezet biztonsági és logisztikai rendszereinek kialakításában, működtetésében és fejlesztésében.

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az emberi erőforrás gazdálkodási szakterület vezetőjének részt kell vennie a szervezeti stratégia, valamint az egyéb funkcionális, és szakmai stratégiák kialakításában. E tevékenységek során a humánvezetőnek – a proaktivitás jegyében – érvényesítenie kell az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjait. Ennek megfelelően érdemes a szervezet humánpolitikáját kialakítani és a humánstratégiát elkészíteni, azt végrehajtani, a teljesítést értékelni és, ha szükséges, az átalakításokat, illetve a korrekciókat megtenni. Az emberi erőforrás gazdálkodási területnek – segítve a vezetők és az egyéb szakemberek munkáját – menedzselnie kell a szervezeten belüli változásokat, a szervezet, továbbá a szervezeti kultúra fejlesztését, hozzá kell járulnia a vezetés stílusának indokolt átalakításához, a vezetői tevékenység támogatásához, aktívan részt kell vennie a szervezeti kommunikációs és információs rendszer, a minőségbiztosítás<sup>30</sup>, az innováció, a biztonság, valamint a logisztika menedzselésében. A humán területnek tevékeny részt kell vállalnia a hivatásetikai alapelvek, valamint az Etikai Kódex kimunkálásában, kommunikálásában és folyamatos működtetésében. A rendszerfejlesztési tevékenységek részeként a szakterületnek élen kell járnia az integritás, a fenntartható fejlődés, az esélyegyenlőség, és a diszkriminációmentes működés érvényre juttatásában.

### *2.5.2. A munkavégzési rendszerek humánfolyamata és humán funkciói*

A munkavégzési rendszerek kialakításánál vagy az egyes feladatok végrehajtásának megfeleltethető specializáció, vagy – az annál jóval rugalmasabb – problémamegoldó készség kerül az előtérbe. Az első megoldást a közszolgáltatnál, a másodikat a szolgáltatásokat és a

---

<sup>30</sup> A minőségbiztosítással kapcsolatos munkát is az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó területnek kell összefognia az Európai Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) vagy egyéb minőségbiztosítási rendszerek (ISO, EFQM, Balanced Scorecard) alkalmazásával. A Közös Értékelési Keretrendszer (angol rövidítése: CAF – Common Assessment Framework) teljes körű minőségirányítási eszköz (angol rövidítése: TQM – Total Quality Management), amelyet a közszolgálat képviselői dolgoztak ki a közszolgálat számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány Kiválóság Modelljét alapul véve (angol rövidítése: EFQM). A CAF 2013 fejlesztési módszertanból lehet a részleteket megismerni. A tárgykörhöz kapcsolódva érdemes megismerni a kormányzati stratégiai irányításról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendeletet is.

high-tech iparágakat magában foglaló versenyszféránál alkalmazzák inkább. Az elsónél részben vagy teljes egészében megmarad a munkaköri rendszer, a másodiknál egyre gyakoribb, hogy az egy ember, egy munkakör elve megszűnik. Megjegyzendő azonban, hogy a közszolgálatoknál is léteznek olyan projektfeladatok, amikor időszakosan „felborul” a munkakör, a munkaköri rendszer klasszikus értelmezése. A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához általában a következő humán funkciók tartoznak.

### **3. táblázat: A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához tartozó humán funkciók**

#### **2. A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához tartozó humán funkciók**

##### **2.1. A munkakörelemzés folyamatos teljesítése.**

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a szervezeti munka-

##### **2.2. folyamatok és a szervezeti struktúra kialakításában, az állománytábla elkészítésében.**

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a munkaköri rend-

##### **2.3. szer megtervezésében, a karrierutak és a hozzájuk tartozó munkakörcsaládok kialakításában, indokolt esetben ezek átalakításában, a rendszerek karbantartásában.**

Az egységes munkaköri leírások, munkaköri specifikációk (profilok) elkészítése, fo-

##### **2.4. lyamatos frissítésük végrehajtása.**

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a szervezeti kom-

##### **2.5. petencia térkép és a munkakörökhöz rendelt kompetenciaszintek kialakításában, folyamatos működtetésében és fejlesztésében.**

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a szervezeti működéshez

##### **2.6. szükséges foglalkoztatást igazoló igazolványok, nyomtatványok készítését, kiadását, illetve visszavételét, az okmányok naprakész kezelését; a szervezet munkavégzéséhez kapcsolódó rendezvények szervezését, bonyolítását (sport, kulturális, gyermek, nyugdíjas, jutalmazási ünnepek stb.).**

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek munkavégzési

##### **2.7. rendszerkeretek kialakításában, a munkaidőre, a pihenőidőre és a szabadságotra vonatkozó szabályok betartatásában, valamint a megtörténtek nyilvántartásában, dokumentálásában.**

(Munkaidő: a napi munkaidő és az általános munkarend, a munkaidőkeret, a munkaidő-beosztás szabályai, a rendkívüli munkaidő, ügyelet, készenlét, túl-szolgálat,

túlóra, valamint a munkaszüneti napi rendes munkaidőben történő munkavégzés ellenértéke, a szolgálati viszony idejének elszámolásával összefüggő tevékenységek.

Pihenőidő: munkaszüneti nap, a munkaközi szünet és a pihenőidő, az egyes közszolgálati foglalkoztatottakra vonatkozó különös rendelkezések.

Szabadság: alap- és pótszabadság, betegszabadság, szülési szabadság, fizetés nélküli szabadság, a szabadság kiadása, az igazgatási szünet.)

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek az atipikus és a rugalmas munkaidőrendszerek tervezésében, működtetésében és fejlesztésében. Teljesítik a jogszabályok által előírt kötelező részmunkaidő kitöltésével, a távmunkával, a részmunkaidővel, az egyszerűsített foglalkoztatással, a közfoglalkoztatással és az alkalmi munkával kapcsolatos feladatokat.

- 2.8.** teljesítik a jogszabályok által előírt kötelező részmunkaidő kitöltésével, a távmunkával, a részmunkaidővel, az egyszerűsített foglalkoztatással, a közfoglalkoztatással és az alkalmi munkával kapcsolatos feladatokat.

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek az általános munkamagatartási követelmények meghatározásában. Teljesítik a jogszabályok által előírt

- 2.9.** személyhez fűződő jogok védelmével, az egyenlő bánásmód követelményével, a jognyilatkozattal; a jognyilatkozatok megítélésének módjával és az érvénytelenség megállapításával kapcsolatos feladatokat.

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a humán kontrollinggal összefüggő feladatokat.

- 2.10.**

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a humán monitoringgal és a közszolgálati ellenőrzéssel kapcsolatos feladatokat.

- 2.11.**

Forrás: a szerző saját szerkesztése

### *2.5.3. Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment) humánfolyamata*

Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés humánfolyamatát a kutatók és a humán szakemberek többsége is egybetartozónak tartja, mégis időnként – ahogy jeleztük – egymástól elkülönülten foglalkoznak a két területtel, mondván azért tesznek így, mert az emberi erőforrás fejlesztés (képzés, továbbképzés) önmagában is stratégiai jelentőséggel bír. Mi nem csak azért tárgyaljuk egyben a két funkciót, mert valójában egybe tartoznak, hanem azért is, hogy nyomatékosítsuk a gyakorlatban sokszor elfeledett igazságot, miszerint az emberi erőforrás áramlás (toborzástól a kiáramlásig) és a fejlesztés (a képzéstől az önképzésig) egymást feltéte-

lező, egymás nélkül nem létező humán tevékenységek. Az emberi erőforrás áramlás foglalja magába, hogy a közszolgálatba miként kerülhetnek be az emberek, ott hogyan juthatnak előre, milyen módon válhatnak a rendszeren belül munkakört, munkahelyet és hogyan léphetnek ki onnan. A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás stratégiai kulcskérdése, hogy a döntéshozók, a jogalkotók az áramlás jellemzőiről, irányáról és keretéről miként vélekednek, milyen célok szolgálatába állítják azt. Az emberi erőforrás fejlesztés a szervezeti szintű teljesítmény és az egyén sikerességének összehangolt megvalósítása miatt az elmúlt évtizedekben kulcsfontosságú tényezővé lépett elő. Az adott munkakör betöltéséhez szükséges szaktudás megszerzésén túl egyre inkább az általános jellegű tanulási készség válik meghatározóvá („hogyan lehet megtanulni, tanulni?”). A témakör szempontjából döntő láncszemnek bizonyul az is, hogy miként sikerül megoldani az egyéni és a szervezeti szintű tanulás összekapcsolását és ezek nyomán a tanuló szervezet kialakítását, továbbá milyen formában lehet megoldani a szervezeten belüli tudásmegosztást. Az emberi erőforrás áramlás humánfolyamatához a következő humán funkciók tartozhatnak.

#### **4. táblázat: Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (a közszolgálati életpálya menedzsment) humánfolyamatához tartozó humán funkciók**

### **3. Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment) humánfolyamatához tartozó humán funkciók**

#### **A közszolgálati életpálya menedzsment keretfeltételei**

- 3.1.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a személyzeti politika kialakítását és annak végrehajtását.
- 3.2.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a munkaerő-tervezést, a létszámgazdálkodást, a munkaerő biztosítását és annak lehetőség szerinti megtartását.
- 3.3.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a szolgálati jogviszonyra vonatkozó rendelkezések érvényre juttatását (alanyai, tartalma, jellege).
- 3.4.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szervezet (KIH) munkavégzésében.

#### **A közszolgálatba történő bekerülés**

- 3.5.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a toborzással (külső, belső) összefüggő feladatokat, annak fejlesztését.
- 3.6.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a pályázatással (külső, belső) összefüggő feladatokat, annak fejlesztését.

- 3.7.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják kiválasztással (külső, belső) összefüggő feladatokat, annak fejlesztését.
- 3.8.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók teljesítik a jogszabályok által előírt szolgálati jogviszony létesítésével, az eskütétellel, a kinevezéssel és az állományba vétellel (a szolgálati, a közszolgálati jogviszony létesítése, a kinevezések, illetve a munkaszerződések megkötése, a szolgálati viszony, a kinevezés, illetve a munkaszerződés módosításával kapcsolatos feladatok teljesítése /időtartam, feltételek, egyéb rendelkezések/) összefüggő feladatok ellátását, valamint a végrehajtott tevékenységek nyilvántartását, dokumentálását.
- 3.9.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek az ösztöndíjas, a gyakornoki és a próbaidős programok bonyolításában, értékelésében és fejlesztésében, valamint ellátják a munkavégzés nyilvántartását, dokumentálását.
- 3.10.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a beillesztési politika kidolgozásával és végrehajtásával kapcsolatos (betanítási, mentorálási, coaching) feladatokat.

#### **A közszolgálati életpályán történő előrehaladás**

- 3.11.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a közszolgálati életpályák tervezésében (a karriertervezésben).
- 3.12.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a közszolgálati életpálya menedzsment rendszer működtetését (szakértői és vezetői utánpótlás biztosítását, a vezetői és utánpótlási adatbankok, a tehetséggondozási programok, a tehetségmenedzsment rendszer funkcionáltatását; az előmenetellel kapcsolatos különböző ügyek intézését /beosztásban, rendfokozatban, sorosan, soron kívül, „gyorsított formában” stb./) valamint e tevékenységek nyilvántartását, dokumentálását.
- 3.13.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a munkáltatói jogkör gyakorlójára és a vezetőkre vonatkozó rendelkezések végrehajtásában, e tevékenységek nyilvántartásában, dokumentálásában.
- 3.14.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a kinevezéstől eltérő foglalkoztatással kapcsolatos feladatokat (átirányítás, kirendelés, kiküldés, vezénylés, kormányzati érdekből történő kirendelés, határozott idejű áthelyezés, szakértői részvétel, nemzeti szakértői megbízás, a munkáltató személyében bekövetkező jogutódlás, beosztásból felmentés, más beosztásba kinevezés, végleges áthelyezés), valamint ezek nyilvántartását és dokumentálását.

- 3.15.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a fegyelmi és a kártérítési eljárások lebonyolításában (fegyelmi felelősség, kártérítési felelősség, jogvita, elévülés, jogellenes jogviszony megszüntetése és következményei), valamint e tevékenységek nyilvántartásában, dokumentálásában.
- 3.16.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek a különleges eljárások lefolytatásában (együttl foglalkoztatási tilalom, összeférhetlenség, vagyonnyilatkozat, vagyongyarapodás vizsgálata, nemzetbiztonsági ellenőrzés), valamint a végrehajtottak nyilvántartásában, dokumentálásában.
- 3.17.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek az érdemek elismerésével kapcsolatos feladatok ellátásában (elismerés, dicséret, jutalmazás, kitüntetés stb.), valamint a végrehajtottak nyilvántartásában, dokumentálásában.

#### **Az emberi erőforrás fejlesztése**

- 3.18.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek az első közszolgálati munkakörbe kerülést biztosító képzések, vizsgák egyéb felkészítések bonyolításában, a keletkezett iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.
- 3.19.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek a munkakör megtartása érdekében folyó fejlesztések (képzések, kiképzések, továbbképzések, átképzések, vezetőképzések) bonyolításában, a keletkezett iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.
- 3.20.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek a más, vagy a magasabb értékű munkakörbe kerüléshez szükséges fejlesztések (képzések, kiképzések, továbbképzések, átképzések, vezetőképzések) bonyolításában, a keletkezett iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.
- 3.21.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a közszolgálati továbbképzési rendszerek és a továbbképzési kollégiumok működtetésében; az éves és a középtávú egyéni, valamint szervezeti szintű továbbképzések tervezésében, a tanulmányi, vagy a továbbképzési pontrendszerek működtetésében; az oktatói, a tréneri, a mentori, a coach, a tutori, a vizsgáztatói gárda kiválasztásában és foglalkoztatásában; a tananyagfejlesztésben, a tananyag, valamint a programminősítésben, a minőségbiztosításban, a monitoringban, a fejlesztési programok tervezésében, szervezésében, lebonyolításában, a pénzügyi feltételek megteremtésében, a programok utókövetésében; a komplex IT oktatásmenedzsment rendszerek, illetve portálok működtetésében.



tésében; a keletkezett iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.

- 3.22.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a munkavégzéshez kapcsolódó (On-the-job) fejlesztések (akciótanulás, mentorálás, coaching, projekt-munka, rotáció) lebonyolításában, a kapcsolódó iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.
- 3.23.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a munkavégzésen kívüli (Off-the-job) képzések: iskolai rendszerű és iskolarendszeren kívüli szakképzések, felnőttképzések és felsőoktatási képzések; a közszolgálati szervezet és a közszolgálati továbbképzési rendszer, valamint a nemzetközi közszolgálati szervezetek, intézmények által bonyolított minősített, bejegyzett és minősítés nélküli ismeretbővítő és ismeretfrissítő képzések, továbbképzések, vezetőképzések, átképzések, kiképzések, kompetenciafejlesztések; távoktatásos irányított, illetve tutorált felkészítések, önképzések bonyolítását, a keletkezett anyagok nyilvántartását és dokumentálását.
- 3.24.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a tudásmenedzsment rendszer kiépítését és működtetését (tudásmegosztás, tudástranszfer).

#### **A közszolgálatból való kiáramlás**

- 3.25.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a kiáramlás politika kialakítását, és a kiáramlás-tervezés megvalósítását, a keletkezett iratok nyilvántartását, dokumentálását.
- 3.26.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a fluktuáció tervezését, előrejelzését és elemzését, a szükséges intézkedések megtételét.
- 3.27.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a jogviszonyváltásokkal, a tartalékállománnyal, a végkielégítéssel, és az állományba visszavétellel kapcsolatos ügyeket, azok nyilvántartását, dokumentálását.
- 3.28.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a szolgálati viszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével (közös megegyezés, felmondás, lemondás, felmentés, törvényerejénél fogva) a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos teendők végrehajtását, a keletkezett anyagok nyilvántartását, dokumentálását.
- 3.29.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a rendelkezési állománnyal, a nyugdíj előtti rendelkezési állománnyal kapcsolatos ügyek intézését, nyilvántartását, dokumentálását.

- 3.30.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a gondoskodó elbocsátással (outplacement) kapcsolatos feladatokat.
- 3.31.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók elvégzik a kilépéskor, és az elbocsátáskor a speciális (exit) kilépési interjúkat, azok tapasztalatait összesítik, értékelik és elkészítik javaslatukat.
- 3.32.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a nyugdíjra való felkészítéssel, a nyugdíjazással, valamint a nyugdíjas gondozással kapcsolatos teendőket.

Forrás: a szerző saját szerkesztése

#### *2.5.4. A teljesítménymenedzsment humánfolyamata és humán funkciói*

A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának új értelmezése annyit jelent, hogy a múlt értékeléséről áttevődik a hangsúly a jövőbeli teljesítmény növelésére, vagyis a teljesítményértékelést „törvényszerűen” követő kompenzáció (jutalom megállapítása és/vagy, alapbér eltérítése stb.) helyett, illetve mellett, az értékeltek fejlesztése lép elő fő céljá. A teljesítménykontroll mellett tehát teret, jelentőséget kap a kompetenciára épülő, egyénorientált magatartásfejlesztés, a személyes teljesítmény és a személyes fejlődés, illetve fejlesztés összehangolása. Ugyancsak megoldásra váró bonyolult feladat, a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés összekapcsolása, valamint az értékelési tevékenység beépítése a fejlesztési, az ösztönzési és a kommunikációs folyamatokba. Az egyéni teljesítményértékelés és minősítés, a csoport és a szervezeti szintű teljesítményértékelések egybekapcsolt rendszerének kialakításával a közszolgálati területen is megteremthető a teljesítményekhez kötött ellenszolgáltatási, ösztönzési mechanizmus, illetve gyakorlat. A teljesítmények mérését és/vagy értékelését, valamint a minősítést, a hatályos szabályozókban meghatározott formális, valamint a vezetők által folyamatosan végzendő informális értékelések, önértékelések, és visszacsatolások együttes alkalmazásával indokolt megoldani. A teljesítménymenedzsment humánfolyamatához a következő humán funkciók sorolhatók.

## **5. táblázat: A teljesítménymenedzsment humánfolyamatához tartozó humán funkciók**

4. A teljesítménymenedzsment humánfolyamatához tartozó humán funkciók  
Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a
- 4.1. szervezeti teljesítménymenedzsment politika kialakításával, a rendszer működtetésével és fejlesztésével, kapcsolatos feladatokat.  
Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják az
- 4.2. egyéni teljesítményértékeléssel és a minősítéssel, az értékelő vezetők, továbbá az értékeltek módszertani támogatásával, valamint a keletkezett értékelések nyilvántartásával, dokumentálásával összefüggő feladatokat.  
Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a
- 4.3. csoportos és a szervezeti szintű teljesítményértékeléssel, az értékelést végzők módszertani támogatásával, valamint a keletkezett értékelések nyilvántartásával, dokumentálásával összefüggő feladatokat.  
Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják – a
- 4.4. vezetők teljesítményének értékeléséhez, kiválasztásához, coachingjához, és fejlesztéséhez használható – 360 fokos értékeléssel kapcsolatos feladatokat, valamint a keletkezett iratok nyilvántartását, dokumentálását  
Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a bel-
- 4.5. ső szervezeti és a közszolgálati elégedettségmérések megtervezésében, végrehajtásában, az eredmények kiértékelésében és közreadásában, az indokolt fejlesztések megindításában.  
Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a külső közvé-
- 4.6. mény-kutatások megtervezésében, megrendelésében, végrehajtásában, az eredmények közös kiértékelésében és annak közreadásában, továbbá az indokolt fejlesztések megindításában.  
Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók kezdeményezik például a balanced
- 4.7. scorecard és egyéb teljesítménymenedzsmenthez használható módszerek igénybevétele, bevezetését, adaptációját.

Forrás: a szerző saját szerkesztése

### 2.5.5. Az ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamata és humán funkciói

Az ösztönzésmenedzsment (kompenzációs és javadalmazási rendszer) humánfolyamatának középpontjában a szervezeti és az egyéni célok összekapcsolásának kérdése áll. A nehézséget mindig az jelenti, hogy miként lehet motiváló, ugyanakkor költséghatékony, a rövidtávú operatív és a hosszú távú stratégiai célok teljesülését is támogató megoldást találni. Ne feledjük, hogy ez esetben az egyik legnagyobb költséget (a személyi állomány bérét és béren kívüli juttatásait) kitevő tényező megtervezéséről, illetve a költségvetési források felhasználásának és kiáramlásának kontrolljáról van szó. A közszolgálaton belül jelentősen átalakulhat az ösztönzésmenedzsment jelenlegi formája, ha a munkaköralapú rendszerre tér át maga a közszolgálat és benne az emberi erőforrás gazdálkodás is. Ebben az esetben a személyi állománynak szembesülnie kell azzal, illetve el kell fogadnia azt a tényt, hogy a közszolgálatban dolgozók már „nem lesznek bebetonozva” a rendszerbe, és nem kizárólagosan az iskolai végzettség, valamint a leszolgált idő, tehát az automatikus, érdekhez alig kötődő tényezők biztosítanak előmenetelt, valamint illetményemelkedést a számukra. A munkaköralapú rendszerrel előtérbe kerül a betöltendő funkció, a munkakör, illetve ennek szervezetben belüli relatív értéke, a munkakörben nyújtott teljesítmény, a munkakörben tevékenykedő kompetenciakészlete és igazodásának foka a munkakörhöz, az ott előírt követelményekhez, elvárásokhoz, végül szerepet kap a közszolgálatban eredményesen eltöltött szolgálati idő is. Ez a megoldás teremtheti meg annak a feltételét, hogy – az egyéb tényezők megléte esetén – a szervezeti és az egyéni érdekek összhangja a mindennapok gyakorlatává váljon.<sup>31</sup> Az ösztönzésmenedzsment humánfolyamatához a következő humán funkciókat célszerű rendelni.

#### **6. táblázat: Az ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamatához tartozó humán funkciók**

5. Az ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamatához tartozó humán funkciók
- Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a
- 5.1.** közszolgálati, illetve a szervezeti bérpolitika kialakításával és megvalósításával, annak értékelésével és indokolt fejlesztésével kapcsolatos feladatokat.
- 5.2.** Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a

<sup>31</sup> SZAKÁCS Gábor: *Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás 2013. 4 szám p. 26

munkakör-értékeléssel összefüggő szakmai, nyilvántartási és adminisztratív tevékenységeket.

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a bér-és besorolás

**5.3.** rendszer kialakításában, a rendszer működtetésében, annak értékelésében és szükséges fejlesztésében.

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják az illetménygazdálkodással, a díjazással, az illetményosztózzéssel kapcsolatos teendőket (díjazás munkavégzés hiányában, az illetmény védelme, az illetmény kifizetésének szabályai, elszámolás,

**5.4.** illetményből való levonás, a munka díjazásával kapcsolatos tevékenységek, juttatások, költségtérítések, támogatások ügyintézése, TB ügyek és a kapcsolódó adatszolgáltatások teljesítése), valamint a szabályzók által előírt nyilvántartási, dokumentálási feladatokat.

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a

**5.5.** cafeteria rendszer működtetésével, értékelésével, fejlesztésével kapcsolatos ügyek intézését, valamint az előírt nyilvántartási és dokumentálási teendőket.

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a szociális, a jóléti, a kegyeleti gondoskodással és ellátással, valamint a segélyezés

**5.6.** megtervezésével, realizálásával, kiértékelésével és a tevékenységi kör fejlesztésével összefüggő feladatokat, valamint a szabályzók által előírt nyilvántartási, dokumentálási teendőket.

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a

**5.7.** tanulmányi szerződések, valamint az egyéb fejlesztési célú juttatások biztosításával, ügyintézésével, nyilvántartásával, dokumentálásával kapcsolatos feladatokat.

Forrás: a szerző saját szerkesztése

### *3.5.6. A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) humánfolyamata és humán funkciói*

A személyügyi szolgáltatások humánfolyamata összetett, számos területet magában foglaló egységet alkot. E folyamathoz tartozó humán funkciók valamennyi eddig kiemelt humánfolyamattal kapcsolatban állnak – egyebek mellett azért – mert olyan szolgáltatásokat biztosít

tanak azok számára, amelyek nélkül nem lehetne teljes értékűen ellátni az egyéb humánfolyamatokhoz tartozó feladatokat. A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek egyaránt irányulnak a szervezet munkatársai, vezetői, az érdekképviselői szervek, a Kormánytisztviselői és a Rendvédelmi Kar, továbbá az ügyfelek és az egyéb együttműködő partnerek felé. Az informatika rohamos térnyerése merőben átalakítja az emberi erőforrás gazdálkodás szinte valamennyi szegmensét. Különösen a személyzeti és a munkaügyi adminisztrációt, a személyzeti anyagok kezelését, az adatvédelmet, az adatbiztonságot, a nyilvántartások vezetését, dokumentálását, a statisztikai adatszolgáltatást. Ezek mellett a szakértői alkalmazások nem hagyják érintetlenül a stratégiai tervezéssel, a rendszerfejlesztéssel, az emberi erőforrás áramlásával és fejlesztésével kapcsolatos teendőket, az ösztönzésmenedzsment, valamint a teljesítménymenedzsment működtetését és végül, de nem utolsósorban a vezetők aktuális, naprakész információval (VIR) való ellátását sem. A személyügyi szolgáltatások humánfolyamata ezek alapján magában foglalja a közszolgálaton belüli hivatásrendek szolgálati viszonyát meghatározó, jogszabályokban előírtakhoz kapcsolódó személyzeti, munkaügyi, humánigazgatási (hagyományos és elektronikus) adminisztratív feladatainak teljes körű végrehajtását. A részfolyamatokként meghatározott személyügyi, munkaügyi és humánigazgatási – jellemzően adminisztratív, illetve szervezési jellegű – tevékenységek mindegyike tehát szorosan kapcsolódik valamelyik humánfolyamathoz. A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humánfolyamatához a következő humán funkciókat indokolt besorolni.

**7. táblázat: A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) humánfolyamatához tartozó humán funkciók**

<b>6.</b>	<b>A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) humánfolyamatához tartozó humán funkciók</b>
6.1.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják az egyes humánfolyamatokhoz kapcsolódó személyügyi, munkaügyi és humánigazgatási adminisztratív, ügyintézési, ügykezelési, nyilvántartási és jogi tevékenységek megtervezését, kivitelezését, értékelését és fejlesztését, továbbá az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő kérelmek, panaszok, beadványok, jogviták, munkahelyi konfliktusok intézését.
6.2.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják az emberi erőforrás gazdálkodás informatikai támogatásával, az integrált rendszer fejlesztésével, bevezetésével, az adatkezeléssel, a személyügyi nyilvántartás naprakész vezetésével, az adatszolgáltatással és a statisztikák készítésével kapcsolatos munká-

	kat.
6.3.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a személyi állomány emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő munkaügyi kérdéseket érintő jogi képviseletének biztosításával, a jogsegély szolgáltatás ellátásával, a humán tevékenység jogi környezetének fejlesztését szolgáló jogalkotási tevékenységgel és az elkészült joganyag-tervezetek véleményezésével kapcsolatos feladatokat.
6.4.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók aktívan közreműködnek a munkaügyi kapcsolatok és az érdekegyeztetési rendszer működtetésében, a Magyar Kormánytisztviselői Kar és a Magyar Rendvédelmi Kar tevékenységének segítésében.
6.5.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás humánfolyamatainak és humán funkcióinak módszertani fejlesztésével, a vezetők módszertani támogatásával, a személyi állomány magas szintű tájékoztatásával, a humánstratégia kimunkálása érdekében folyamatos értékelő, elemző és tudományos kutatómunka, valamint statisztikai értékelések elkészítésével, az új, kifejlesztett módszerek bevezetésével és oktatásukkal összefüggő feladatokat.
6.6.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a munka- és egészségvédelemmel összefüggő tevékenységek megtervezésének, megvalósításának, folyamatos értékelésének és fejlesztésének (munkafeltételek javítása, ergonómia szempontok érvényesítése, egészségi, pszichikai és fizikai szűrések, szolgáltatások részbeni bonyolítása, rekreáció szorgalmazása) feladatait.
6.7.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő kommunikációt, az információáramlás biztosítását, PR munkát és humán marketing tevékenységet.
6.8.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a szervezet motivációs, cím-és előmeneteli rendszerének működtetését és javaslatot tesznek a szükséges fejlesztésekre.
6.9.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggésben felmerült munkahelyi konfliktusok megelőzését és megoldását, a mediátori tevékenység időszakos igénybevételét, illetve biztosítását.
6.10.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a

	szervezetten belül működtetett integritásrendszer és az emberi erőforrás gazdálkodás összekapcsolását.
6.11.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják esélyegyenlőségi, a felzárkóztatási, és a fenntartható fejlődést segítő programokat, akciók szervezését és lebonyolítását.
6.12.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődését a szükséges források biztosítását szolgáló pályázati és projektmunka folytatását.
6.13.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve a lehetőségek függvényében ellátják a humán benchmark tevékenységet és indokolt esetben a kiszervezések (outsourcing) igénybe vételét.

Forrás: a szerző saját szerkesztése

## ***2.6. A rendszermodell sikeres működtetésétől várható eredmények***

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljében szereplő „eredmények” címszó alatt mindazok a remélt hasznok szerepelnek, amelyek a jól működő emberi erőforrás gazdálkodás hozzájárulásával elérhetők, megteremthetők. Az emberi erőforrás biztosításáról és a munkakör betöltésére alkalmas munkatársak szervezeten, illetve közszolgálaton belüli megtartásáról már többször tettünk említést. Jelentős eredménynek tekinthető, ha a szervezeti és az egyéni érdekegységet sikerül kialakítani és folyamatosan fenntartani. Valamennyi szervezet hatékony működésének egyik legfontosabb kritériuma a stabilitás létrehozása, fenntartása, amely a bizalmi légkör kialakítása és szüntelen erősítése nélkül csak időszakosan működik. A hatékonyan, ezért versenyképesen tevékenykedő szervezetek egyik legszembevívőbb sajátossága a bizalmi elvű, a kölcsönös bizalmon nyugvó, nyitott, egymás személyét elfogadó együttműködés állandóvá tétele.<sup>32</sup> A szervezeti értékteremtés fontos záloga a teljesítmény- és minőségközpontú munkavégzés, amely az adminisztratív dominanciájú emberi erőforrás gazdálkodással nem támogatható, illetve nem realizálható igazán. A szervezeti szintű kompetenciakészlet, amelyet a személyi állomány tagjai jelenítenek meg tudásuk, tanulás iránti pozitív attitűdjük, fejlődési igényük által, jelentős szerepet kap a szer-

<sup>32</sup> Lásd bővebben: GOLEMAN Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. SHL Hungary Kft. Budapest, 2002; BLANCHARD Ken: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010; KOTTER P. John: *Tettvágy Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009



vezeti működés sikeressé tétele szempontjából. Ezért a szervezeti szintű kompetencia térkép összeállítása, a dolgozók által képviselt tudásbázis feltárása, a célirányos kompetenciafejlesztés realizálása, a kompetencia alapú és fejlesztés központú teljesítményértékelés gyakorlatának elterjesztése, az egyes munkakörökhöz szükséges kompetenciakészlet beazonosítása stb., tehát a kompetenciamenedzsment funkcionáltatása – mint a humán tevékenység egyik fontos eredménye – egyre nélkülözhetlenebbé válik a hatékony szervezeti működés szempontjából.

Az értékeket közvetítő, ugyanakkor a változásokra is nyitott, korszerű szervezeti kultúra megteremtését és szükséges fejlesztését a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodással tudják az illetékesek igazán segíteni. A közszolgálati tevékenység egyik legnagyobb eredményének tekinthető, ha a működés valamennyi szegmensét a jogszerűség hatja át, a szervezet működése megfelel a közérdekű céloknak, a társadalmi elvárásoknak és az integritás szempontjainak is (átláthatóság, elszámoltathatóság, tisztesség, etikus, feddhetetlen és kizekzdhetetlen magatartás). Ebből adódóan az emberi erőforrás gazdálkodásnak – magára nézve is – ezeket az elvárásokat, értékeket, normákat teljesítenie kell. Olyan folyamatokat kell kialakítania, továbbá olyan módszereket és eszközöket kell felhasználnia, amelyekkel a kiemelt szigorú elvárásoknak minden vonatkozásban eleget tud tenni. Az igazsághoz azonban az is hozzátartozik, hogy a jelzett követelményeket az emberi erőforrás gazdálkodást ellátó szakterület csak akkor képes minden vonatkozásban teljesíteni, ha a tevékenységét meghatározó jogszabályi környezet is megfelelőnek bizonyul a fentiek kielégítésére.

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás jelentős mértékben hozzá tud járulni, az egyetlen fenntartható előnyt, a versenyképességet biztosító területnek, a szervezeti tanuláshoz, a szervezeti működés kikerülhetetlen elemévé tételéhez. A szervezeti tanulás növeli a szervezet stratégiai célmegvalósító és alkalmazkodó képességét azáltal, hogy az emberi erőforrásra, mint stratégiai tényezőre tekint. A „gyorsabban tanulni, mint mások” elv érvényesítésének a közszolgálaton belül is óriási jelentősége van, hisz a társadalmi bizalom és megbecsülés, valamint a versenyszféra zökkenőmentes működésének biztosítása az egész életen át tartó tanulás nélkül ma már elképzelhetetlen. A szervezeti tanulás terepe a tanuló szervezet, amely képes megfelelő hangsúlyt kialakítani a rugalmasság és a stabilitás között, tud mások és saját tapasztalataiból tanulni, képes „kéthúrosan” tanulni és felejteni, végül rendelkezik a tanulás tanulásának képességével is.<sup>33</sup>

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás egyik legnagyobb és talán legfontosabb eredménye, ha a közszolgálati tisztviselők motiváltan, megelégedetten, ezért elkö-

---

<sup>33</sup> BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: i. m. pp. 307-342

telezetten, nyitott szerepvállalással, kezdeményezően és együttműködően végzik mindennapi tevékenységüket. A vezetők vezetői stílusa, példamutatása, pozitív kisugárzása mellett ez a funkcionális szakterület tehet a legtöbbet a fenti célok elérése érdekében. Az egyes szervezetknél tapasztalható fluktuáció nagyságrendjét a jelzett tényezők jelentős mértékben befolyásolják. A munkatársak elégedettségi fokától, a munkához való hozzáállásától, a munkakörülményektől, a szervezeti tanulás mértékétől és a rendszermodell „eredmények” részénél szereplő egyéb tényezők teljesülésétől függ az, hogy az ügyfél, legyen az külső vagy belső, mennyire elégedett a közszolgálat, az adott szervezet és a közszolgálati tisztviselő munkájával.

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységének is köszönhetően realizálódott eredmények szükségesek ahhoz, hogy a legfontosabb célt az elvárt, kitűzött *szervezeti teljesítményt* és – ezzel szoros egységben – *az egyén*, a munkát végző ember, a személyi állomány *sikerességét* egyszerre tudják a közszolgálat egészén belül és annak valamennyi szervezeténél elérni.

## **Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

- Melyek a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének főbb alkotó elemei, melyik milyen funkciót tölt be?
- Melyek a közszolgálati rendszermodell működését befolyásoló külső környezeti kihívások, ezeknek melyek a jellemzői, miként befolyásolják a rendszer működését?
- Melyek a közszolgálati rendszermodell működésére ható belső környezeti hatások, ezeknek melyek a jellemzői, miként befolyásolják a rendszer működését?
- A stratégiai tervezés szabályi hogyan hatnak a humánstratégiára és a közszolgálati rendszermodell működésére?
- A közszolgálati rendszermodell szerint mit tekinthetünk az emberi erőforrás gazdálkodás alapfeladatának, ezek milyen hatást gyakorlanak az egyes humánfolyamatok működésére?
- Mit tekintünk a munkavégzési rendszerek humánfolyamat lényegének, milyen humán funkciók tartoznak ehhez a folyamathoz és ezek milyen szerepet játszanak a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában?
- Mit tekintünk az emberi erőforrás áramlás humánfolyamat lényegének, milyen humán funkciók tartoznak ehhez a folyamathoz és ezek milyen szerepet játszanak a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában?

- Mit tekintünk az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamat lényegének, milyen humán funkciók tartoznak ehhez a folyamathoz és ezek milyen szerepet játszanak a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában?
- Mit tekintünk a teljesítménymenedzsment humánfolyamat lényegének, milyen humán funkciók tartoznak ehhez a folyamathoz és ezek milyen szerepet játszanak a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában?
- Mit tekintünk az ösztönzés-menedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamat lényegének, milyen humán funkciók tartoznak ehhez a folyamathoz és ezek milyen szerepet játszanak a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában?
- Mit tekintünk a személyügyi szolgáltatások és személyügyi tevékenységek humánfolyamat lényegének, milyen humán funkciók tartoznak ehhez a folyamathoz és ezek milyen szerepet játszanak a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában?
- Milyen eredmények várhatók a közszolgálati rendszermodell sikeres működtetésétől?

### 3. A szervezeti stratégia, humánstratégia, humánpolitika és tervezés

Ahogy korábban jeleztük, a közszolgálati szervezetek stratégiái (szervezeti, funkcionális, szakmai területi) és a humánstratégia kölcsönös egymásrautaltságot mutatnak, hisz az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó stratégia egyrészt hozzájárul a szervezeti stratégiához, másrészt arra is épül.<sup>34</sup> A szervezeti stratégia és a humánstratégia közötti integráció fokára különböző megoldásokat alkalmaznak. Ilyenek lehetnek az egymástól független, az egymáshoz illeszkedő, az egymással dialógusban levő, a holisztikus kapcsolatot mutató és a humánstratégia által vezérelt formák.<sup>35</sup> A felmerülő problémákat a tervezés hiánya, továbbá az adja, ha a humánstratégia mozgásterét leszűkítik egy-két kérdés, például a létszám gondok, a fluktuáció és a fejlesztés megoldására, valamint az ezek alapján végzett adminisztratív, operatív személyzeti munkára.

A **szervezeti stratégia** a küldetés, a misszió alapján meghatározott szervezeti célok meghatározását, az elérésük érdekében teendő alternatívák kimunkálását, és a prioritásként kezelt változat realizálását biztosító **akciótervek** kidolgozását foglalja magába. A szervezeti stratégiához kapcsolódóan, a kialakított döntések vezérlését szolgáló **elveket, politikákat** határozhatnak meg az arra illetékesek. A politika segítségével a stratégia megvalósítását szolgáló folyamatok és funkciók cselekvéssé váltását lehet elérni. Ezek alapján kijelenthetjük, hogy a szervezeti stratégia általában a jövőre vonatkozó terveket, a politika pedig ezek megvalósításának elveit határozza meg. Az egyes **eljárások** a különböző politikák realizálásának módját határozzák meg, a **gyakorlat** pedig a valós történéseket mutatja meg. A gyakorlat során számos ad hoc döntés is születhet. A stratégia megvalósítását, a politika és az eljárások koordinálását, azok cselekvéssé alakítását pedig a **tervezés** biztosítja.

A **humánstratégia**, mint a szervezeti stratégia része – annak egyik funkcionális stratégiája – az alábbi elemekből építkezik:

- az emberi erőforrás gazdálkodás céljainak meghatározása;
- a cselekvési változatok kimunkálása;
- a választott stratégiai cél bevezetéséhez szükséges tevékenységek meghatározása és az ellenőrzés módjának, formájának kijelölése.

---

<sup>34</sup> LENGNICK-HALL, C. A – LENGNICK-HALL, M. L.: *Strategic Human Resources Management*. A Review of Literature and a Proposed Typology, *Academy of Management Review*, 13, 1988 pp. 454-470

<sup>35</sup> TORRINGTON, D – HALL, L.: *Human Resources Management, 4th edition*. Europe, Prentice Hall. 1998 p. 27

A **humánpolitika** a humánstratégia által elérendő célként kijelölt jövőbeli tevékenység mikéntjének meghatározására irányul. A humánpolitika a keretét adja a cselekvésnek és elveket határoz meg azok teljesítéséhez. A humánpolitika „aprópénzre váltása” megfelelő eljárások, szabályok alapján kell, hogy történjen. A humánstratégia és a humánpolitika is csak akkor tölthetik be szerepüket, ha azok kialakításába a lehető legtöbb érdekeltet bevonjuk, az elfogadott dokumentumokat kihirdetjük, alkalmat adunk arra, hogy azokat mindenki megismerhesse, magáévá tegye, és ezek szellemében végezhesse feladatait.

Az emberi erőforrás gazdálkodás **filozófiája**, vagy **értékei**, amelyek a **szervezeti kultúrában** öltenek testet, azt fejezik ki, hogy a személyi állomány tagjai milyen szerepet játszanak a közszolgálat és az adott szervezet sikerében, továbbá, hogy ebben a közegben miként vezetnek, irányítják, hogyan foglalkoznak a munkatársakkal, milyen munkakörülményeket teremtenek számukra. A humánstratégiai döntéseket általában a következő értékek vezérlik: a rugalmasság, a minőség, az elkötelezettség, a változás, a tanulás, a csapatmunka, az ügyfél-orientáció, a vezetési stílus, a teljesítményorientáció és az empowerment (felelősség, felhatalmazás). Ezek számos ponton kapcsolódnak egymáshoz.<sup>36</sup>

A humánstratégiák összeállítói az emberi erőforrás gazdálkodás realizálása érdekében általában **négyféle vezérlő elv közül választhatnak**. Ezeket a közszolgálat egészére, vagy egyes szervezeteire, szervezeti egységeire vonatkoztatva is érvényesíteni lehet tiszta, vagy vegyes formában. A vezérlőelvek milyenségét az adott szervezeten belüli növekedési (fejlesztési, fejlesztési) várakozások és az ezekhez rendelkezésre álló emberi erőforrás illeszkedésének mértéke határozzák meg. Az első megoldási lehetőség a **terjeszkedés**, amikor az erős növekedési várakozásokhoz jól illeszkedő emberi erőforrások állnak rendelkezésre. Megoldandó feladat az erőforrások hatékony elosztása. Ez esetben jellemzően az új emberek toborzására, kiválasztására, felvételére, beillesztésére, betanítására, a szervezeti kultúrára, az információ-áramlásra, a kommunikációra, a humánrendszerek megújítására kell koncentrálni. A második választási lehetőség a **fejlesztés**, amikor szintén erős a növekedési óhaj, de ehhez nem minden vonatkozásban illeszkedik a meglévő emberi erőforrás. Ekkor alapvetően két megoldás lehetséges. Az egyik az emberi erőforrás fejlesztés intenzív, nagyléptékű biztosítása, a másik bizonyos tevékenységek elhagyása, vagy kivonulás ezekről a területekről (ez utóbbi megoldásra a közszolgálaton belül kevés lehetőség nyílik). A harmadik alternatíva a **fordulat** kezdeményezése, amikor – az okok összetett rendszere miatt – nem várható növekedés és az emberi erőforrás az aktuális kihívásokhoz sem illeszkedik megfelelően. Ilyenkor általában a szervezeti

---

<sup>36</sup> TORRINGTON, D – HALL, L.:i.m. pp. 28-32

kultúrán kell változtatni, azt fejleszteni és átképzési programokkal az új lehetőség kiaknázására felkészülni. A negyedik helyzet a **termelékenységnek** nevezett állapot, amikor egy korábban prosperáló, versenyképes szervezet nem képes a megszokott keretek közötti további növekedésre, de az emberi erőforrások a növekedéshez rendelkezésre állnának. Ebben az esetben a változásokra való felkészülés, a fejlesztés, vagy a lassú kivonulás lehet a megoldás.<sup>37</sup>

Az emberi erőforrás gazdálkodás stratégiai irányait, az ezek alapján megszülető stratégiai döntéseket általában a következő, egymást kizáró, ezért felsővezetői állásfoglalást igénylő megoldások közül lehet meghatározni:

- **munkaerőpiac, vagy belső fejlesztés** azt fejezi ki, hogy a szervezet honnan kívánja biztosítani a feladata ellátásához szükséges emberi erőforrásokat;
- **munkakör, vagy egyén** választásakor azt kell eldönteni, hogy a munkakörhöz igazítják-e az erőforrásokat, vagy fordítva az egyénben rejlő lehetőségeket használják-e fel;
- **egyén- vagy csoportközpontú felfogás** igénybevétele során arról kell dönteni, hogy az individuumhoz, az egyén értékeihez, teljesítményéhez igazítjuk-e a munkakört, a tevékenységeket, vagy a csoportot helyezik a folyamatok középpontjába;
- **teljesítmény vagy a kompetencia megközelítés** alkalmával azt kell mérlegre tenni, hogy az egyénben rejlő potenciált, vagy a végeredményként jelentkező teljesítményt helyezik-e középpontba az egyes humánfolyamatok és humán funkciók kialakítás során;
- **költségcsökkentés/hatékonyságnövelés vagy alkalmazotti igények (biztonság, fejlődés)** kérdésének eldöntésénél a szervezeti és az egyéni érdekek között kell megfelelően választani.

A jelzett döntési pontok egyike sem kínál kizárólagosan jó, vagy rossz megoldást. Ezek hatékonysága nagymértékben függ a szervezet kultúrájától, adottságaitól, szándékaitól. Fontos, hogy a humánstratégiában a meghozott döntések integrált, egymással összefüggő, harmonizáló rendszert alkossanak.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: i. m. p. 73

<sup>38</sup> Lásd bővebben: BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: i. m. p. 74-75; valamint BOKOR Attila – SZÓTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. AULA 2009 pp. 78-80

## Összefoglaló – ellenőrző kérdések

- Milyen pontokon kapcsolódik össze a szervezeti stratégia, a humánstratégia, a humánpolitika és a stratégiai tervezés és ezeknek melyek a jellemző jegyei?

## Összefoglalás

A stratégiai tervezés és gondolkodás általánossá tétele – egyéb feltételek biztosítása mellett – elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a jelenleg a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment fejlődési szintjén elhelyezkedő közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodást a – mai ismereteink szerinti legkorszerűbbnek tekinthető – stratégiai emberi erőforrás menedzsment szintjére lehessen emelni. Minden jel arra mutat, hogy a közszolgálat egészének és az ide tartozó ágazatoknak, szervezeteknek szükségük van egy olyan integrált rendszermodellre, amely megfelelő működési keretet biztosít ahhoz, hogy az egységesség mellett a differenciált megoldások is érvényre juthassanak. A stratégiai alapú, integráltan működtethető rendszermodell talán arra is alkalmas lesz, hogy:

- a jogi szabályozás és a humánmenedzsment technikák egymást kiegészítő, egymás hatását felerősítő harmóniáját megteremtse,
- biztosítsa a folyamatszabályozás kialakításán keresztül a remélt szervezeti és egyéni eredmények, hasznok, motivációk teljesülését,
- a többség által elfogadott közszolgálati életpálya, illetve életpályák kiegyenlített, igazságos, a teljesítményt elismerő, az érdemeken alapuló, költséghatékony működési feltételeit megteremtse,
- a személyi állomány arra érdemes tagjait a tevékenységek középpontjába állítsa, megbecsültségüket, elismertségüket a megfelelő szintre emelje,
- az emberi erőforrás gazdálkodást minőségileg megemelje, a stratégiai tényezők sorába juttassa, értékteremtő szerepét érvényesíthesse és a proaktív hozzáálláshoz megfelelő terepet teremthessen.

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodelljének felépítése kizárólag közös akarattal, a személyi állomány széles körű bevonásával, valamennyi vezető – kiemelten a felsővezetők – példamutató hozzáállásával, és egyebek mellett a terület munkáját irányítók, valamint az operatív feladatokat végrehajtó humán szakértők, specialisták, adminisztrátorok, generalisták, tervezők, szervezők, folyamat-tanácsadók, jogalkotók együttes, összehangolt, elkötelezett és hozzáértő munkájával valósítható meg a „köz” javára.

## Felhasznált irodalom:

ARMSTRONG, M.: *Personal Management Practice*. Kohan Paga, London, 1995;  
KIRKBRIDE, P. S. (ed.): *Human Resource Management in Europe*. Routledge, London, 1994

BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001 pp. 226-232

BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 2000 pp. 47-48

BEINHOCKER, E. D.: *The Origin of Wealth*. Harvard Business School Press. Boston, 2006

BERDE Csaba: *Ember a szervezetben*. In: Dr. POÓR József – KAROLINY Mártonné Dr. – Dr. BERDE Csaba – Dr. TAKÁCS Sándor (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012 pp. 55-56

BLANCHARD Ken: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010

BOKODI Márta – HAZAFI Zoltán – KUN Attila – PETROVICS Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *Tanulmánykötet az emberi erőforrás gazdálkodás és a közszolgálati életpálya kutatás eredményeiről* Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2014

BOKOR Attila – SZÓTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. AULA 2009 pp. 337-344

CARELL, M. R. – KUZMITS, E. F. – ELBERT, F. N.: *Personnel/Human Resource Management*. New York, 1986 Macmillan Publishing Company pp. 4-8

CSATH Magdolna: *A humán tőke, mint versenyképességi tényező* In: Dr. POÓR József – KAROLINY Mártonné Dr. – Dr. BERDE Csaba – Dr. TAKÁCS Sándor (szerk.) CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012 pp. 37-45

FEHÉR Ildikó – KÁDÁR Erika – TÓTH Ibolya – VERTKOVCI Ágnes: *A kapcsolati háló építése - de hogyan?* Fogycatókos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány Budapest, 2011 pp. 11-16



GOLEMAN Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. SHL Hungary Kft. Budapest, 2002

DR. GYÖKÉR Irén – DR. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet Budapest, 2010 p. 15

HAZAFI Zoltán: *A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I-II-III. rész – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai*. Új Magyar Közigazgatás 2008. november I. évfolyam 1. szám pp. 61-66

HAZAFI Zoltán: *Egységes és stabil közszolgálat*. Új Magyar Közigazgatás 2010. p. 17

KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. 5. átdolgozott kiadás CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2010 pp. 29-42

KRAUSS Ferenc Gábor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga? (résztanulmány)* ÁROP-2.2.17 „Új közszolgálati életpálya / Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás” kiemelt projekt részeként megvalósult résztanulmány Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013

KOTTER P. John: *Tettvágy Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009

LENGNICK-HALL, C. A – LENGNICK-HALL, M. L.: *Strategic Human Resources Management. A Review of Literature and a Proposed Typology*, Academy of Management Review, 13, 1988 pp. 454-470

MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „A haza üdvére és a közszolgálatában” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2011. június 10. p. 43

MAX WEBER: *Gazdaság és társadalom 1*. KJK Budapest, 1987

PERETTI, J-M. (1990): *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Vuilberta Paris, p. 573

RADÁCSI L.: *A vállalatok stakeholder elmélete*. In: BODA Zs.–RADÁCSI L.: *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997 pp. 79-92

SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban* „Közszolgálati humán tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2014 p. 23

SZAKÁCS Gábor: *Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás 2013. 4 szám p. 26

TORRINGTON, D. HALL, L.: *Personal Management – A new Approach*. 1987 Prentice Hall International (UK) Ltd. pp. 4 – 11

TORRINGTON, D – HALL, L.: *Human Resources Management, 4th edition*. Europe, Prentice Hall. 1998 p. 27

## **Felhasznált jogszabályok**

1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.)

1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.)

2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.)

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról.  
[http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=146717.214212](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=146717.214212) (letöltés ideje: 2014. április 18.)

## **Felhasznált Internetes hivatkozások**

GAJDUSCHEK György: *A „Run like a business” jelszó ideológia kritikája*.  
[http://www.kozigkut.hu/doc/gajduscek\\_09szept.pdf](http://www.kozigkut.hu/doc/gajduscek_09szept.pdf) (letöltés ideje: 2014.04.13.)

GAJDUSCHEK György: *Governance, policy networks – informális politikai szereplők a döntéshozatalban*. [http://www.poltudszemle.hu/szamok/2009\\_2szam/2009\\_2\\_gajduscek.pdf](http://www.poltudszemle.hu/szamok/2009_2szam/2009_2_gajduscek.pdf) (letöltés ideje: 2014.04.13.)

JUHÁSZ Lilla Mária: *Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, avagy a New Public Management, a New Governance és az újweberiánus szemlélet vizsgálata*  
<http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html> (letöltés ideje: 2014. 04. 13.)

## Fogalomtár<sup>39</sup>

**Beillesztési politika** - A szervezet részéről tudatosan tervezett és megszervezett folyamat, az új munkavállaló betanítását, beilleszkedését, munkába állását készíti elő, és segíti. Orientációs program.

**Belső kommunikáció** – Egy adott szervezeten belüli kommunikáció, munka és munkakör specifikus, az alkalmazottak és a vezetők kommunikációja.

**Bér és besorolási rendszer** - A bérek szabályozása során fontos szempont, hogy az azonos vagy hasonló típusú munkát végzők között ne alakuljanak ki indokolatlan kereseti különbségek, illetve az eltérő értékű munkát végzők közötti jövedelem-arányok valóban a tényleges munkavégzés eltérésein alapuljanak. A munkákat, a munkaköröket viszonylag homogén csoportokra bontja. Kialakít meghatározott kategóriákat, és meghatározza azok egyes kategóriába való besorolásának feltételeit, szabályait. A közszolgáltatón belül a bér- és besorolást az iskolai végzettséghez, valamint a teljesített szolgálati időhöz igazítják.

**Béripolitika** – Mindazoknak az intézkedéseknek, módszereknek az összessége, amelyek a bérezési viszonyok alakítását szolgálják.

**Centralizáció** - A szervezeten belüli döntéshozatal helye központosított.

**Decentralizált szervezet** – Kevés vezetési szintből álló szervezetek. A menedzsment és az alkalmazottak között rendszeres a közvetlen kommunikáció, a vezetés fő célja az alkalmazottakban rejlő képességek felszínre hozása, munkájuk segítése, hatékonyabbá tétele. A decentralizált szervezetek rendszerint a környezet változásaihoz kiválóan alkalmazkodó, innovatív szervezetek. például: tanuló szervezetek, a teljes körű minőségbiztosításon (TQM) alapuló szervezetek (például: minőségi körök kialakítása), projektalapú szervezetek, hálózatok stb.

**Differenciált** – elkülönült, szétvált

**Emberi erőforrás fejlesztés** - Magába foglalja az alkalmazottak képzését, átképzését, kiképzését, továbbképzését, valamint készségeinek, képességeinek fejlesztését, valamint a jövőre való felkészítést, vagy a képzettségbeli hiányok megszüntetését.

---

<sup>39</sup> A fogalomtár összeállításához felhasznált irodalom: Dr. Bokodi Márta – Nagy Zoltán – Dr. Szabó Szilvia: HR Fogalomtár (Közszolgálati Humán Tükör 2013) KIM

**Emberi erőforrás gazdálkodás** – Az EEM (emberi erőforrás menedzsment) azon funkciója, mely az emberekkel, mint a szervezet erőforrásával foglalkozik, melynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.

**Emberi erőforrás menedzsment** - A vezetés általános funkciója, mely az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik, egy szervezeten belül teljesített funkció, mely biztosítja az alkalmazottak hatékony alkalmazását, foglalkoztatását.

**Előmeneteli rendszer** –Az előmeneteli rendszer lehet tisztán automatikus (az idő múlásával), tisztán érdemeken alapuló, vagy a kettő kombinációja. A tisztán érdemeken alapuló előmeneteli rendszernek az a változata, amelyben nincs jogilag szabályozott pályafutás, nem fogható fel előmeneteli rendszernek, bár előmenetel ebben is létezik. A másik változatban nincs alanyi jog, az előmenetel a szerzett érdemek függvénye, azok értékelése. Az előmeneteli rendszer akkor működik jól, ha előmozdítja a személyi állomány minőségének, teljesítményének, motiváltságának, valamint stabilitásának javítását.

**Erkölcsei megbecsülés** - A munkáltató által használt ösztönzési forma, melynek fő célja a munkavállaló lojalitásának, kiváló teljesítményének szimbolikus elismerése.

**Étikai előírás** – Az emberi, munkavállalói cselekedeteket irányító erkölcsi értékek és társadalmi normák rendszerezése és előírása a szervezetben.

**Életpálya** - Az egyén életútja során bekövetkező karrier-változásokat jelöli.

**Életpálya – Emberi erőforrás áramlás** - Az emberi erőforrás áramlás azt vizsgálja, hogy az emberek hogyan kerülnek be a szervezetbe, milyen pályát futnak, illetve futhatnak be a szervezeten belül, és hogyan kerülnek ki a szervezetből, azaz mi jellemzi a munkaerő szervezeten belüli áramlását. Az egyén életútja során bekövetkező karierváltozásokat jelöli a fogalom.

**Életpálya és karriertervezés** - Olyan tervezet, melyben a szervezet és az egyén közösen azt vizsgálják fel, hogy az adott személy milyen pályát futhat be a rendszeren belül. A karriertervezést az életpálya-tervezés részének tekintjük, mivel a karriertervezést általában azzal párhuzamosan végzik. Az emberi erőforrás fejlesztés egyik eszköze. Arra irányul a figyelem, hogyan lehet tudatosan valakit képessé tenni más, egyre bonyolultabb munkatartalmú munkakör betöltésére. A karriertervezés nem csak egy speciális személyzetfejlesztési feladat. Összefoglalja mindazokat az egyénre megállapított célirányos, emberi erőforrás fejlesztési feladatokat,

melyek elvégzése az egyén fejlesztésén keresztül a szervezet eredményes működését is támogatja. A karrierfejlesztésnek nincsenek speciális módszerei, inkább a személyzetfejlesztés általánosan használt módszereinek együttes alkalmazásáról beszélhetünk új megközelítésben.

**Feladatdifferenciálás** – A feladatok elkülönítése, szétválasztása.

**Fenntartható fejlődés** - A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket. A fenntartható fejlődés három alappilléren nyugszik: a szociális, a gazdasági és a környezeti pilléreken és mindháromat együttesen –köölcsönhatásaik figyelembevételével – mérlegelni kell a különböző fejlesztési stratégiák, programok kidolgozása során, illetve a konkrét intézkedésekben, cselekvésekben.

**Fluktuáció** – Gazdaságilag aktív keresők munkahely változtatása. Adott időszakon belül a vállalatnál megszűnt munkaviszonyok számát megjelölő százalékos arányban kifejezett érték.

**Hivatásrend** - Azonos élethivatást követő, vagyis egyező foglalkozást űző egyének összessége. (korporáció)

**HR** - emberi erőforrások, humán erőforrások

**HR kontrollig** – Stratégiai folyamat: integratív, értékelő gondolkodás és számítás a humánpolitikai döntések megítéléséhez, különös tekintettel azok közgazdasági és szociális következményeire. Egy olyan eszköz, amely segít szervezeti szinten megvalósítani egy racionális, költségérzékeny emberi erőforrás gazdálkodást. Felméri az erőforrások felhasználását a menedzsment számára, és folyamatos visszajelzést biztosít a változásokról a vezetés részére. A humán kontrollig a klasszikus kontrollig működés alapján és a speciális területekre történő továbbfejlesztés alapján elégti ki a humán erőforrás gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.

**HR monitoring** –Ez a tevékenység a HR munkavégzés minőségi megfeleléségének megállapítására fókuszál. (például a közszolgálatban hogyan, miként tartják be a Kttv. és egyéb törvényi előírásokat; a működtetett HR folyamatok és HR funkciók milyen eredményeket hoznak, egyes területek javítási és fejlesztési lehetőségeinek megállapítása)

**Humánpolitika** – Azokat a beavatkozásokat jelenti, amelyek befolyásolják az ember, mint munkaerő minőségét, testi, lelki, szellemi jólétét. Szűkebb értelemben az a személyügyi poli-

tika, mely a gazdálkodó egységek (szervezetek) és a munkavállalók, mint speciális termelési tényezők viszonyát vizsgálja. Ebben a megközelítésben az ember, mint munkaerő áll a fókuszban, az emberekkel való foglalkozás célja a teljesítmény és a hatékonyság fokozása.

**Integrált alkalmazás** - Az integrált alkalmazási rendszer, egy olyan rendszer, amely a szervezet minden részét, összetevőjét egységes összefüggő egészé egyetlen rendszerbe integrálja, amellyel feladatait megvalósíthatja.

**Karrierépítés** – A szervezeten belül az egyéni karrier és életút tudatos és tervszerű alakítása.

**Karriermenedzsment** – Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás gazdálkodás, amely a dolgozók szervezeten belüli előmenetelét segíti, támogatja.

**Karrier menedzsment rendszer**- Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás gazdálkodás, amelyet a dolgozók a szervezeten belüli előmenetelük során használnak. Ennek tervezett, rendszer szemléletű működtetése a szervezet részéről.

**Kiválasztás** - Az a folyamat, melynek során a szervezetek eldöntik, hogy kit alkalmazzanak a megfelelő számú képzett jelölt összegyűjtését követően.

**Kommunikáció** – Információcsere egy közös jelrendszer segítségével.

**Koncepció** – elgondolás, terv, ötlet, nézőpont.

**Kompensáció és javadalmazás** - Minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a munkájukért és szervezeti tagságukért kapnak. A kompensációk vonzóvá teszik az adott munkát, ilyen lehet például: pótszabadság, nyugdíjba meneteli kedvezmény, egészségügyi ellátás, biztosítás, étkezési szolgáltatás, lakáshitel, üdülési lehetőség, oktatás, képzés, gépjármű használat.

**Kontroll** - ellenőrzés

**Kulcskompetencia** - A munkaszervezet produktumai, tudásbeli, személyiségre jellemző tényezők, amelyek a stratégiai célok megvalósítást biztosítják.

**Külső és belső toborzás** - Azon tevékenységek összessége, melyek a megfelelő számú szak-képzett jelentkező megszerzésére irányulnak.

**Létszámgazdálkodás** - Az emberi erőforrás menedzsment feladata, mely bizonyos időintervallumon belül a szervezeten belüli létszám kialakítására vonatkozik.

**Minőségbiztosítási rendszer** - A minőségbiztosítás a minőségirányítási rendszeren belül alkalmazott tervezett és módszeres tevékenység, amely összhangban áll a szervezeti és az egyéni célokkal. (Minőségirányítás: a szervezeti felső vezetés által szervezett és tervezett, erőforrásokkal támogatott, minőségirányítási rendszer stratégiai kialakítása és működtetése.)

**Minőségirányítás** – A közszolgálati szervezet felső vezetése által szervezett és tervezett, erőforrásokkal támogatott, a belső és a külső ügyfelek megelégedettségét célzó minőségirányítási rendszer stratégiai kialakítása és működtetése.

**Motivációs rendszer** - A motiváció a célok vagy jutalom elérése érdekében energia befektetésre irányuló akarat. A motivációs rendszer meghatározza a szervezet aktivitásának mértékét, a viselkedés szervezettségét és hatékonyságát. A motiváció a pszichológia egyik fontos kérdése, azt vizsgálja, milyen késztetésekből fakad, valamint milyen erők állnak a viselkedés háttérében. Miért tudunk bizonyos cselekvésekre hatalmas energiákat mozgósítani, míg másokra viszont nem.

**Munkaerő kínálat – kereslet** - A munkaerő-kínálata a lehetséges munkavállalókból áll. A munkaerő-keresletet a meglévő munkahelyeken történő üresedés, illetve az új munkahelyek létrehozása (munkahelyteremtés) határozza meg.

**Munkaerő megtartás** - A szervezeti céloknak megfelelő kompetenciával rendelkező munkaerő megtartása a munkaerő-gazdálkodás kiemelkedően fontos feladata. Alapvető cél azoknak a munkatársaknak a belső munkaerőpiacon való tartása, akik fontosak a szervezet számára, akiknek pótlása költséges és a munkaerőpiacon hiány van belőlük.

**Munkaerő-mozgás** – Két formája van: a demográfiai csere (a gazdaságilag inaktív népesség belép az aktív keresők közé, vagy fordítva); és a gazdaságilag aktív keresők munkahely változtatása (fluktuáció).

**Munkaerőpiac** - A munkaerőpiac gazdasági intézmény, amelynek keretében a munkavállaló és a munkaadó találkozik, csere folyamata valósul meg. A munkaerőpiac a munkaerő adásvételével kapcsolatos viszonyok összessége egy adott időszakban.



**Munkakör** – A szervezetben egymáshoz hasonló feladatokkal és felelősséggel jellemezhető pozíciók csoportja. A munkakör az alkalmazott munkafolyamatait, tevékenységeit, feladatait, funkcióit és kapcsolatrendszerét írja le. Beleértve a célokat, főbb felelősségi területeket és azokat a feltételeket is, amelyek között az alkalmazott a munkáját végzi.

**Munkakörcsaládok** - A hasonló jellegű, hasonló (de különböző mélységű és szélességű) tudást feltételező, hasonló munkavégzési céllal létrehozott munkakörök összessége.

**Munkaköri követelmények** - Adott munkakörhöz a szervezet által meghatározott kritériumok és viselkedések.

**Munkakörtervezés, munkaerő tervezés** - Az a folyamat, amelyben egy munkakör feladatait, funkcióit határozzuk meg, és amely egyaránt szolgálja a szervezeti célok elérését és a dolgozók igényeinek kielégítését. Munkakörök strukturálása, mely során az optimális teljesítmény és az elégedettség elérésére törekszünk.

**Munkanélküliségi ráta** - A munkanélküliségi ráta a munkanélküliek és a gazdaságilag aktív népesség arányát fejezi ki. A munkanélküliek számának és a munkaerő-állománynak a hányadosa, százalékos formában kifejezve.

**Munkavégzési rendszerek** – Összetevője a munkafeladatok, a munkavégzés technológiája, a feladat ellátásához szükséges munkavállalói készségek és kompetenciák, a végrehajtást irányító vezető vezetői filozófiája és stílusa, és a tágabb emberi erőforrás menedzsment elvek és gyakorlat egy adott kombinációja, rendszere.

**Mt.** – Munka Törvénykönyve

**Pályaorientáció** – A pályaorientáció során a különböző szakmákkal kapcsolatos tájékozódás, keresgélés, a különböző szakmák közötti eligazodás történik. Azoknak a személyes kompetenciáknak, készségeknek a megszerzését jelenti, amelyek előkészítik az ember – pálya – környezet megfeleltetését. Ebből következik, hogy nem csupán a különböző szakmákról, de önmagunkról, és a minket körülvevő társadalmi környezetről szerzett ismereteket is magába foglalja. Így a pályaorientáció segít összhangba hozni az egyéni készségeket, a társadalmi igényekkel és a választott szakmával. A pályaorientáció egy folyamat, és a megfelelő döntést készíti elő.

**Pályáztatás** – A toborzás egyik módszere. A munkáltató egy bizonyos munkakör betöltésére az általa meghatározott feltételekkel keres munkavállalókat, akik a pályázat (dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem) megírásával jelentkeznek a pályázati kiírásra.

**Próbaidő** - A munkáltató a munkaszerződésben próbaidőt állapíthat meg. A próbaidő alatt a munkaszerződés minden jogkövetkezmény nélkül (akár indokolás nélkül is) bármely fél kezdeményezésére megszüntethető. A próbaidő célja, hogy mindkét fél meggyőződhessen arról, hogy a munkaviszony az elképzeléseiknek megfelelő-e. A munkavállaló arról, hogy a munkaköri feladatok és munkakörülmények a munkáltató által elmondottaknak valóban megfelelnek-e, és ő maga képes-e a kritériumokat teljesíteni, a munkáltató pedig kockázatok vállalása nélkül a gyakorlatban győződhet meg a munkavállaló alkalmasságáról.

**Státusz** - Állapot, helyzet; egy társadalmi szervezeten belül elfoglalt hely, a közszolgálaton belül folyó HR tevékenység értelmezésben álláshelyet is jelent.

**Stratégiai tervezés** - A stratégia a szervezet hosszú távon követett tevékenységi iránya, viselkedési módja. Célja, hogy a szervezet erőforrásait a környezeti változásokhoz igazodva mindenkor a lehető leggazdaságosabb módon csoportosítsa, illetve az ügyfél igényeit szem előtt tartva teljesítse a szervezet fenntartóinak, illetve tulajdonosainak elvárásait. A HR stratégia átfogja a teljes személyügyi tevékenységet, stratégiai döntései segítik a munkaerő-tervezést, stratégia hosszabb távra szabja meg az adott szervezet küldetését, céljait. Segítségével meghatározzuk az üzleti célokhoz szükséges humán erőforrás igényt és alkalmazását, általános célok megfogalmazása, összefogja a teljes HR rendszert.

**Személyügyi szolgáltatások** – Informatikai rendszerek alkalmazása az emberi erőforrás gazdálkodás támogatásához, érdekképviselői szervek működése, munkaügyi kapcsolatok a szervezetben, a személyügyi és a munkaügyi adminisztráció végzése, pályázatokban való részvétel, foglalkozás-egészségügyi ellátás, jogsegély-szolgáltatás és jogi képviselő a szervezetben. A személyügyi szolgáltatások valamennyi egyéb emberi erőforrás gazdálkodási folyamat tevékenységét segítik, megalapozzák.

**Szervezeti átalakítás** - A szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes szervezetet (vagy egységet) érinti, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul (például kultúraváltás).

**Szervezeti kultúra** – A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódokat.

**Tanuló szervezet** – Olyan közösséget jelent, ahol az egyének töreksenek képességeik folyamatos kiterjesztésére, az új gondolkodásmódok táptalajra találnak és támogatásban részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. A tanuló szervezet lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét.

**Tehetséggondozás** –A tehetségmenedzsment részeként a kiemelt munkavállalókkal való speciális foglalkozás.

**Tehetség menedzsment** - A tehetség menedzselése feltételezi a tervezést, a szervezést, az irányítást és a kontrollingot, vagyis a tehetségekkel való tudatos gazdálkodást. A tehetségmenedzsment a sikeres szervezetek esetében kiemelt HR feladat, és a stratégia része.

**Teljesítménymenedzsment** – Az a folyamat, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a szervezet stratégiai céljai megvalósuljanak. Ebből kifolyólag nem csupán az egyéni, hanem a szervezeti teljesítményeket is igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a teljesítményértékelést összekapcsolja a motivációs rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel, a minőségbiztosítással, illetve a javadalmazási döntésekkel.

**Utánpótlás-menedzsment** – Meghatározott munkakörcsaládok és munkakörök (például vezetői és szakértői) esetében előre tervezés a lehetséges megüresedésre.

**Vezetői stílus** – A vezető magatartása, melyet befolyásol a személyisége, szervezeti és egyéni kapcsolatrendszere.

**Vízió** – látomás

## Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje
2. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét felépítő humánfolyamatok
1. táblázat: A közszolgálatban kialakított karrierutak és a hozzájuk tartozó munkakörcsaládok
2. táblázat: A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamatához tartozó humán funkciók
3. táblázat: A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához tartozó humán funkciók
4. táblázat: Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (a közszolgálati életpálya menedzsment) humánfolyamatához tartozó humán funkciók
5. táblázat: A teljesítménymenedzsment humánfolyamatához tartozó humán funkciók
6. táblázat: Az ösztönzés-menedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamatához tartozó humán funkciók
7. táblázat: A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) humánfolyamatához tartozó humán funkciók

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



**A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.**