

**Dr. Szakács Gábor**

## **Személyügyi menedzsment**

(A közzszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai)

A modul és annak három almodulja az emberi erőforrás gazdálkodás közzszolgálaton belüli helyével, szerepével, az ember, illetve a humántőke kiemelt jelentőségével, az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődési szakaszaival, és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment közzszolgálaton belüli adaptációjának szerkezetével, tervezésével, szervezésével, irányításával és működtetésével foglalkozik. A szakirányú továbbképzési szak hallgatója megismerheti a jelzett kérdések alapfogalmait, a megértés szintjén elsajátíthatja a bemutatott humán rendszerek, folyamatok és funkciók egymáshoz kapcsolódását, egymásra épülését, valamint az akadálymentes emberi erőforrás gazdálkodás működtetésének elősegítését.

### **I. Az emberi erőforrás gazdálkodás helye, szerepe a közzszolgálatban, az ember, mint a közzszolgálat legfontosabb erőforrása**

A közzszolgálat részeként működő közigazgatási, rendészeti és katonai szervezetek, intézmények nem láthatják el feladataikat eredményesen - mégpedig a jogszabályi kereteket betartva, a társadalom és a szolgáltatásaikat igénybe vevők megelégedettségét kivívva - ha a rendszerek működtetését biztosító tényezők között a vezetők, az irányítók (a közzszolgálati menedzserek) és a HR szakemberek nem, vagy nem megfelelően számolnak, gazdálkodnak a rendelkezésükre álló emberi erőforrásokkal. A mindennapok gyakorlata és a kutatási eredmények egyöntetűen bizonyítják, hogy **az emberi erőforrások stratégiai alapú és integrált menedzselése** nélkül a közzszolgálat egésze, de az egyes szervezetei sem képesek a velük szemben támasztott összetett elvárásokat kielégítve versenyképesen működni. A professzionálisan, jogbiztonságot garantálón, költség-hatékonyan, szolgáltatás és

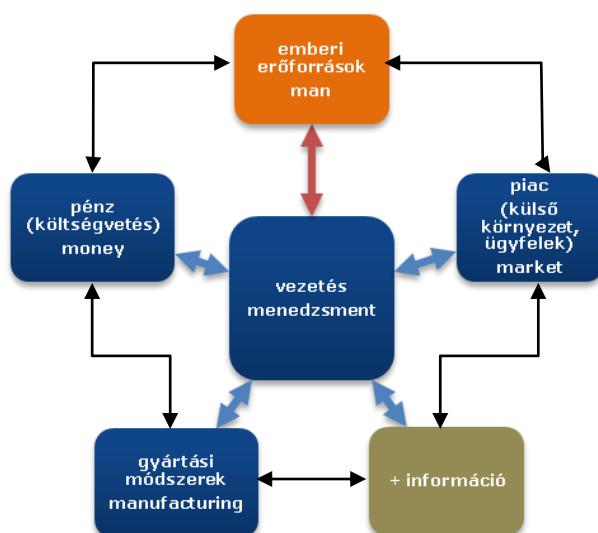
ügyfélközpontúan funkcionáló közszolgálatnak – legyen az akár minisztériumi, központi, területi vagy helyi szintű szervezet is – arra kell törekednie, hogy személyi állománya olyan összetételű, kompetenciakészlettel, motiváltsággal és elkötelezettséggel rendelkező tagokból álljon, akik az elvárt munka-magatartási és teljesítménykövetelményeknek maximálisan megfelelően, azokat maradéktalanul kielégítve végzik felelősségteljes munkájukat.

A közszolgálat működtetését nagyjából költségvetési forrásokból, kisebb hányadát tekintve adóbevételekből finanszírozzák. Ezeknek a pénzügyi forrásoknak általában az 55 – 85 %-át a személyi állomány bérére, béren kívüli juttatásaira és a béreket terhelő adókra, járulékokra fordítják. Annak ellenére, vagy éppen azért, mert ez esetben jelentős nagyságrendű pénzfelhasználásról van szó, **az emberi erőforrással** elsősorban nem, mint költségtényezővel, hanem **mint a jelent, de még inkább a jövőt meghatározó befektetéssel kell**, illetve érdemes **számolni és ezt a tevékenységet hatékonyan menedzselni**. Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás, illetve menedzselés pedig tartalmában, minőségében, szervezésében, megvalósítási módozatában jóval többet jelent a szükséges jogi keretek kialakításánál, a munkaügyi és a személyzeti alaptevékenységek végrehajtásánál. A személyügyi, vagy inkább az emberi erőforrás menedzsment része, fontos alkotó eleme az általános menedzsment tevékenységeknek. **Az általános értelemben vett menedzsment feladata** az emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése, mindenekelőtt az eredményes és hatékony szervezeti működés érdekében. A vezetés, illetve a menedzsment számára az esetek többségében tehát az alábbi erőforrások állnak rendelkezésre a kitűzött célok, szervezeti teljesítménykövetelmények elérése, megvalósítása érdekében (lásd: az 1. számú folyamatábrát). A közismert 4M modell az utóbbi időszakban kiegészül egy ötödik elemmel is, az információval, az információs társadalom által közvetített, gyorsan és nagymennyiségben elérhető új erőforrással. A kiemelt erőforrások mindegyike szükséges a szervezeti eredményesség biztosításához. Az adott közszolgálati szervezet számára rendelkezésre álló emberi erőforrás menedzselésének szervesen bele kell illeszkednie a stratégiai tervezés, az irányítás és a tevékenységek, illetve a végrehajtás rendszerébe. Az emberi erőforrás gazdálkodást önálló funkcionális szakterületként kell kezelni, továbbá – a szervezet adottságaihoz, lehetőségeihez igazítottan – humán (személyzeti) szervezet, szervezeti egység

kialakításával vagy szakreferens(ek) biztosításával megteremteni a feladatteljesítés strukturális és személyi kereteit, feltételrendszerét. Ezek mellett legalább ilyen fontos, hogy a közzszolgálati hierarchia minden szintjén, a felső- és a középvetők egyaránt kiemelt szerepet vállaljanak az emberek menedzselésében, a személyi állományról való gondoskodásban. Ideális esetben **a vezetők a szervezet, a szervezeti egységek legfontosabb személyzetisei, ha tetszik humánmenedzserei.**

1. számú folyamatábra

#### 4M + 1 erőforrásmodell érvényesülése a közzszolgálatnál



Ez a struktúra az által válik teljessé, ha megfelelő kapcsolatrendszer alakul ki valamennyi szakmai és funkcionális terület között, továbbá az alkalmazott emberi erőforrás folyamatok, funkciók – igazodva a külső hatásokhoz, az állandósuló változásokhoz - hatékonyan támogatják a közzszolgálati szervezet stratégiai és operatív céljainak teljesítését, a kívánt eredmények elérését. „A stratégia, a funkció, a szervezet és az

ember egysége biztosíthatja csak az eredményességnek a környezettel való összhangját.”<sup>1</sup>

A 4M + 1 erőforrásmodell elemeinek mindegyike szükséges a szervezeti működés és irányítás szempontjából, azonban közülük - a közszolgálat sajátosságaira is tekintettel - az emberi erőforrás, mint a szervezet alapvető erőforrása kiemelkedik, és meghatározó jelentőséggel bír. Az emberi erőforrás bizonyos vonatkozásokban hasonlóságot mutat az egyéb erőforrásokhoz, de különbözik is azoktól. Annyiban hasonlítanak egymáshoz, hogy valamennyi erőforrás adott kapacitással és teljesítménykínálattal, jól körülírható tulajdonságokkal rendelkezik, beszerzésük, illetve megszerzésük a piacról, illetve a munkaerő piacról történik, és árukat, értéküket a keresleti – kínálati viszonyok határozzák meg. Az emberi erőforrás annyiban különbözik az egyéb erőforrásoktól, hogy:

- *tartós erőforrás*, amely nem kopik használat közben, sőt a fejlesztések eredményeként és a megszerzett tapasztalatok révén inkább, folyamatosan javul, továbbá hosszú munkaciklusú (40 - 45 év), teljesítőképessége fokozható (mindegyik karrierfázisban más jellemzők az erősségei, amelyekből mindig a legmeghatározóbbat kell kihasználni);
- *nem raktározható*, mert amit az adott pillanatban az emberi erőforrás menedzsment nem használ fel, illetve ki, az elvész;
- *nem utánozható* (a termékek, a szolgáltatások, a technológia lekopírozható, sőt hamisítható is, de az ember nem);
- *innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó* (képes a folyamatos minőségi növekedésre, önmaga megújítására, fejlesztésére, a változások feldolgozására, az azokhoz való alkalmazkodásra, új értékek létrehozására és teljesítménye növelésére, valamint a munkavégzéséhez és egyéb tevékenységeihez kötődő döntések meghozatalára);

<sup>1</sup> Berde Csaba: Ember a szervezetben. Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft. 2012. p. 56.

- *nem tulajdona a cégnek* (pénzügyi, számviteli szempontból nem képezi a saját tőke részét, de a közszolgálati szervezet értékét feltétlenül növeli);
  - mobil, ugyan akkor nehezen felcserélhető és helyettesíthető (elmegy, ha elégedetlen, vagy jobb ajánlatot kap, illetve a nagy tapasztalattal rendelkező munkaerőt nehéz, vagy lehetetlen pótolni, mert általában ők az adott szervezet sikerének letéteményesei, hiányuk viszont törvényszerűen kudarchoz vezethet);
  - *tudástőkével rendelkezik* (van tehetsége, intellektuális, gyakorlati és érzelmi kompetenciakészlettel bír, létezik kapcsolatrendszere, a csak rá jellemző munka-és magatartással rendelkezik stb.).
- Az emberi tőke és az adott szervezetnél foglalkoztatott emberek, a személyi állomány közé nem tehetünk egyenlőség jelet. Az **emberi tőke az a kollektív érték**, amely a közszolgálatban dolgozók kompetenciáiból (tudás, készség, jártasság, képesség, énképén, személyiségvonások, szociális szerepek, motiváltság) munka és élettapasztalatából, munkamoráljából, valamint a munkához kötődő beállítódásaiból adódik össze. Az emberi tőkét intellektuális tőkének is szokás nevezni. Ebben a felfogásban az **intellektuális tőke** három elemből építkezik, mégpedig **a kapcsolati tőkéből, a szervezeti tőkéből és a humántőkéből**. A kapcsolati tőke az ügyfelekkel és az egyéb külső partnerekkel kialakított együttműködést, érintkezést fogja át. A szervezeti tőke alatt olyan elemek összességét értjük, amelyek a szervezet korábbi működésének eredményeként jöttek létre és nem konkrét személyhez kötöttek (pl. a vezetés filozófiája, a szervezet kultúrája, információs és kommunikációs rendszere). A humán tőke a szervezetben dolgozó emberek tulajdonságaiból (kompetenciáiból) fakad. A szervezet tagjainak az a képessége, hogy tevékenységük révén dologi és eszmei vagyont képesek létrehozni. Ezek közé, az emberi tőkére vonatkozó részről már leírt tényezők tartoznak.
  - Az **emberi erőforrás menedzsment feladatait és céljait** röviden úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az nem más, mint *felkészült, magas teljesítmény nyújtására kész, elkötelezett, motivált munkaerőbiztosítása a közszolgálat számára, mégpedig a megfelelő számban, a kellő időben, és a szükséges helyen*. A személyi állomány biztosításán túl – a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési

Programban megfogalmazottakkal összhangban<sup>2</sup> – a közzolgálati életpályák kialakításának és sikeres működtetésének kiemelt feltétele még, hogy az emberi erőforrás megtartására, irányítására, fejlesztésére, motiválására, elkötelezetté tételére és megbecsülésére is jelentős figyelmet fordítson az emberi erőforrás menedzsment (az emberi erőforrás gazdálkodás szakapparátusa és a vezetők együttesen) illetve az egész közzolgálat. Az emberi erőforrásokkal gazdálkodók akkor végzik jól a munkájukat, ha a szervezet törekvéseit, teljesítménycéljait képesek összhangba hozni a személyi állomány elvárásaival, egyéni elképzeléseivel, tehát méltányos és korrekt viszonyokat alakítanak ki. Ezek pedig biztonságot nyújthatnak, egészséges munkakörülményeket hozhatnak létre, bizalmi elven nyugvó kapcsolatrendszert alakíthatnak ki, illetve működtethetnek, és a személyi állomány folyamatos elégedettségéhez járulhatnak hozzá. Különösen akkor bír nagy jelentőséggel a fenti feladat- és cél-együttes teljes körű megvalósítása, amikor a különböző hivatásrendek a kormánytisztviselők, a köztisztviselők, a hivatásos állományú rendészeti dolgozók és a honvédek életpályán tartása, a nyugdíjkorhatárig tartó közzolgálati foglalkoztatása nem csak a közzolgálati szervezetek, de az érintett személyi állomány többségének törekvéseivel is egybeesően, meghatározóan fontos célként fogalmazódik meg.

- Mindezek alapján **összegezhetjük**, hogy a humán tőke összetétele, kvalifikációs szintje, fejlődése döntő hatást gyakorol a közzolgálat minőségi munkavégzésére, az emberi erőforrások és azok menedzselése pedig a szervezeti teljesítményre, a fenntartható versenyelőny és fejlődés megteremtésére. „Maga az ‘emberi erőforrás menedzsment’ megnevezés is azt hangsúlyozza, hogy az alkalmazottak a szervezet erőforrásai, vagyontárgyai; emiatt célszerű megkülönböztetett módon, és nem csupán költségelemként kezelni őket.”<sup>3</sup> **A humán tőkével való gazdálkodás az emberi erőforrás menedzsment színvonalát minősíti!**

<sup>2</sup> Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2011. június 10. és Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2012. augusztus 31.

<sup>3</sup> Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. p. 25.

## II. A személyzeti adminisztrációtól a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentig

A következőkben bemutatjuk azt a fejlődési útvonalat, amelyet az emberi erőforrással foglalkozó szakterület bejárt a kezdetektől napjainkig. A fejlett országokra jellemző folyamatot a két legismertebbnek számító periodizálási megoldás (Torrington – Hall, illetve Peretti féle) valamint a magyarországi helyzetre vonatkozó ismeretek együttes felhasználásával –mutatjuk be.<sup>4</sup>

### 1. Személyzeti adminisztráció (Personal Administration)

Valamennyi szervezet működéséhez szervesen hozzákapcsolódnak az emberi erőforrás gazdálkodáshoz tartozó adminisztratív feladatteljesítések. Az első fejlődési periódusban a nagy ipari üzemek és egyéb vállalkozások megjelenésével a munkaügyi adminisztráció is fokozatosan teret nyert. A XIX. század közepén jelentek meg az első munkaügyi/személyzeti munkával foglalkozó szakemberek, akiket **szociális hivatalnoknak/titkárnak** neveztek. Az ő feladatuk volt javítani az alkalmazottak sorsán, a munkáltató által biztosított juttatások szétesztásával. A legtöbb helyen e filozófia mögött az búj meg, hogy a magasabb bérek, illetve jövedelmek helyett – az egyre erősödő szakszervezetek távoltartása miatt is – a jóval olcsóbb szociális gondoskodási formát, valamint a munkavégzés fizikai környezetéből adódó negatív hatások csökkentését szolgáló utólagos, rekreációs kezelést alkalmazták. A XX. század elejére az addigi gondoskodó funkció megtartása mellett - a szervezeti méretek növekedése és a specializáció fokozódása miatt - a személyzeti adminisztráció feladatrendszere kibővült. A szervezet vezetőinek támogatása került a palettára, amely a személyzetbiztosításban

<sup>4</sup> Források: Torrington, D.-Hall, L. (1987). Personal Management – A New Approach. Prentice Hall International (UK) Ltd. pp. 4-10.; Peretti, J-M. (1990): Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert, Paris, p., 573.; Berend T. Iván-Szuhay Miklós (1988): A tőkés gazdaság története Magyarországon 1848-1944. Tankönyvkiadó, Budapest. pp. 108-111.; Kovács I. Gábor (1978): Az értelmiségi keresetek változása. In: Értelmiségiek, diplomások, szellemi munkások. Kossuth Könyvkiadó. pp. 228-231.; Koncz Katalin (1990): Személyzeti tevékenység - változóban? Munkaügyi Szemle. 2. szám.; Gazdag Miklós (1989): A személyzeti munka rendszerének reformja, az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében. Ergonómia 2. szám. Tóthné Sikora Gizella (1997): A személyügyi tevékenység történelmi fejlődése. Munkaügyi Szemle 6. szám.

(toborzás, kiválasztás) később a munkatanulmányozásban, az ösztönző bérezési rendszerek kidolgozásában, a főnök-beosztotti viszony kezelésében, a munkatársak bevonásában, részvételük biztosításában és a csoportmunka elterjesztésében nyilvánult meg. Az utóbbi tevékenységekkel az emberi viszonyok tana (a Human Relations iskola) kezdett el foglalkozni. A XX. század húszas éveiben jelentek meg az első önálló személyzeti osztályok. E bürokratikus szervezetekben már nem a gondoskodó titkárok, hanem **a személyzeti adminisztrátorok** végezték az érdemi munkát. Magyarországon hasonló folyamatok zajlottak le, mint pl. Angliában, vagy az Amerikai Egyesült Államokban, csak ezek némi fáziskéséssel történtek meg. A közsféra is követte a jelzett tendenciákat. Az 1883-ban kihirdetett I. minősítési tc. az állami bürokrácia hivatali rendszeréhez igazította a szektor személyzeti politikáját és alkalmazott módszereit. A törvény végrehajtására megjelent a „Pénzügyi szolgálati és minősítési szabályzat”, amely a szakhivatalnoki kar képesítési, kiválasztási és minősítési rendszerét határozta meg. Ez a Tc. és a kapcsolódó szabályzat kisebb módosításokkal a II. világháború kezdetéig, hatályban maradt. Tehát a személyzeti munkavégzés első korszakában az illetékesek mindenekeelőtt a fizetések és az alkalmazáshoz kötődő munkaszerződések intézését végezték el, de az adott szervezetek sajátosságaihoz igazodóan egyéb tevékenységeket is megoldottak, mint pl. a munkavédelmet, a munkaruházat biztosítását, vagy a jóléti, szociális juttatások gondozását. A személyzeti adminisztrátorok (akiket hívtak még emberséges bürokratának is) elsősorban a „kék-galléros”, fizikai munkásokat érintő operatív és adminisztratív ügyek intézéséből vették ki a részüket, és ennél fogva kevés befolyással rendelkeztek a szervezet életére. Tulajdonképpen a mai munkaügyi feladatrendszer meghatározó tevékenységeit látták el. Ezek a funkciók napjainkban sem szűntek meg, sőt egyre bonyolultabbá, összetettebbé válnak.

## 2. Személyzeti menedzsment (Personnel Management)

A második fejlődési korszakban a személyzeti munka önálló szakmai területté lépett elő és beilleszkedett a szervezet egyéb funkcionális egységei közé. A munkavégzés egyre inkább specializálódott, szakmai hozzáértést igényelt és



megegyesült a személyzeti tevékenység szakmai funkcionális jellege is. Ezt jelezte, hogy a kiválasztás, az emberi erőforrás fejlesztése (oktatás, képzés, kiképzés, átképzés, továbbképzés, vezetőképzés és vezetői továbbképzés, önképzés) a fizetési rendszerek kialakítása, azok folyamatos korszerűsítése, a munkaügyi kapcsolatok rendszerének működtetése (szakszervezetekkel, érdekképviselőkkel) szerves részévé vált a munkának. Ezért a korszak személyzeti szakembereit hívták szociális munkásnak, irattárosnak, adminisztrátornak, konszenzusteremtő tárgyalónak, vagy tűzoltónak, szervezeti embernek, és munkaerő-elemzőnek, illetve mindezek valamiféle kombinációját megjelenítő generalista személyügyi szakértőnek is. Ez a periódus - a világ fejlett részén - a II. világháború után kezdődött és a XX. század 80 -as éveinek közepéig tartott. Magyarországon a rendszerváltás utáni évekre tehető e korszak zárása. Az 1950-es és 60-as években, a szocialista országokban, így hazánkban is a kommunista párthoz való hűség, a megbízhatóság, a politikai elkötelezettség és nem a szakmai tevékenység professziója uralta a személyzeti feladatok teljesítését. A személyzetisek vagy, ahogy akkoriban gyakran hívták őket, a káderesek a vezetők kiválasztásával, továbbképzésével, előléptetésével, minősítésével stb. foglalkoztak. Ennél fogva a személyzetisek olyan bizalmi pozíciót foglaltak el, ahová nehéz volt bekerülni, de nagyon könnyen kegyvesztetté válhattak. A „kék-galléros” dolgozók ügyeinek nagy részét központi normatívák, utasítások, tervelőírások alapján, munkaügyi akciókként kezelték, illetve hajtották végre. A helyzet 1968 után kezdett némileg megváltozni, amikor a nyugati megoldásokhoz hasonlóan, de azoktól eltérő formában még mindig egységes, központi akarat szerint, a személyügyi menedzsment területet személyzeti, munkaügyi és szociálpolitikai részlegekre, osztályokra bontották. A **személyzeti osztályokon** elsősorban továbbra is a vezetőkkel és a nem fizikai alkalmazottakkal kapcsolatos ügyeket (kiválasztás, felvétel, kinevezés, képzés, továbbképzés) intézték. A **munkaügyi osztályokon** mindenekelőtt a fizikai dolgozókat érintő kérdésekkel foglalkoztak, de itt látták el a létszámgazdálkodásnak nevezett tevékenységet, valamint a teljes bérgazdálkodást is. A **szociálpolitikai osztályokon** a munkavállalók jóléti, kegyeleti, üzemorvosi, üdültetési ügyeit bonyolították, valamint működtették a vállalati bölcsődét, óvodát, büfét és éttermet. Ezek az osztályok általában

egymástól függetlenül tevékenykedtek, így még esély sem volt arra, hogy az emberi erőforrások összhangját, a szervezeti célokhoz való kapcsolatát kialakítsák, megteremtsék. A kor másik jellegzetessége volt, hogy a munkavállaló nem ismerhette meg azokat a nyilvántartásokat, személyzeti aktákat, amelyek rá vonatkoztak, illetve csak utólag tudhatott azokról a döntésekről, intézkedésekről, amelyek személyét, előmenetelét stb. érintették. Különösen igaz volt ez a helyzet a közzszolgálatban. Ebben az időszakban tehát a volt szocialista országokban a személyzetiseknek, főként végrehajtó jellegű, adminisztratív feladatokat kellett ellátniuk, zömében középfokú végzettség birtokában. A személyzeti menedzsment korszakában, a nyugati országokban is két meghatározó területre oszlott a munka: a személyügyire, amely a vezetőkre irányult, és a munkaügyire, amely a munkatársak felé nyújtott szolgáltatásokat. A két terület egymástól részben elkülönülten, kevésbé összehangolva látta el feladatát. A személyügyi szakemberek intenzíven kezdtek el foglalkozni a menedzsmenttel, valamint a vezetőkkel is. Nem csak a munkavállalók tervszerű fejlesztését, hanem a szervezetfejlesztés kérdéseinek vizsgálatát is beépítették tevékenységi körükbe, csakúgy, mint a munkaerő-elemzésén alapulva a humán tőke értékének meghatározását, továbbá a munkaerő-, illetve a létszámtervek készítését is. A funkcionális jellegű erősödésnek, valamint annak köszönhetően, hogy a nyugat-európai országok felsőoktatásában megkezdték a humánszakemberek képzését, továbbképzését egyre többen kerültek a személyzetisek közül közép és felsővezetői pozíciókban. Ezzel jelentősen nőtt a szakterület presztízse, elismertsége.

### 3. Emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management)

A harmadik fejlődési periódusban – a XX. század 80 -as éveinek végén - jelent meg az emberi erőforrás menedzsment kifejezés, mégpedig azért, mert a szervezetek felsővezetői a rendelkezésükre álló munkaerőt már nem csak az egyik költségtényezőként tartották számon, hanem meghatározó jelentőséggel bíró **szervezeti erőforrásként** kezdték kezelni. Ez a minőségi változás azt is magával hozta, hogy az emberi erőforrás menedzsmentért felelős HR vezetőktől nem egyszerű szakmai feladatteljesítést és felügyeletgyakorlást vártak el az irányítók, hanem érdemi hozzájárulást követeltek tőlük a **hatékonyság folyamatos növeléséhez, továbbá a szervezeti**

**értékteremtéshez is.** Az is elvárásnéként fogalmazódott meg velük szemben, hogy – együttműködve az egyéb szak és funkcionális területekkel, a vonalbeli vezetőkkel – olyan új rendszereket építsenek ki és működtessenek, valamint olyan korszerű módszereket alkalmazzanak, amelyek önálló és értékalkotó elemét adják a szervezet tevékenységének. Az előző személyügyi menedzsment időszak elkülönült (személyügyi, munkaügyi) feladatellátásával szemben ez esetben **az integrált, rendszerszemléletű gondolkodásmód és problémamegoldás alapkövetelménnyé lépett elő.** Az emberi erőforrás menedzsment korszakára egyaránt jellemző a „hard” funkciók (stratégia és tervekészítés, a HR tevékenység értékelése, integrált informatikai rendszerek igénybevétele, HR controlling bevezetése) és a „soft” funkciók (a személyzetfejlesztés magatartástudományi eszköztárának alkalmazása) körének kiszélesítése, a szakmai feladatellátás további specializálódása. Minderre azért volt szükség, hogy általuk, illetve az egyéb humánfunkciók magas szintű teljesítése révén a szervezeti értékteremtés egy percre se szüneteljen, és a személyi állomány elkötelezettségén alapuló egyéni és szervezetfejlődés, a megújulás, valamint az innováció a szervezet hajtóerejévé váljon. Magyarországon a rendszerváltás utáni években a személyzeti menedzsment és a HR szakemberek szerepe, jelentősége csökkent, létszámuk nagymértékben megcsappant. Azonban viszonylag gyorsan ugrásszerű fejlődésnek indult ez a szakterület. Ennek számos oka volt. A legfontosabbnak az alábbiakat tartjuk. A multinacionális vállalkozások behozták az országba fejlett HR rendszereiket. Ezeket több hazai nagyvállalat átvette, átalakította, vagy „testre” formálta. Megjelentek a HR tanácsadó cégek, megindult a HR szakemberek felsőfokú (BA/MA) képzése. Kiterjedt hagyományos és elektronikus szaksajtó kezdte el működését, szakmai egyesületek és szövetségek jöttek létre, végül a jogi szabályozásban is jelentős változások zajlottak le (munka törvénykönyv, a különböző hivatásrendek állományviszonyát rendező törvények, végrehajtási rendeletek, utasítások, intézkedések kihirdetése és folyamatos módosítása). A nyugati, az indiai és a távol-keleti országokban, ebben az időszakban kezdték meg működésüket a HR szolgáltató központok és a Call centerek.

#### 4. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Strategic Human Resources Management)

A negyedik fejlődési periódusban a 90-es évek elejétől egyre hangsúlyosabbá vált a stratégiai szemlélet jelentősége és az emberi erőforrás menedzsment szerepének növekedése. Az előző periódusban meghatározott célok és feladatok megtartása mellett, azokra építve a tartós versenyképességhez elengedhetetlen stratégiai gondolkodás, stratégiaalkotás és a megvalósítást támogató tevékenységek kerülnek a folyamatok középpontjába. Az emberi erőforrásokkal foglalkozó vezetők és szakemberek pedig a szervezet szakmai stratégiájának kialakításában és végrehajtásában is tevékenyen részt vesznek. A következő tényezők miatt beszélhetünk új fejlődési periódusról, az emberi erőforrás menedzsment meghaladásáról. Ezek: a **felsővezetői nézőpont megjelenése; az emberi erőforrás menedzsment kritikus szerepe a szervezeti versenyképesség növelésében; és a HR tevékenység integráló szerepe.**

- *A felsővezetői nézőpont* annyit tesz, hogy a tárgyalt funkcionális szakterület jelentősen hozzájárul a hosszú távú értéknövekedéshez, pénzügyileg is felelősséget vállal a működésért, a költségek és a hasznok szisztematikus összevetésére törekszik. A költséghatékonyság mellett a környezethez való alkalmazkodást bizonyító eredményességre helyezi a fő hangsúlyt. A szakterület vezetőjének egyik legfontosabb feladata, hogy képessé váljon a stratégiai célok teljesülésére és a versenyelőny biztosítását szolgáló kritikus magatartási kimenetek beazonosítására. A tudás, illetve a kompetenciák, a szervezeti tanulás, a szervezeti kultúra és az értékek alkotják a jelzett magatartási elemeket. Ezek pedig ahhoz az alapképességhez tartoznak, amely a stratégiaalkotás egyik kulcskategóriájának tekinthető.
- *A funkció szerepe a szervezeti versenyképesség növelésében* azt jelenti, hogy a HR funkció a stratégiai versenyképesség meghatározó elemévé lép elő. Az adott szervezet emberi vagy humán tőkéje, értéke – egyre gyakrabban - többet nyom a latba, mint az egyéb erőforrásoké. Ez

különösen igaz a közzolgálat valamennyi területére nézve. A fejlett szervezeti kultúra és a szervezet magas szintű tudásbázisa által válik képessé a kérdéses szervezet arra, hogy gyorsan, rugalmasan tudjon reagálni a permanens változásokra, a magas szintű innováció ugyanakkor a folyamatos fejlődéshez, fejlesztéshez, a minőségi munkavégzéshez elengedhetetlen. Ezek pedig döntően az emberi tényezők függvényei. Abban az esetben, ha a stratégiai emberi erőforrás menedzsment nem képes – az eddigiek alapján – hozzáadott értéket létrehozni, akkor a szervezet időszakosan, vagy végleg elveszíti versenyelőnyét, a közzolgálat nyelvére fordítva, a társadalom bizalmát, megbecsülését, a szolgáltatásait igénybe vevő adófizetők megelégedettségét. A stratégiai emberi erőforrás menedzsmentnek mindig a változásoknak elébe menően, tehát proaktívan kell megnyilvánulnia, az előző fejlődési periódusokra inkább jellemző reaktív hozzáállás helyett.

- *A funkció integráló szerepének kialakulása* lényegesen többet jelent, mint az emberi erőforrás menedzsmentnél megtapasztalt, belső integráló szerep. Ez esetben a külső integráció egyre nagyobb teret kap a stratégiai emberi erőforrás menedzsment működtetésénél. A korábbi támogató funkciójából a koordináló, integratív szerep kerül előtérbe egyrészt a szervezet, másrészt az egyes vezetők szintjén is. Ez jelenti az egyes stratégiai célok operatív célokká történő lebontását, valamint az emberi erőforrás stratégia 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 szervezeti kultúra átalakításában.

Az emberi erőforrás szakemberektől ez a fajta tevékenység összetett, interdiszciplináris tudást és gyakorlatot követel meg. Mindezek alapján **a stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalma a következő:** „A környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előretekintő befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat

stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását.”<sup>5</sup> A fogalmi meghatározásból egyértelművé válik, hogy ebben a fejlődési periódusban jelenik meg elsőként, hogy a különböző HR funkciókat **folyamatokba szervezik** és a hagyományosnak tekinthető funkcionális elvet felváltja az általánosabb érvényű **rendszer szabályozás**. A funkcionalitás továbbra is megmarad, elsődlegesen az operatív szintű munkavégzésben, azonban a stratégiai felső vezetési szinten a folyamat- és rendszer szabályozásnak kell érvényesülnie. A különböző HR funkciókat egyesítő HR folyamatokat az adott szervezet igényei, lehetőségei szerint lehet kialakítani. Ehhez nyújt fogódzót a stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje, amely a következő folyamatokat, tevékenységi területeket különbözteti meg: **munkavégzési rendszerek, emberi erőforrás áramlás, teljesítménymenedzsment, kompenzáció és javadalmazás, emberi erőforrás fejlesztés** (ezekről és a modell közszolgálatra adaptált formájáról a következő fejezetben lesz szó). A modell lényegét annak integratív, koordináló szerepe adja, mert kétirányú kapcsolatot hoz létre egyrészt a környezetből származó kihívások és a szervezet alapvető versenyképessége, másrészt a szervezet stratégiája és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment között. Ennek megfelelően a HR terület feladata jelenleg már nem korlátozódhat csupán az operatív szakmai feladatok teljesítésére, valamint a költséghatékony működésre. Egyszerre kell megjelenítenie a szervezet előtt álló HR jellegű stratégiai kérdéseket és HR szempontból értelmezni az egyéb szakmai területekről származó stratégiai kihívásokat is. Tehát **részt kell vállalni a környezeti alkalmazkodásban és a szervezet stratégiai versenyképességének növelésében**. A modell meghatározza az elvárt eredménykimeneteket, versenyképességi tényezőket is, melyek a következők: költséghatékony, szervezeti kultúra, szervezeti tanulás, elkötelezettség, kompetenciakészlet, bizalom. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment alkalmazásának végső eredménye **a szervezeti szintű teljesítmény és az egyén sikerességének összhangban történő megvalósítása, a szervezeti és az egyéni célok harmonikus összekapcsolása révén**.

<sup>5</sup> Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. p. 48.

Az ötödik fejlődési periódusba sorolt **nemzetközi emberi erőforrás menedzsmenttel** (Management of International Human Resources) azért nem foglalkozunk, mert a közszolgálat működésére csak közvetetten hat ez a globalizáció eredményeként internacionalizálódott megvalósítási forma.

### **III. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer alkalmazása a közszolgálatban**

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás fejlődési periódusait megvizsgálva azt lehet megállapítani, hogy a magyar közszolgálat egészét figyelembe véve a HR tevékenység átmeneti, köztes állapotban van. Egyes területeinél még a személyzeti menedzsmentre jellemző megoldások uralkodnak inkább, másoknál a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment közti állapot figyelhető meg, megint másoknál már az emberi erőforrás menedzsmentre jellemző jegyek uralják a munkavégzést, végül van néhány szervezet, illetve szakterület, ahol a stratégiai emberi erőforrás menedzsment csírái is felbukkannak. A kép tehát nagyon sokszínű és összetett. Abban azonban egységesnek látszik, hogy a HR tevékenységet valamennyi területen az adminisztratív, bürokratikus jelleg uralja, továbbá olyan gyakran változó szabályozási környezet hatja át, amely mára már inkább akadályozza, mint sem támogatja a szakterület fejlődését. A következő nehézséget az jelenti és az átmeneti jelleg fennmaradását is erősíti, hogy a közszolgálat az emberi erőforrás gazdálkodás alapsejtjének, építő elemének tartott *munkakört* nem kezeli egységesen. Vannak olyan területek (rendészet, honvédelem) ahol jogszabályban meghatározott munkaköri megnevezéseket alkalmaznak és vannak olyanok is (államigazgatás) ahol ezek ilyen formában nem jelennek meg. Az itt használt besorolási fokozatok,<sup>6</sup> mint gyűjtő kategóriák alatt ugyan a munkaköri leírásokban szerepeltethetnek különböző munkaköri

<sup>6</sup> I. (felsőfokú végzettséghez kötött) besorolási fokozatba tartoznak: gyakornok, fogalmazó, tanácsos, vezető-tanácsos, főtanácsos, vezető-főtanácsos; II. (középfokú végzettséghez kötött) besorolási fokozatba tartoznak: gyakornok, előadó, főelőadó, főmunkatárs.

megnevezéseket, azonban ezeket kötelező jelleggel az illetékeseknek nem kell meghatározniuk és igénybe venniük. A legnagyobb problémát mégis az jelenti, hogy a munkakör nem azt a funkciót tölti be a közszolgálat egészén belül, amelyre egy emberi erőforrás menedzsment, vagy egy stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszert fel lehetne építeni. A jelenleg alkalmazott zárt rendszerű, karrieralapúnak mondott emberi erőforrás gazdálkodási megoldás nélküli, vagy csak elemeiben tartalmazza mindazon elveket, megvalósítási módozatokat és módszereket, amelyek a szervezeti célok megvalósítását, a szervezeti teljesítményelvárások teljesítését, a szervezeti versenyelőny megszerzését és - egyebek mellett - az egyén boldogulását, érdemeken és teljesítményen alapuló előmenetelét, motiváltságát, elkötelezettségét és sikerességét biztosítaná. Mai ismereteink és tudásunk szerint ezeket a magas szintű elvárásokat egy **nyitott, munkakör alapú rendszer kiépítésével és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment által kínált, folyamat és- rendszerszabályozás következetes alkalmazásával** lehet teljesíteni.

A versenyszférára kidolgozott stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszert nem lehet, nem szabad egy az egyben a közszolgálatban alkalmazni. Az alapok megtartása és felhasználása mellett a közszolgálat sajátosságait figyelembe véve, a következő folyamat-és rendszer megoldást indokolt lépésről lépésre felépíteni, mindenekelőtt azonban ehhez a munkakörrel kapcsolatban jelzett problémát egyértelműen rendezni kell (lásd: a 2. számú folyamatábrát). A modell rendszerbe foglalja a közszolgálat egészére ható **külső környezet befolyásoló elemeit** (a makrogazdaságot, a társadalmat, a politikát, a kultúrát és a technológiát, a jogrendet és a szabályozást, a munkaerőpiacot, az ügyfeleket, az állami és az önkormányzati rendszert, a munkavállalói szervezeteket, az érdekképviselőket, a kamarákat) és a közszolgálat egészére, illetve szervezeteire befolyással bíró **belső környezet hatásait** (a szervezet működési folyamatait, struktúráját, irányítási rendszerét, kultúráját, szabályozását, információáramlását, kommunikációját, a személyi állomány kapcsolatrendszerét). A modell kulcseleme a szervezeti stratégia megléte és az ehhez szervesen kapcsolódó humánstratégia. Ez esetben a stratégiai emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó résznél leírt integratív, koordináló szerepre, valamint arra kell gondolni, hogy a humánstratégiának ki kell



szolgáltatnia a szervezeti, vagy az intézményi stratégiába és az egyes rész, vagy funkcionális stratégiákba foglalt elvárásokat is.

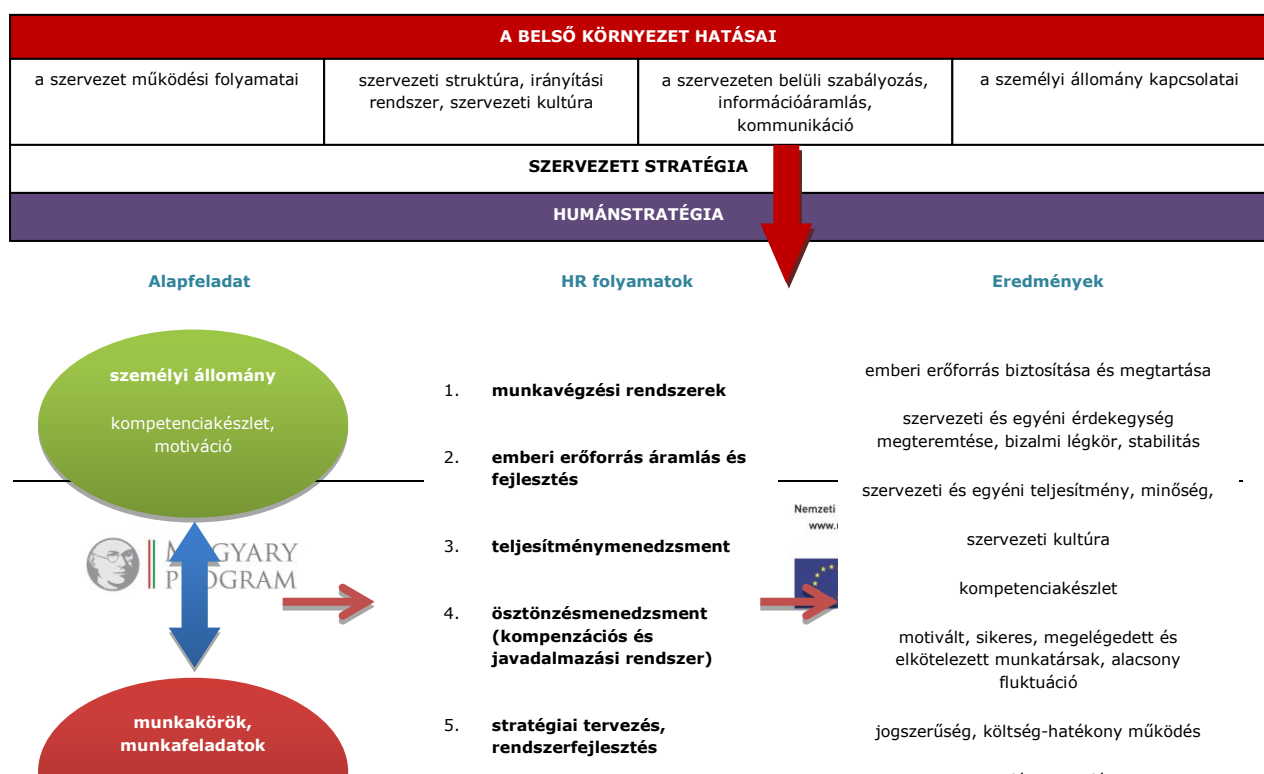
A meghatározott szervezeti és humánstratégiai célokkal összhangban a modell sikeres működtetésének **alapfeladata:**

- kialakítani a munkakörök és az ezekhez kapcsolódó munkaköri specifikációk, feladatok, teljesítménykövetelmények struktúráját,
- a karriermenedzsment alapjául is szolgáló munkakörcsaládokat,
- megtalálni az egyes munkakörök betöltésükre kész és képes, a szükséges kompetenciakészlettel és motivációval rendelkező személyi állományt,
- a személyi állománynak garantálni munkavégze komplex ellentételezését, megbecsülését, fejlesztését, végül,
- az együttműködő felek bevonásával, valamennyi érdekeltnek egyenértékűen biztosítani az egész rendszer folyamatos, magas színvonalú, átlátható, az életpálya egészére tervezhető, korrupciómentes működését.

Az alapfeladat megvalósítása érdekében indokolt kialakítani a **humánfolyamatok** és az ezekhez tartozó **humán funkciók rendszerét**, majd a közszolgálatban tevékenykedők (vezetők és beosztott munkatársak) megelégedésére elérhetően és egyenértékűen működtetni.

2. számú folyamatábra

### A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer folyamat modellje



Forrás: Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kováts-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. p. 51. felhasználásával a szerző saját rendszermodellje.

Közbevetőleg meg kell jegyezni, hogy az elérhetőség és az egyénértékűség biztosítása ma is jelentős problémaforrás, mert pl. egy helyi szervnél foglalkoztatott köztisztviselő, illetve rendőr, vagy egy központi szervnél dolgozó kormánytisztviselő, illetve katona esélyei, lehetőségei a HR szolgáltatások igénybevétele szempontjából - úgy mennyiségi, mint minőségi szempontból - lényegesen eltérnek egymástól. Ezen a problémán akkor is változtatni kellene, ha a stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamat és rendszerszabályozásának bevezetése csak távoli cél maradna. E probléma áthidalására - egyebek mellett - megoldást kínálhatna az egyes hivatásrendek számára külön - külön kialakított, olyan humán szolgáltató központok felállítása, amelyek lehetővé tennék egyes HR folyamatok és funkciók egységes, mindenki számára elérhető biztosítását, valamint a dolgozók által használt önkiszolgáló informatikai felületek együttes igénybevételét. (Az önkiszolgálásra is alkalmas integrált informatikai alkalmazással a túlburjánzó adminisztráció jelentős részétől megszabadíthatnák a felhasználókat, a vezetőket és nem utolsósorban a HR szakapparátusát is, akik így munkájuk nagyobb hányadát már a vezetők módszertani támogatására és az erőforrás gazdálkodás professzionális működtetésére tudnák fordítani.)

A közszolgálatban a következő humán folyamatokat lehet kiépíteni:

- A **munkavégzési rendszerek** kialakításánál vagy az egyes feladatok végrehajtásának megfeleltethető specializáció, vagy - az ennél jóval rugalmasabb - problémamegoldó készség kerül az előtérbe. Az első megoldást inkább a közszolgálatnál, a másodikat a szolgáltatásokat és a high-tech iparágakat magába 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 klasszikus értelmezése. A munkavégzési rendszerek HR folyamatához általában az alábbi HR funkciók tartoznak. Valamennyi korszerűen működtetett emberi erőforrás gazdálkodási rendszer alappillére a szervezetenél rendszeresített, illetve rendszerbe állítani kívánt munkakörök elemzésének az elvégzése. Ez nem egyszerű feladat, mert a tervezett szervezeti és munkaköri változtatások előtt, illetve, ha nincs nagyobb módosulás, akkor is három – négyévente ismételt elvégzendő tevékenységről van szó. Ezek alapján lehet megvalósítani a munkakörtervezést, kialakítani a munkaköröket, funkció és/vagy feladatváltozás esetén elvégezni az átalakításokat, a szervezeti állománytáblákat elkészíteni, illetve szükség esetén változtatásáról gondoskodni. Az egyes munkakörök vonatkozásában, ugyancsak a munkakörelemzés alapján kell meghatározni a munkaköri-specifikációt (a munkakörprofil, vagy a személyspecifikációt) és a munkaköri leírást (a munkaköri követelményeket és a kompetencia követelményeket). A munkakörelemzés alapul szolgál a szervezet kompetenciamenedzsmentjének működtetéséhez is, mert az egyes munkaköröknél meghatározott kompetenciakészlet és a kompetenciák szükséges szintmeghatározása adja az alapját a szervezet kompetencia térképének, amit azután a teljesítménymenedzsmentnél és az emberi erőforrás fejlesztésnél is sokrétűen lehet használni. A munkavégzési rendszerfolyamathoz tartoznak azok a megoldások is, amikor a munkavégzés változatossá tétele, a munkatársak motiválása, vagy a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv érvényesítése érdekében munkakörbővítést, rotációt, keresztirányú képzést, munkakör-gazdagítást, önirányító és autonóm munkacsoportok kialakítását oldják meg - a vezetők aktív bevonásával - a HR szakemberek. A közszolgálatban is egyre

nagyobb teret kap, illetve egyre nagyobb szükség van az alternatív vagy rugalmas munkaidőrendszerek, illetve munkavégzési rendszerkeretek kialakítására és igénybevételére. A munkavégzés feltételrendszerének, a munkahelyi körülmények folyamatos korszerűsítésének, a munkát ellátó ember egészségi, pszichés és fizikai állapotvédelmének, illetve javításának kérdései is, mint pl. az ergonómia, a munkavédelem, a munka-egészségügy, a szociális, jóléti, üdültetési, rekreációs lehetőségek biztosítása mind – mind e HR folyamat alá tartozó tevékenységek. Az utóbbi években egyre nagyobb jelentőséget kap a humán controlling, amely az emberi erőforrás gazdálkodás minden területét behatóan vizsgálja, segítve ezzel a stratégiai tervezést és a vezetői munkát.

- Az **emberi erőforrás áramlás és fejlesztés** folyamatát a kutatók és a HR szakemberek többsége is egybetartozónak tartja, mégis időnként egymástól elkülönülten foglalkoznak a két területtel, mondván azért tesznek így, mert az emberi erőforrás fejlesztés önmagában is stratégiai jelentőséggel bír. Mi nem csak azért tárgyaljuk egyben a két funkciót, mert valójában egybe tartoznak, hanem azért is, hogy nyomatékosítsuk azt, a gyakorlatban sokszor elfeledett igazságot, miszerint az emberi erőforrás áramlás (toborzástól a nyugdíjba vonulásig) és a fejlesztés (a képzéstől a továbbképzésig) egymást feltételező, egymás nélkül nem létező humán tevékenységek. Az emberi erőforrás áramlás azzal foglalkozik, hogy a közszolgálatba miként kerülnek be az emberek, ott hogyan tudnak előrelépni, milyen módon válhatnak a rendszeren belül munkakört, munkahelyet és hogyan lépnek 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 – ahogy korábban már jeleztük - a szervezeti szintű teljesítmény és az egyén sikerességének összhangban történő 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* HR folyamatához általában a következő HR funkciók tartoznak. A munkaerő, vagy humánpolitika, foglalkoztatáspolitikai kialakítása, a munkaerő-tervezés (munkaerőigény /kereslet/ és a munkaerő kínálat előrejelzése, akciótervek az eltérések megszüntetésére), a létszámgazdálkodás. A személyzet biztosításán belül a kiválasztási politika meghatározása, a toborzás, a pályáztatás, a külső és a belső kiválasztási eljárások (szelektációs szempontok) meghatározása és alkalmazása, a felvétel, a gyakornoki és ösztöndíjas programok lebonyolítása, a kinevezés, a megbízás (jogviszony létesítése és megszüntetése) a szervezetbe történő beillesztés. Továbbá, a közszolgálati életpálya-tervezése (karriermenedzsment, előmenetel, utánpótlás és karriertervezés, vezetői, szakértői és egyéb életutak, tehetséggondozás) a beválás-vizsgálat, a közszolgálati rendszeren belüli és az alrendszerek közötti mozgások menedzselése (vezénylés, kirendelés, áthelyezés) a fegyelmi ügyintézés, végül a létszámleépítés, a tartalékállomány, a kiáramlás, a nyugdíjas-gondozás, a TB és nyugellátás biztosítása. A közszolgálati foglalkoztatáshoz szükséges különleges eljárások (vagyonynyilatkozatok kezelése, fontos és bizalmas munkakörökkel kapcsolatos ügyintézés, nemzetbiztonsági ellenőrzések lefolytatása, külképviseleteken, külszolgálatokban dolgozók és családtagjaik munkavégzésének intézése) menedzselése.

*Az emberi erőforrás fejlesztés* HR folyamatához többnyire a következő HR funkciók tartoznak. Az egyéni és a szervezeti szintű éves, valamint középtávú-képzési, kiképzési, átképzési, vezetőképzési és továbbképzési tervek elkészítése, ennek részeként az igények, szükségletek felmérése, a prioritások meghatározása, a felkészítések megtervezése és teljesítése, a programok után-követése, valamint a továbbképzési pontrendszer működtetése. A fejlesztések a rendelkezésre álló valamennyi képzési forma (Off-the-job) és a nem képzés jellegű módszerek (On-the-job) igénybevételével történhetnek. A képzési jellegű fejlesztéseket az iskolai rendszerű, vagy az iskolai rendszeren kívüli szakképzési, felsőoktatási (BA, MA, doktorképzés, szakirányú

továbbképzési szak, felsőfokú szakképzés) és a felnőttképzési felkészítésekkel, a közszolgálati szervek által bonyolított belső képzésekkel, továbbképzésekkel (minden témakörben tudás, személyiség és kompetenciafejlesztésekkel, nyelvképzésekkel, informatikai képzésekkel, szakértői felkészítésekkel stb.), irányított önálló tanulással, önképzéssel, a nemzetközi közszolgálati programok igénybevételével, tanulmányutak, konferenciák, műhelybeszélgetések stb. megszervezésével lehet megoldani. A képzési jellegű fejlesztések közül a közszolgálaton belül kiemelkednek azok, amelyek az *életpályán történő előrehaladás* kötelező kellékeiként, képesítési előírásaiként meghatározottak. Ezek közé tartoznak a közigazgatási és a rendészeti alap és szakvizsgák, a honvédelem területén a minősítő vizsgák, a rendészetnél pedig a rendészeti vezetővé képző és a rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamok és az ezeket záró vizsgák. A nem képzés jellegű módszerek sorába tartozhatnak az akciótanulás, a mentorálás, az egyénre szabott támogatás az az a coaching, a projektmunkákban való részvétel, vagy a munkaköri rotáció. Az emberi erőforrás fejlesztés egyre fontosabbá váló területe a közszolgálaton belüli tudásmenedzsment-rendszerek kiépítése és működtetése, a tudásmegosztás, a tudástranszfer biztosítása. Ehhez az összetett HR folyamathoz tartozik a közszolgálati vezetőképzési, továbbképzési és vizsgarendszer felügyeletét ellátó irányító testületek életre hívása és tevékenységük támogatása, a különböző felkészítéseket és vizsgákat bonyolító oktatók, vizsgáztatók nyilvános pályázattal történő kiválasztása és delegálása. Ugyancsak ide sorolhatók még a közszolgálati programminősítési rendszerek kialakítása, a – hagyományos és elektronikus – tananyag- és programfejlesztések, a programok minőségbiztosításának (résztevői elégedettségmérés, monitoring, beválások mérése, panaszok elbírálása stb.) folyamatos ellátása, valamint az integrált oktatásmenedzsment informatikai rendszerek (közigazgatási és rendészeti) működtetése.

- **A teljesítménymenedzsment** HR folyamata az új értelmezésében annyit jelent, hogy a múlt értékeléséről áttevődik a hangsúly a jövőbeli teljesítmény növelésére, vagyis a teljesítményértékelést „törvényszerűen” követő kompenzáció (jutalom, alapbér eltérítése stb.) helyett az értékeltek fejlesztése

lép elő fő célja. A teljesítménykontroll mellett teret, jelentőséget kap a kompetenciára épülő, egyénorientált magatartásfejlesztés, tehát a személyes teljesítmény és a személyes fejlődés, illetve fejlesztés összehangolása. Ugyancsak megoldásra váró - igen bonyolult - feladat a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés összekapcsolása, valamint az értékelési tevékenység beépítése a fejlesztési, az ösztönzési és a kommunikációs folyamatokba. A teljesítménymenedzsment HR folyamatához általában a következő HR funkciók tartoznak. Az adott szervezet, a szervezeti egység és az egyén teljesítményének mérése és/vagy értékelése (formális és informális értékelés, önértékelés, 360 fokos értékelés, visszacsatolás) valamint az egyéni értékelést záró minősítés. Az Európai Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) vagy egyéb minőségbiztosítási rendszerek (ISO, EFQM) használata, a közszolgálaton belüli, visszatérő elégedettségvizsgálatok és a közszolgálat tevékenységét megítélő közvélemény-kutatások bonyolítása, a teljesítménymenedzsment rendszer működésének értékelése és folyamatos fejlesztése.

- **Az ösztönzésmenedzsment** (kompenzációs és javadalmazási rendszer) HR folyamatának 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 kitevő tényező megtervezéséről, illetve a felhasználás, a kiáramlás kontrolljáról van szó. A közszolgálaton belül jelentősen átalakulhat az ösztönzésmenedzsment jelenlegi formája, ha a munkaköralapú rendszerre tér át az emberi erőforrás gazdálkodás. Az ösztönzésmenedzsment HR folyamatához általában a következő HR funkciók tartoznak. A munkavégzési rendszerekkel foglalkozó részről kiemeltük a munkakörelemzés jelentőségét. Ennél a HR folyamatnál, a munkakörelemzéshez szervesen kapcsolódó munkakör-értékeléssel kell, illetve lehet foglalkozni. A munkakörök relatív értékük szerinti besorolását és az ez alapján meghatározott bérezést a közszolgálat még nem ismeri, azonban a munkakör alapú rendszer bevezetése esetén törvényszerű lesz a jelzett módszert alkalmazni. A bér- és besorolási struktúra mindig leképezi a

közzszolgálatban elfogadott, jogilag meghatározott ösztönzéspolitikát. Az uralkodó ösztönzéspolitikától függ az elismerési és a jutalmazási rendszer kialakítása és működtetése (állami és miniszteri díjak, elismerések, valamint a címek adományozásával kapcsolatos ügyek intézése) is. Az ösztönzésmentésment része még az egyéni és a csoportos bónusz, illetve cafetéria rendszer létrehozása és azok szükséges átalakítása. A közzszolgálaton belül is nagyon fontos kérdés az állami gondoskodási és ösztönzési rendszer felépítése, működtetése, a szociális, a jóléti és a kegyeleti gondoskodás, valamint a segélyezések széleskörű biztosítása.

- **A stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés**, mint HR folyamat, meghatározó eleme a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszeralkalmazásának. A humánstratégiát, mint funkcionális stratégiát szervesen rá kell építeni a szervezet stratégiájára és igazítani kell a szervezeten belüli egyéb funkcionális, vagy részstratégiákhoz. A közzszolgálati szervezeteket, intézményeket fel kell készíteni és alkalmassá kell tenni a permanens változások fogadására, valamint a megfelelő válaszlépések megtételére. A válaszlépések alkalmazásánál a *proaktív fellépés* a legcélravezetőbb megoldás. A főbb stratégiai kérdéseket tehát a környezetből érkező lehetőségek és veszélyek határozzák meg, a szervezet múltbeli tevékenységeinek eredményeivel együtt. Ugyanakkor a lehetséges stratégiai válaszokat a közzszolgálati szervezet belső erőforrásai, lehetőségei függvényében célravezető meghatározni. Ehhez a HR folyamathoz többnyire a következő HR funkciók tartoznak. A szervezet humánstratégiájának elkészítése, végrehajtása, értékelése és, ha szükséges átalakítása, korszerűsítése. A változások menedzselése, a szervezeti kultúra és a vezetés stílusának alakítása, a szervezet fejlesztése. A szervezeti munkamagatartási követelmények meghatározása, az Etikai Kódex kidolgozása és működtetése. A tanuló szervezet kialakítását, valamint a korszerű informatikai alkalmazásokat biztosító rendszerfejlesztések. A HR tevékenységekhez kötődő értékelő, elemző és kutatómunka folytatása, az eredmények felhasználása a HR stratégia kialakításánál, valamint a folyamatok indokolt átalakításánál, a HR módszerkészlet korszerűsítésénél és gazdagításánál.



- **A személyügyi szolgáltatások** HR folyamata összetett, számos területet magába foglaló egységet alkot. E folyamathoz tartozó HR funkciók valamennyi eddig kiemelt HR folyamattal kapcsolatban vannak – egyebek mellett azért - mert olyan szolgáltatásokat biztosítanak számukra, amelyek nélkül azok nem tudnák teljes értékűen ellátni feladataikat. A szolgáltatások e mellett irányulnak a szervezet munkatársai, vezetői, az ügyfelek, az érdekképviseleti szervek, a kamarák 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 nyilvántartásokat, az emberi erőforrás áramlásával és fejlesztésével kapcsolatos teendőket, az ösztönzésment, a tudásment, valamint a teljesítményment működtetését végül, de nem utolsó sorban a vezetők informálását (VIR) és a statisztikai adatszolgáltatást is. A személyügyi *szolgáltatások* HR folyamata ezek alapján magába foglalja a közszolgálaton belüli hivatásrendek szolgálati viszonyát meghatározó jogszabályokban előírtakhoz kapcsolódó *személyzeti és munkaügyi* (hagyományos és elektronikus) *adminisztratív* feladatok teljes körű végrehajtását, az *érdekegyeztetést* (szervezeti, ágazati, szakterületi szintűt, a Magyar Kormánytisztviselői Karral, illetve a Magyar Rendvédelmi Karral történőt) az *emberi kapcsolatok menedzselését* és a stratégiai emberi erőforrás menedzsmenthez tartozó *kommunikációt* is.

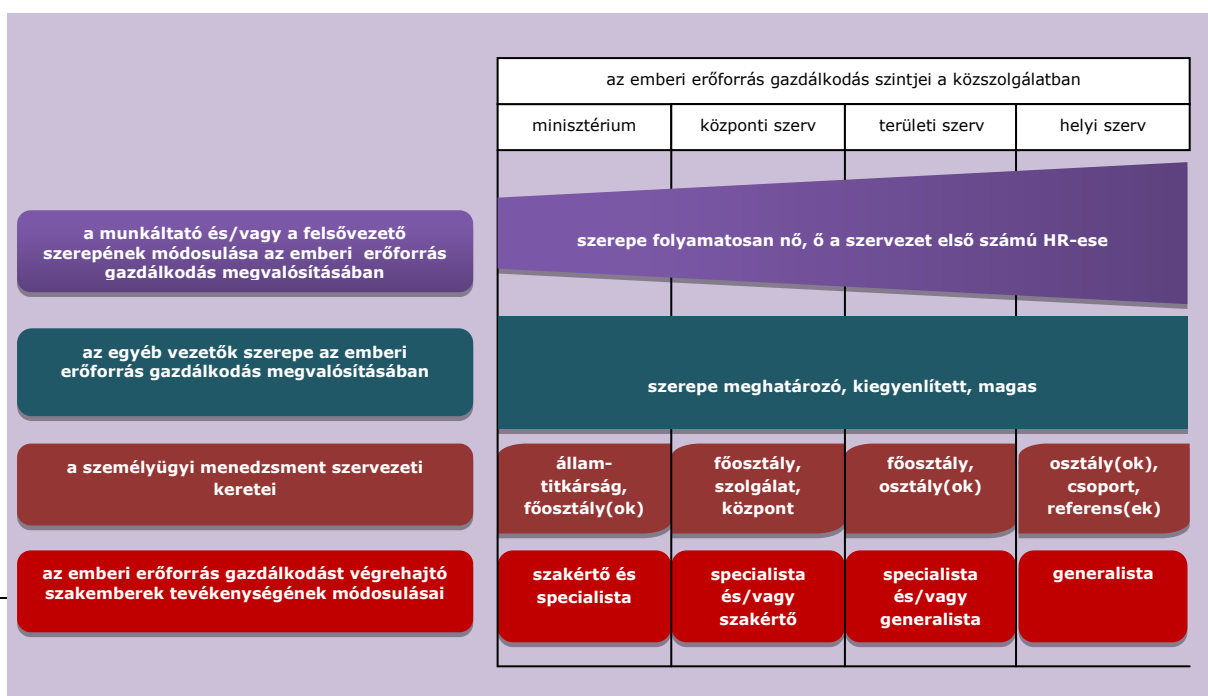
A közszolgálat különböző területeinél a stratégiai emberi erőforrás menedzsment eredményes működtetéséért csak úgy, mint az egyéb fejlettségi szinten megvalósuló emberi erőforrás gazdálkodásért – ahogy azt korábban is jeleztük – a szakmai vezetők és a HR szakapparátusok, illetve a szakemberek együttesen felelősek. A felelősség mértéke természetesen attól is függ, hogy a közszolgálati hierarchia melyik fokán elhelyezkedő szervezetéről, milyen szintű vezetőjéről és milyen személyi, szervezeti és működési feltételekkel rendelkező HR szakembergárdájáról van szó (lásd: a 3. számú folyamatábrát). A munkáltatói jogkörrel rendelkező felsővezetők (állományparancsnokok) HR menedzselési szerepe és felelőssége annál összetettebb, minél alacsonyabb besorolású

közszolgálati szervnél látják el feladataikat, hisz munkájukat esetenként csak egy – egy szakreferens segíti.

A munkáltatói jogkörrel nem rendelkező vezetők (vonalbeli vezetők) felelőssége a közszolgálati hierarchia valamennyi szintjén közel egyenlő mértékű, mert a munkatársaikkal való foglalkozás, a róluk való gondoskodás, tevékenységük menedzselése leginkább és közvetlenül az ő vállukat nyomja. A szakapparátusok nagysága, mérete, és feladatrendszerük összetettsége alapvetően a közszolgálati rendszerben elfoglalt helyükhöz, szerepükhöz igazodik. A legfelső, minisztériumi szinten, valamint részben az autonóm, és a központi államigazgatási szerveknél látják el a jogalkotás, a szakirányítás, a szakfelügyelet, a szabálytalanságok, illetve visszaélések kiszűrését, és a módszertani fejlesztések zömét, továbbá - a többi szervezetnél folyó tevékenységhez hasonlóan – végzik még a funkcionális, valamint az egyéb HR operatív feladatok teljesítését is. A HR szakemberek felkészültségi szintje, felkészültségük tartalma – kedvező esetben – ehhez a struktúrához igazodik. Amíg a legfelső szinteken egy – egy területhez nagyon mélyen értő szakértőkre és specialistákra van leginkább szükség, addig a helyi szint felé közeledve, a lényegében mindenhez értő, generalistákra lenne - optimális esetben – igazán igény.

3. számú folyamatábra

**Az emberi erőforrás gazdálkodásban betöltött vezetői szerepek módosulásai, a HR munkavégzés szervezeti keretei, és a HR szakértők felkészültségi igénye a közszolgálat különböző szintjeinél**



A szerző saját rendszermodellje.

## Összefoglalás

A közszolgálaton belül folyó emberi erőforrás gazdálkodás átmeneti fázisban van, egy kevésbé fejlett és hatékony stádiumból, egy korszerűnek számító, a szervezeti összeteljesítményhez hozzáadott értéket biztosító állapot felé. Az emberi erőforrás gazdálkodásnak, a humántőkének, stratégiai szerepet és ennek megfelelő kiemelt jelentőséget kell kapnia valamennyi közszolgálati szervezet működésében. A nyitott, munkaköralapú rendszer fokozatos kiépítésével együtt a közszolgálati jogot, a különböző hivatásrendekhez tartozók foglalkoztatását meghatározó jogszabályokat, illetve a jogi szabályozás gyakorlatát szinkronba kell hozni a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentre jellemző folyamat és rendszerszabályozással, a különböző menedzsment technikák és módszerek adaptációt követő alkalmazásával. E komplex munka eredményeként jöhet létre az a - szükséges specializációt is magába foglaló - **közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment**, amely hosszú távon képes lehet mindazon célok teljesítésére, eredmények biztosítására, amelyeket a közszolgálat egésze és a személyi állomány is támaszt az emberi erőforrás gazdálkodással szemben.

## A modulhoz tartozó önellenőrző kérdések

1. Milyen elemekből épül fel a 4M +1 erőforrásmodell, és mit tekintünk az általános értelemben vett menedzsment feladatának?
2. Az intellektuális tőke milyen elemekből áll, ezeknek melyek a jellemzői?
3. Mit tekintünk az emberi erőforrás menedzsment feladatainak és céljainak?
4. Melyek a jellemzői a személyzeti adminisztrációnak?
5. A személyzeti menedzsment időszaka alatt milyen jellemző humán funkciókat láttak el?

6. Mi a különbség a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment között?
7. Mi a különbség az emberi erőforrás menedzsment és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment között?
8. Milyen HR folyamatokat foglal magába a közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment?
9. Milyen eredményeket remélhetünk egy jól működő közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alkalmazástól?
10. Kiket tekintünk a közszolgálati emberi erőforrás menedzsment kiemelt szereplőinek, nekik milyen szerepük van a rendszer működtetésében?

Felhasznált **kötelező**, és ajánlott irodalom:

1. **Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kováts-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000.**
2. Berend T. Iván-Szuhay Miklós: A tőkés gazdaság története Magyarországon 1848-1944. Tankönyvkiadó, Budapest. 1988. pp. 108-111.
3. Gajduschek György: Közzszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyi rendszere az empirikus adatok tükrében, Magyar Közigazgatási Intézet/KSZK 2008.
4. Gazdag Miklós: A személyzeti munka rendszerének reformja, az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében. Ergonómia 1989. 2. szám. Tóthné Sikora Gizella (1997): A személyügyi tevékenység történelmi fejlődése. Munkaügyi Szemle 6. szám.
5. Dr. Győri Irén – Dr. Finna Henrietta – Krajcsák Zoltán: Emberi erőforrás menedzsment Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest, 2010.
6. Hazafi Zoltán: A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I-II-III. rész – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai. Új Magyar Közigazgatás 2008. november 1. évfolyam 1. szám, pp. 56-66. p., 2008. december 1. évfolyam 2. szám pp. 24-38., 2009. január 2. évfolyam 1. szám pp. 18-32.;
7. Hazafi Zoltán: Egységes és stabil közszolgálat. Új Magyar Közigazgatás 2010. pp. 17-27.

8. Horváth M Tamás: Közmenedzsment. Dialógus Campus Kiadó Budapest-Pécs, 2011.
9. Dr. Henczi Lajos – Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. Budapest, 2007.
- 10. Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010.**
11. Koncz Katalin: Személyzeti tevékenység - változóban? Munkaügyi Szemle. 1990. 2. szám
12. Kovács I. Gábor: Az értelmiségi keresetek változása. In: Értelmiségiek, diplomások, szellemi munkások. Kossuth Könyvkiadó. 1978. pp. 228-231.
13. Dr. Linder Viktória: A magyar közszolgálat humán erőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései – nemzetközi összehasonlításban. Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalomstratégiai Kutató Intézet. Időszaki Közlemények. XXXI. szám. 2008.
14. Dr. Linder Viktória: Személyzeti politika - humánstratégia a közigazgatásban. Doktori értekezés. Budapest, 2010. április 106-108. p.
15. Magyary Zoltán: A magyar közigazgatás tükre. (Mártonffy Károly és Némethy Imre társszerzőkkel). Budapest: Állami Nyomda, 1932.;
16. Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. Egyetem Nyomda Budapest, 1942.;
17. Magyary Zoltán: A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései. Erdélyi Múzeum Egyesület Kolozsvár 1944.
18. Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith: HR a 21. században HVG Kiadó Rt. Budapest, 2004.
19. Mike Losey, Dave Ulrich, Sue Meisinger: A HR jövője. Az emberi erőforrás menedzsment perspektívái HVG Kiadó Rt. Budapest, 2006.
20. Nemeskéri Gyula – Fruttus István Levente: Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana Ergofit Kft. Budapest, 2001.
21. Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla: A HR gyakorlata Ergofit Kft. Budapest, 2007.
- 22. Norbert F. Elbert Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment- KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001.**
23. Peretti J.M.: Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert, Paris, 1990. p., 573.;
24. Poór József: HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben MMPC Budapest, 2006.
25. Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Bede Csaba – Dr. Takács Sándor: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012.

26. Szakács Gábor: Stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás kialakításának lehetőségei a magyar közszerolálatban Gazdasági Élet és Társadalom Budapest, 2012. I-II. szám pp. 162-176.
27. Torrington, D.-Hall, L.: Personal Management – A New Approach. Prentice Hall International (UK) Ltd.1987. pp. 4-10.