

Dr. Szakács Gábor

Személyügyi menedzsment

oktatói kézikönyv

TANMENET / ÜTEMTERV A TANANYAG FELDOLGOZÁSÁHOZ

Modul megnevezése, címe: Személyügyi menedzsment

(A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai)

Almodul megnevezése, címe: Az emberi erőforrás gazdálkodás helye,

szerepe a közszolgálatban, az ember, mint a közszolgálat legfontosabb erőforrása

Oktatási, képzési, fejlesztési célok (al) modul elsajátítása során: A hallgató ismerje meg az emberi erőforrás gazdálkodás általános helyét, szerepét és a közszolgálaton belüli lehetőségeit, értse meg azt, hogy miért az ember, a személyi állomány a közszolgálat legfontosabb erőforrása. Legyen tájékozott az általános értelemben vett menedzsmentfeladatokhoz szükséges erőforrásokról, azok rendszeréről. Tudja összehasonlítani az emberi erőforrást a vezetés számára rendelkezésre álló egyéb erőforrásokkal. A felkészítés résztvevője értse, hogy az emberi tőke (humántőke) milyen tényezőkből épül fel és hogyan kapcsolódik az intellektuális tőke egyéb elemeihez. Ismerje meg az emberi erőforrás menedzsment alapvető feladatait és céljait.

Minimumkövetelmények: A hallgató ismerje és értse az általános értelemben vett menedzsment, az emberi tőke és az emberi erőforrás menedzsment, valamint a kompetencia fogalmi meghatározását. Gyakorlati példák alapján legyen képes az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb céljait feladatait levezetni, logikai rendszerbe foglalni. A program résztvevője ismerje a 4M + 1 erőforrás modellt, illetve annak elemeit, valamint az intellektuális tőke építőköveit, tudja értelmezni e két rendszer lényegét és a tárgyalt rendszerek belső elemeinek egymáshoz való viszonyát. Az almodul elsajátítása után a résztvevő akkor felel meg a vele szembeni elvárásoknak, ha önállóan érvelni tud az emberi erőforrás közszolgálaton belüli kiemelkedő jelentőségéről, valamint arról, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás, illetve az emberi erőforrás menedzsment megfelelő színvonalú művelése miként képes hozzájárulni a közszolgálati szervezet, illetve az egész közszolgálat teljesítményének fokozásához, versenyelőnye biztosításához.

Oktatók, illetve **részvevők** számára **ajánlott irodalom** (háttér- és kiegészítő anyagok): **Kötelező irodalmak:** **Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. pp. 21-29.; Norbert F. Elbert Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József:**

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment- KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001. pp. 23-25. *Ajánlott irodalom:* Dr. Győri Irén – Dr. Finna Henrietta – Krajcsák Zoltán: Emberi erőforrás menedzsment Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest, 2010. pp. 10-18.; Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2011. június 10.; Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2012. augusztus 31.; Dr. Henczi Lajos – Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. Budapest, 2007. pp. 50-51. *Az alábbi jogszabályok áttanulmányozása javasolt:* A közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény; A hivatásos állomány szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény, 2012. évi CCV. törvény; A honvédek jogállásáról 2012. évi CCV. törvény.

<p>A feldolgozandó tananyagrész és annak súlyponti elemei</p> <p><i>Az első almodulnak (a tananyagrészek) három súlyponti eleme van:</i></p>	<p>A tananyagfeldolgozás jellege:</p>	<p>A tananyag feldolgozásának és a résztevéők bevonásának, aktivizálásának tervezett módszerei</p>	<p>Kulcsfogalmak, legfontosabb összefüggések</p>	<p>Fejlesztendő, kialakítandó jártasságok, készségek, kompetenciák</p>	<p>A feldolgozáshoz szükséges oktatástechnikai és egyéb szemléltető-eszközök</p>	<p>A tananyag-rész feldolgozásának tervezett időigénye</p> <p><i>Az első almodul (tananyag-rész) feldolgozása összesen két tanórát</i></p>
--	--	--	--	---	---	---

						<i>ajánlott fordítani.</i>
<p>Az almodul első súlyponti eleme a közszolgálatra jellemző emberi erőforrás gazdálkodással, annak összetevőivel, a rendszerben való elhelyezkedésével, a személyi állománnyal és az ő menedzselésükkel általánosságban foglalkozik.</p>	<p><i>Az oktató rövid bevezetésével, a résztvevők kölcsönös bemutatkozásával kezdődik a foglalkozás, majd – a résztvevők aktív bevonásával – az oktató információkat gyűjt arról, hogy a tudnak általában a közszolgálaton belüli személyügyi tevékenységről, annak jellemzőiről, erős és gyenge pontjairól. Felszólítja őket arra, hogy hozzanak példákat saját tapasztalataik alapján mikor, milyen formában találkoztak</i></p>	<p><i>Rövid ráhangoló, bevezető előadás, kiscsoportos feladatmegoldás és a nagycsoport előtti prezentálás, a tapasztalatok összegzése, a tanulságok közös levonása, konszenzuskeresés. Ezt követően az oktató rövid előadásban lezárja az első súlyponti elemet.</i></p>	<p><i>A közszolgálat értelmezése az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából (személyi állomány, illetve hivatásrendek, szakterületek, jogi háttér, a közszolgálati joggal való kapcsolódás, életpálya elképzelések).</i></p>	<p><i>A résztvevő ismerje meg és értse meg a súlyponti elemre vonatkozó ismereteket. Tudjon kellően tájékozódni a közszolgálatra jellemző emberi erőforrás gazdálkodás rendszerében, struktúrájában, feltételrendszerében. A kis és a nagycsoportos munkában fejlessze kommunikációs és prezentációs készségét, érvelési technikáit. A kis és a nagycsoportos munka révén</i></p>	<p><i>Az almodul (a tananyagrészt) feldolgozásához interaktív táblára, vagy projektorra és laptopra, flip-chart táblára, postit készletre van szükséges. Továbbá olyan tanteremre, ahol tréning-szerű foglalkozást lehet tartani. Ehhez az asztalokat (padokat) és a székeket</i></p>	<p><i>Az első súlyponti elemre egy tanórát ajánlott tervezni. Ebből az első és a záró oktatói előadás-részletre maximum 20 percet, a köztes kiscsoportos és a közös munkára 25 percet indokolt</i></p>

	<p>ezzel a tevékenységgel. Mi az, ami tetszett és mi az, amit másként képzeltek el. Ezt követően összesítik a közös tapasztalatokat és az oktató tartalmi összefoglalást ad a közszolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodás általános helyéről, szerepéről, jelentőségéről.</p>			<p>javuljon együttműködési készsége és csoportmunkája.</p>	<p>szabadon lehessen mozgatni, átrendezni.</p>	<p>fordítani.</p>
<p>Az almodul második súlyponti eleme az általános menedzsment feladatokkal, a vezetés számára rendelkezésre álló erőforrásokkal, ezek egymáshoz</p>	<p>Az oktató rövid előadásrészletben beszél az általános menedzsmentről, a 4M + 1 erőforrásmodellről, annak egyes elemeiről és ezek érvényesüléséről az emberi erőforrás menedzsment keretei</p>	<p>Rövid résztéma bevezető előadása után közös kiscsoportos és nagycsoportos feladatvégrehajtásra kerül sor. A kiscsoportok szószólói ismertetik a csoport álláspontját és azt megvitatják a többiekkel, a feladat végén konszenzusos</p>	<p>Az általános menedzsment fogalma. Az általános menedzsmentnél felhasználható erőforrások rendszere (4M + 1 modell).</p>	<p>A súlyponti elem által körülhatárolt ismereteket értse meg, legyen képes az egyes erőforráselemeket összehasonlítani, közöttük különbséget tenni, és a tanultakat használja fel a</p>		<p>A második és a harmadik súlyponti elem feldolgozására, összesen egy tanórát célszerű</p>

<p><i>való viszonyával, valamint az emberi erőforrás menedzsment általános kérdéseivel foglalkozik.</i></p>	<p><i>között. Ezt követően az oktató kiscsoportokat alakít ki, amelyeknek azt a feladatot adja, hogy vizsgálják meg, az egyes erőforrás elemek miként érvényesülnek a közszolgálaton belül és közülük melyik az, amelyik meghatározó jelentőséggel bír a vezetői feladatellátás, a szervezeti működés szempontjából.</i></p>	<p><i>végeredményre jutnak.</i></p>		<p><i>csoportmunkában. A résztvevő tudja értelmezni, illetve alkalmazni az általános fogalmi meghatározást a közszolgálat viszonyaira. A kis és a nagycsoportos munka eredményeként fejlődjön vitakészsége, problémaérzékenysége, kommunikációs készsége, együttműködési készsége és csoportmunkája.</i></p>		<p><i>fordítani. A második súlyponti elem tárgyalásánál az oktató nyitó előadás-részletére 10 percet, a kiscsoportos és a nagycsoportos munkára is tíz percet érdemes tervezni.</i></p>
---	--	-------------------------------------	--	--	--	---

<p>Az almodul harmadik súlyponti eleme az emberrel, mint a közszolgálat számára rendelkezésre álló legfontosabb erőforrással, az intellektuális tőke rendszerével, az emberi, vagy humán tőkével, továbbá az emberi erőforrás menedzsment feladataival és céljaival foglalkozik.</p>	<p>Az oktató röviden összefoglalja és lezárja a második súlyponti elemmel foglalkozó csoportmunkát. Ezen belül kitér az emberi erőforrás és az egyéb erőforrások közötti egyezőségekre és különbségekre. Ezt követően kiselőadásban ismerteti, miért tekinthető az emberi tőke kollektív értéknek és kiemelten foglalkozik annak egyik meghatározó elemével, a kompetenciával, valamint a kompetencia szerkezetével. Ismerteti az intellektuális tőke három elemének a kapcsolati, a szervezeti</p>	<p>Az előző súlyponti elem csoportmunkájának a lezárása. A harmadik súlyponti elem témáinak előadás formájában történő közreadása, majd az első almodul összegzése, a résztvevők által feltett kérdések megválaszolása. Az előadáshoz felhasználhatja az első almodulhoz készített prezentációt.</p>	<p>Az emberi tőke, mint kollektív érték. A kompetencia fogalma és a kompetencia modell szerkezeti elemei. A szervezeti tőkén belül elhelyezkedő humántőke rendszere. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai és céljai közötti összefüggések.</p>	<p>Az elhangzott előadásrészek és a közös munka alapján a résztvevő legyen képes az almodul ismeretanyagát szintetizálni, az összefüggéseket és a bemutatott elemeket rendszerbe foglalni.</p>	<p>A harmadik súlyponti elem tárgyalásánál 25 percet lehet szentelni az új ismeretek átadására és az almodul zárására.</p>
---	---	--	---	--	--

	<p><i>és a humántőkének a jellemzőit, valamint beszél az emberi erőforrás menedzsment feladatairól, céljairól, ezen belül a munkaerő ellátásról, a munkaerő megtartásáról, az átalakuló jogszabályi környezet következtében a közszolgálaton belüli foglalkoztatásban kialakult új helyzetről, a szervezeti és az egyéni érdekek összehangolásáról, a személyi állomány motiválásáról.</i></p>					
--	--	--	--	--	--	--

TANMENET / ÜTEMTERV A TANANYAG FELDOLGOZÁSÁHOZ

Modul megnevezése, címe: Személyügyi menedzsment

(A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai)

Almodul megnevezése, címe: A személyzeti adminisztrációtól a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentig

Oktatási, képzési, fejlesztési célok (al) modul elsajátíttatása során: A hallgató ismerje meg azt a szakmatörténeti fejlődési folyamatot, amely során az emberi erőforrás gazdálkodás a személyzeti adminisztrációtól eljutott a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentig. Tudjon tájékozódni a személyzeti adminisztráció, a személyzeti menedzsment, az emberi erőforrás menedzsment, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment hazai és nemzetközi fejlődési periódusai között. Legyen képes - jellemzőik alapján - a bemutatott fejlődési periódusok között különbséget tenni és megérteni azt, hogyan, miként építkezik az egyik szakasz a másikkól. Birtokba vett ismeretei alapján legyen képes meghatározni, továbbá álláspontja mellett tudjon érvelni, hogy a közszolgálatra jellemző emberi erőforrás gazdálkodást jelenleg melyik fejlődési szakaszba lehet besorolni, valamint az esetlegesen szükséges továbblépéshez, fejlesztéshez milyen lépéseket kell tenni.

Minimumkövetelmények: A szakirányú továbbképzési szak résztvevője ismerje és értse meg a stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalmát és a fogalom összetevőit. Az almodul elsajátítása után a résztvevő akkor felel meg a vele szembeni elvárásoknak:

- ha értelmezni tudja az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődési szakaszainak jellemző jegyeit;
- ha gyakorlati példák alapján képes különbséget tenni az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás különböző fejlődési periódusai között;
- ha a közszolgálatból, vagy a versenyszférából vett példák felhasználásával be tudja mutatni, mi teheti stratégiaivá az emberi erőforrás menedzsmentet;
- ha különbséget tud tenni egy HR folyamat és egy HR funkció között;
- ha érvelni tud az mellett, hogy mi adja a stratégiai emberi erőforrás menedzsment integrált, folyamat és rendszerjellegét.

Oktatók, illetve résztvevők számára ajánlott irodalom (háttér- és kiegészítő anyagok): **Kötelező irodalmak:** **Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. pp. 43-78.;** **Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. pp. 29-39.;** **Norbert F. Elbert Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment- KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001. pp. 59-70.** **Ajánlott irodalom:** Peretti

J.M.: Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert, Paris,1990. p., 573.; Torrington, D.-Hall, L.: Personal Management – A New Approach. Prentice Hall International (UK) Ltd.1987. pp. 4-10.; Magyary Zoltán: A hivatásos közszoigálat megoldatlan kérdései. Erdélyi Múzeum Egyesület Kolozsvár 1944. Gajduscek György: Közszoigálat. A magyar közszoigálat személyi állománya és személyi rendszere az empirikus adatok tükrében, Magyar Közszoigálati Intézet/KSZK 2008.

<p>A feldolgozandó tananyagrészt és annak súlyponti elemei</p> <p><i>A második almodulnak (a tananyagrésznek) két súlyponti eleme van:</i></p>	<p>A tananyagfeldolgozás jellege:</p>	<p>A tananyag feldolgozásának és a részteveők bevonásának, aktivizálásának tervezett módszerei</p>	<p>Kulcsfogalmak, legfontosabb összefüggések</p>	<p>Fejlesztendő, kialakítandó jártasságok, készségek, kompetenciák</p>	<p>A feldolgozáshoz szükséges oktatástechnikai és egyéb szemléltető-eszközök</p>	<p>A tananyag-rész feldolgozásának tervezett időigénye</p> <p><i>A második almodul (tananyag-rész) feldolgozására összesen két tanórát ajánlott fordítani.</i></p>
<p>Az almodul első súlyponti eleme</p>	<p>Az oktató rövid összefoglalást ad az</p>	<p>Az oktató bevezető előadását követően, a</p>	<p>A közszoigálati szakvizsga</p>	<p>A súlyponti elem által körülhatárolt</p>	<p>Az almodul (a tananyagrészt)</p>	<p>Az első súlyponti</p>

<p>a személyzeti adminisztráció, a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment fejlődési periódusainak bemutatásával, az egyes periódusok jellemző jegyeivel, a tevékenységet végző szakemberek, szervezeti egységek feladatrendszerével, a nemzetközi és a magyarországi helyzet összehasonlító</p>	<p>első almodul során megtanultakról, majd kiselőadásban ismerteti a személyzeti adminisztráció, a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment fejlődési periódusaira vonatkozó legfontosabb ismereteket. Beszél az adott korszak történelmi, társadalmi, gazdasági, politikai, szociális helyzetéről, az emberi erőforrás gazdálkodás beágyazódásáról, szakmatörténeti aspektusairól. Kiemelten foglalkozik a feladatot ellátó</p>	<p>kialakított kiscsoportok - az elhangzottakat felidézve - szintetizálva listát készítenek azokról a jellemzőkről, amelyeket az egyes fejlődési periódusokban alkalmaztak, majd ezek felhasználásával a második csoportban meg határozzák az egyes korszakok közötti eltéréseket, megkülönböztető jegyeket, majd a harmadik csoportba azokat írják össze, amelyeket az egyik korszakból tovább vittek a másikba. A negyedik csoportba - a közigazgatási szakvizsgán megtanultak felidézésével - a személyzeti, a munkaügyi és a szociális</p>	<p>anyagára építve, az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos legjellemzőbb HR funkciók felidézése, és elhelyezésük a személyzeti, a munkaügyi és a szociális feladatok rendszerében</p>	<p>ismereteket, szerelemeket a résztvevő értse meg, legyen képes az egyes fejlődési periódusokat összehasonlítani, közöttük különbséget tenni, és a tanultakat használja fel a gyakorlati feladatmegoldások során. A kis és a nagycsoportos munka eredményeként fejlődjön vitakészsége, problémaérzékenysége, szintetizáló képessége, kommunikációs készsége, együttműködési készsége és</p>	<p>feldolgozásához interaktív táblára, vagy projektorra és laptopra, flip-chart táblára, filctollakra, postit készletre van szükséges. Továbbá olyan tanteremre, ahol tréning-szerű foglalkozást lehet tartani. Ehhez az asztalokat (padokat) és a székeket szabadon mozgatni, átrendezni.</p>	<p>elemre egy tanórát célszerű fordítani. Ebből az első és a záró oktatói előadás-részletre maximum 25 percet, a köztes kiscsoportos és a közös munkára 20 percet indokolt szánni.</p>
---	--	--	---	--	--	--

<p>sával, valamint azokkal a különbségek részletes bemutatásával foglalkozik, amelyek alapján az egyik periódus megkülönböztethető a másiktól.</p>	<p>szakemberek helyzetével, jellemző feladataival a szociális hivatalnoktól, a személyzeti adminisztrátoron, a szociális munkáson, az irattároson, a konszenzusteremtő tárgyalón, a tűzoltón, a szervezeti emberen, a munkaerő elemzőm, a személyzetisen, a munkaügyisen, a szociális szakterületen dolgozókon át a mai értelemben vett HR szakértőig, specialistáig, és generalistáig. Ismerteti a HR funkciót ellátó szervezetek fejlődéstörténetét az első személyzeti</p>	<p>szakterületekhez hozzárendelik azokat a HR funkciókat, amelyeket megismertek. Az oktató a flipchart táblára felírja azokat a kulcsszavakat, HR funkciókat, a HR szakemberek megnevezéseit, amelyek segíthetik az eligazodást, az elhangzottak felidézését. A kiscsoportok által összeállított anyagot a csoport szószólója ismerteti, majd valamennyi csoport feladatmegoldásának ismertetése után az oktató moderálásával közösen alakítják ki a mindenki számára elfogadható végeredményt. Ezt követően az oktató röviden lezárja az első súlyponti elem</p>		<p>csoportmunkája.</p>		
--	---	---	--	------------------------	--	--

	<p>osztályok megjelenésétől a specializált feladatokat elkülönülten működtető egységeken át a szolgáltató központokig. A kiselőadás elhangzását követően - a felmerült kérdések megválaszolása után - az oktató a résztvevőkből kiscsoportokat alakít. A kiscsoportok feladta, hogy az elhangzottak alapján fogalmazzák meg azokat a különbségeket, amelyek révén az egyik fejlődési periódust meg lehet különböztetni a másiktól, illetve azokat is, amelyeket egyik</p>	<p><i>megvitatását.</i></p>				
--	---	-----------------------------	--	--	--	--

	<p>korszakból a másikba továbbvittek, tovább alkalmaztak. A kiscsoportok szószólói ismertetik a kiscsoport álláspontját, majd közösen – az érvek ütköztetését követően - kialakítják konszenzusos álláspontjukat. Az oktató összefoglalja az elmondottak lényegét.</p>				
<p><i>Az almodul</i> második súlyponti eleme <i>a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás fejlődési periódusának részletes bemutatásával, az</i></p>	<p><i>Az oktató az almodul eddig feldolgozott ismereteire, valamint a közigazgatási szakvizsga anyagára alapozva, a résztvevők körében vitát nyit annak eldöntése érdekében, mit is gondolnak arról, mennyiben, illetve</i></p>	<p><i>Az oktató szólítsa fel kiscsoportos munkára a résztvevőket. Röviden ismertesse meg velük, vagy idézze fel emlékezetükben annak a braimstoring módszernek a lényegét, amely segítségével a következő feladatot végre kell hajtaniuk. A résztvevők</i></p>	<p><i>A stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalma. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamat-modellje.</i></p>	<p><i>A súlyponti elem által körülhatárolt új, vagy megerősített ismereteket a résztvevő sajátítsa el. Eddigi tudása és a kiscsoportban végzett ötletroham alapján legyen képes meghatározni azokat a</i></p>	<p>Az második súlyponti elemre is egy tanórát célszerű fordítani. Ebből a kiscsoportos és a közös</p>

<p>emberi erőforrás menedzsment stratégiai emberi erőforrás menedzsmentté alakulásának három meghatározó elemével (a felsővezetői nézőpont megjelenésével, a funkció szerepének a szervezeti versenyképesség növelésében betöltött helyével, és a funkció integráló szerepének kialakulásával) foglalkozik.</p>	<p>miben lehet más a stratégiai emberi erőforrás menedzsment, mint a napjainkban leginkább alkalmazott emberi erőforrás menedzsment. A kialakított kiscsoportok feladatául adja, hogy - a braimstoring (ötletroham) módszerét alkalmazva - ebben a kérdésben alakítsanak ki közös álláspontot, majd ezt ismertessék a nagycsoport előtt, végül az oktató moderálásával alakítsák ki együttes véleményüket, javaslatukat. Ezt az oktató röviden értékelje, majd a résztvevők ismeretét</p>	<p>feladata azon ötleteik összegyűjtése és rendszerzése, amelyek alapján szerintük meg lehet különböztetni a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet az emberi erőforrás menedzsmenttől. Az oktató segítse a kiscsoportok munkáját azzal, hogy felír néhány olyan kulcsszót a flipchart táblára, amellyel segíti a résztvevők „irányba állítását”. A kiscsoportok szószólói prezentálják kialakított álláspontjukat, és az oktató moderációja mellett kialakítják a nagycsoport konszenzusra épülő álláspontját. Az oktató ezt értékelje, majd a megerősítés és az új</p>		<p>tényezőket, amelyek jellemzik a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet és megkülönböztetik azt, az előző fejlődési periódusban használt megoldásoktól. A kis és a nagycsoportos munka eredményeként fejlődjön vitakészsége, problémaérzékenysége, szintetizáló képessége, kommunikációs készsége, együttműködési készsége és a csoportmunkája.</p>	<p>munkára 25 percet indokolt szánni, az oktatói előadására pedig 20 percet ajánlott tervezni.</p>
---	---	---	--	--	--

<p><i>Továbbá ismerteti a stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalmi meghatározását, a fogalmat alkotó elemeket, valamint a folyamat és rendszerszabályozás lényegét. Bemutatja a stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamatmodelljét, annak a stratégiaalkotáshoz, a környezeti kihívásokhoz való viszonyát, az alkalmazott HR</i></p>	<p><i>bővítő előadásban részletesen foglalkozzon az új fejlődési periódus jellemzőivel. Például azzal, hogyan tevődik át a HR tevékenység hangsúlya a költséghatékonyságról az eredményességre, melyek azok a kritikus magatartási kimenetek, amelyek befolyásolják a stratégiai célok teljesítését és a szervezeti versenyelőny biztosítását, vagy milyen módon válik a humántőke a versenyképesség növelésének stratégiai tényezőjévé, illetve a belső integráló szerep mellett, miért kap egyre</i></p>	<p><i>információk közvetítése céljából tartsa meg részelőadását a stratégiai emberi erőforrásról, annak folyamatmodelljéről. Részletesebben szóljon:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - a szervezeti és a humánstratégia viszonyáról, - a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentre ható külső környezeti kihívásokról (a versenytársakról, a vevőkről, az ügyfelekről, a munkaerőpiacról, a technológiáról, a kulturális tényezőkről, a makrogazdaságról, és a stakeholderekről), - a HR folyamatokról (munkavégzési rendszerekről, az emberi erőforrás áramlásról, a 				
--	--	---	--	--	--	--

<p> folyamatokat, azok jellemzőit, a szervezet alapvető versenyképességi elemeit, végül a szervezeti teljesítménynek és az egyén sikerességének, mint végső célnak az elérését.</p>	<p> nagyobb teret a külső integráció és a koordináló funkció. Az oktató a második almodulhoz készített prezentáció alapján mutassa be a stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamatmodelljét, annak elemeit, majd ezek szintetizálásával ismertesse a vonatkozó fogalmi meghatározást. Az oktató az órát a felmerülő kérdések megválaszolásával, a hozzászólások során felmerülő problémák tisztázásával zárja.</p>	<p> teljesítménymenedzsmentről, a kompenzációról és a javadalmazásról, az emberi erőforrás fejlesztésről), - a szervezet alapvető versenyképességi elemeiről (a költséghatékonyságról, a szervezeti kultúráról, a szervezeti tanulásról, az elkötelezettségről, a kompetenciakészletről és a szervezeten belüli bizalom kérdéséről), - a szervezeti teljesítményről és az egyén sikerességéről. Az oktató előadását zárja a stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalmának, fogalmi elemeinek ismertetésével.</p>				
---	--	---	--	--	--	--

TANMENET / ÜTEMTERV A TANANYAG FELDOLGOZÁSÁHOZ

Modul megnevezése, címe: Személyügyi menedzsment

(A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai)

Almodul megnevezése, címe: A stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer alkalmazása a közszolgálatban

Oktatási, képzési, fejlesztési célok (al) modul elsajátítása során: A hallgató ismerje meg a munkakörrel, mint a közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer alapkérdésével kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat, gyakorlati példák bemutatásán keresztül értse meg, hogy mi a különbség a zárt karrierrendszerű és a nyitott munkaköralapú rendszer megoldások között, hogyan lehet a közszolgálaton belül a két rendszermodellt – a lehetőségek és az elvárások figyelembe vételével – összehangolni. A résztvevő értse meg azt is, hogy miért szükséges a stratégiai emberi erőforrás menedzsment általános folyamat modelljét a közszolgálat igényeinek megfelelően átalakítani, az alapmodell új HR folyamatokkal kiegészíteni, és a HR folyamatokhoz – meghatározott szempontok alapján – HR funkciókat rendelni.

Minimumkövetelmények: A szakirányú továbbképzési szak résztvevője ismerje és értse meg a közszolgálaton belül kialakítandó stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamat modelljének rendszerelemeit, azok helyét, szerepét, jelentőségét, az integrált, folyamat és rendszerszerű működtetés lényegét. Az almodul elsajátítása után a résztvevő akkor felel meg a vele szembeni elvárásoknak:

- ha megfelelően tudja értelmezni és saját közszolgálati tevékenysége során alkalmazni a munkakört, a munkakörrel összefüggő egyéb kérdéseket,
- ha felismeri azt, hogy a zárt karriertípusú rendszer legjobb elemeit magába foglaló, nyitott munkakör alapú rendszer, és a gyakorlati megvalósításhoz keretet biztosító stratégiai emberi erőforrás menedzsment közszolgálaton belüli alkalmazása mennyiben és miben járul hozzá az integritáshoz, az átláthatósághoz, a szervezeten belüli esélyegyenlőség biztosításához, valamint – egyebek mellett - a korrupció elleni sikeres fellépéshez,
- ha képessé válik az emberi erőforrás gazdálkodásért felelősök (vezetők és HR szakemberek) helyét, szerepét, egymás közötti munka és felelősség megosztását megérteni, ahhoz a napi munkavégzése során igazodni, alkalmazkodni.

Oktatók, illetve résztvevők számára ajánlott irodalom (háttér- és kiegészítő anyagok): *Kötelező irodalmak: Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. pp. 43-78.; Karoliny Mártonné*

– **Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. pp. 29-39.; Norbert F. Elbert Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment- KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001. pp. 59-70. *Ajánlott irodalom:* Gajdusчек György: Közzszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyi rendszere az empirikus adatok tükrében, Magyar Közigazgatási Intézet/KSZK 2008.; Hazafi Zoltán: A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I-II-III. rész – közzszolgálati 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.; Dr. Linder Viktória: A magyar közzszolgálat humánerőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései – nemzetközi összehasonlításban. Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet. Időszaki Közlemények. XXXI. szám. 2008.; Dr. Linder Viktória: Személyzeti politika - humánstratégia a közigazgatásban. Doktori értekezés. Budapest, 2010. április; Szakács Gábor: Stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás kialakításának lehetőségei a magyar közzszolgálatban Gazdasági Élet és Társadalom Budapest, 2012. I-II. szám, pp. 162-176.**

<p>A feldolgozandó tananyagrész és annak súlyponti elemei</p> <p><i>A harmadik almodulnak (a tananyag</i>résznek) <i>egy súlyponti eleme van:</i></p>	<p>A tananyagfeldolgozás jellege:</p>	<p>A tananyag feldolgozásának és a részttevők bevonásának, aktivizálásának tervezett módszerei</p>	<p>Kulcsfogalmak, legfontosabb összefüggések</p>	<p>Fejlesztendő, kialakítandó jártasságok, készségek, kompetenciák</p>	<p>A feldolgozáshoz szükséges oktatástechnikai és egyéb szemléltető-eszközök</p>	<p>A tananyag-rész feldolgozásának tervezett időigénye</p> <p><i>A harmadik almodul (tananyag-rész) feldolgozá-</i></p>
---	---	--	--	---	---	--

						sára összesen két tanórát ajánlott fordítani.
<p><i>Az almodul súlyponti eleme a stratégiai emberi erőforrás menedzsment meghatározó jelentőségű alapelemével, a munkakörrel, a munkakör alapú nyitott rendszermegoldás lényegével, súlyponti kérdéseivel, a zárt karrier alapú és a nyitott munkakör alapú</i></p>	<p><i>Az oktató előadásával kezdődik az almodul témájának feldolgozása. Az oktató beszél a munkaköréről, annak a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer sikeres működtetése szempontjából jelentőséggel bíró tényezőiről, a munkakör közszolgálaton belüli sajátos helyéről, szerepéről. A munkakört és a hozzá szorosan kapcsolódó HR tevékenységeket</i></p>	<p><i>Az előadás elhangzása után, a hallottak, valamint az előző két almodul kapcsán megismertek alapján a résztvevőkből kialakított kiscsoportok azt a feladatot kapják, hogy a SWOT analízis módszerét felhasználva elemezzék (erősségek, gyengeségek, veszélyek és lehetőségek csoportjainak kialakításával) a jelenlegi emberi erőforrás gazdálkodást, majd a kialakításra váró új, munkakör alapú rendszermegoldást. Az elemzés során térjenek ki az</i></p>	<p><i>A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamat modell megértése.</i></p>	<p><i>A résztvevő sajátítsa el a súlyponti elem által körülhatárolt új ismereteket. Eddigi tudása és a kiscsoportban végzett SWOT elemzés alapján legyen képes különbséget tenni a jelenleg alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodás erős és gyenge pontjai, veszélyforrásai és lehetőségei, valamint a bevezetés előtt álló közszolgálati stratégiai emberi erőforrás</i></p>	<p><i>Az almodul (a tananyag rész) feldolgozásához interaktív táblára, vagy projektorra és laptopra, flip-chart táblára, filctollakra, postit készletre van szükséges. Továbbá olyan tanteremre, ahol tréning-szerű foglalkozást lehet tartani. Ehhez az</i></p>	<p><i>Ebből az oktató előadására 55 percet, a kiscsoportos és a közös munkára 25 percet és az oktató összefoglaló és záró tevékenységére 10 percet ajánlott</i></p>

<p>rendszerek összehasonlításával foglalkozik. Tárgyalja még, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment általános folyamat modelljének és a közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamat modelljének összevetését, az adoptált modell HR folyamatainak és a hozzájuk rendelt HR funkció bemutatását, valamint az</p>	<p>felhasználva az oktató röviden feleleveníti a jelenlegi zárt, karrieralapú és a nyitott - bevezetés előtt álló - munkakör alapú rendszermegoldások közötti különbségeket, továbbá az új rendszerben rejlő gyakorlati lehetőségeket. Ezt követően – az általános rendszermodellt felelevenítve – bemutatja a közszolgálatra adaptálható stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer folyamat modelljét. Röviden beszél a külső környezet befolyásoló</p>	<p>integritás és a korrupció kérdésére is, történetesen arra, hogy melyik rendszer és miben tűnik alkalmasabbnak e két összetartozó feladat sikeresebb megvalósításához. A kiscsoportok szószólói bemutatják a saját flipchart táblájukon szereplő elemzésük lényegét és az oktató moderálásával összesítik az elért eredményeket, közösen levonják a tanulságokat. E feladattal a gyakorlatban adnak számot arról, hogy mit és mennyit értettek meg a három almodulra bontott modul teljes anyagából. Az oktató az óra végén összegzi a gyakorlati munka</p>	<p>menedzsmentre jellemző jegyek között. Az analízis részeként, illetve annak felhasználásával adjon számot asszociációs készségéről, konkrétan arról, hogyan, illetve miben lehet értelmezni az integritás és a korrupció kérdését a tárgyalt ismeretanyag feldolgozása során. A kis és a nagycsoportos munka eredményeként fejlődjön vitakészsége, problémaérzékenysége, szintetizáló képessége, asszociációs, kommunikációs,</p>	<p>asztalokat (padokat) és a székeket szabadon lehessen mozgatni, átrendezni.</p>	<p>betervezni.</p>
--	---	---	---	---	--------------------

<p><i>emberi erőforrás gazdálkodásért közös felelősséggel tartozó vezetők és HR szakemberek feladatait a közszolgálat hierarchikus rendszerében.</i></p>	<p><i>elemeiről (a makrogazdaságról, a társadalmi, a politikai, a kulturális és a technológiai hatásokról, a jogrendről és a szabályozásról, a munkaerőpiacról, az ügyfelekről az állam és a helyi önkormányzatok szerepéről, a munkavállalói szervezetek hatásáról), valamint a belső környezet hatásairól (a szervezeti működés folyamatairól, a szervezeti struktúráról, az irányítás rendszeréről, a szervezeti kultúráról, a szervezeten belüli szabályozásról, az</i></p>	<p><i>tapasztalatait és összefoglalja a felkészítés tapasztalatait.</i></p>		<p><i>valamint együttműködési készsége és csoportmunkája.</i></p>		
--	---	---	--	---	--	--

	<p><i>információáramlásról és a kommunikációról, végül a személyi állomány kapcsolati rendszeréről). Ismerteti a szervezeti stratégia és a humánstratégia szerepét, illetve egymásra hatásuk jelentőségét a rendszer sikeres működtetése szempontjából. Ezt követően részletesebben foglalkozik a folyamat modell alapfeladatával (a személyi állomány és a munkakör összhangjának megteremtésével) az alkalmazandó HR folyamatokkal (a munkavégzési</i></p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p><i>rendszerekkel, az emberi erőforrás áramlással és a fejlesztéssel, a teljesítmény-menedzsmenttel, az ösztönzésmentesítéssel, a stratégiai tervezéssel és a rendszerfejlesztéssel, a személyügyi szolgáltatásokkal), és az elérhető eredményekkel (az erőforrás biztosításával és megtartásával; a szervezeti és az egyéni érdekegység megteremtésével; a szervezeten belüli bizalmi légkör, a stabilitás kialakításával; a szervezeti és az</i></p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p><i>egyéni teljesítménnyel; a fejlett szervezeti kultúrával; a sikeres működéshez nélkülözhetetlen kompetencia készlettel; a motivált, sikeres, megelégedett és elkötelezett munkatársakkal, az alacsonyan tartott fluktuációval; a jogszerű és költség-hatékony működéssel; a szervezeti tanulás és a tanuló szervezet felépítésével, valamint az ügyfél-elégedettség biztosításával). Az előadás befejező részében az oktató az egyes HR folyamatok jellemzőit kiemeli, majd</i></p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p><i>ezekhez hozzárendeli azokat a HR funkciókat, amelyeket a közszolgálaton belül jelenleg is alkalmaznak, vagy amelyek teljesítésére a stratégiai jellegű rendszerműködtetés miatt szükség volna. Kiemelten foglalkozik a modell integrált jellegével, folyamat és rendszer-szabályozásával, végül a vezetők és a HR szakterületeken dolgozók feladat-és felelősségkörével, valamint a HR rendszer közszolgálaton belüli jellemző struktúrájával. Az oktató a foglalkozás</i></p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p><i>záró felében kiscsoportos munkát kezdeményez a SWOT analízis módszer felhasználásával. Ezért röviden bemutatja, illetve összefoglalja a módszer lényegét. A kiscsoportoknak a módszer felhasználásával, azzal kapcsolatban kell állást foglalniuk, hogy ki, miként vélekedik a közszolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodás átalakításáról, az változtatás lehetséges hatásairól, valamint arról, hogy az integritás kérdését, a korrupció elleni küzdelmet miben,</i></p>					
--	--	--	--	--	--	--

<p><i>és mennyiben támogathatja a jelenlegi, illetve a bevezetés előtt álló közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer. Az oktató lezárja és összefoglalja a vitát, majd röviden összegzi a képzési modul lényegét.</i></p>						
---	--	--	--	--	--	--