



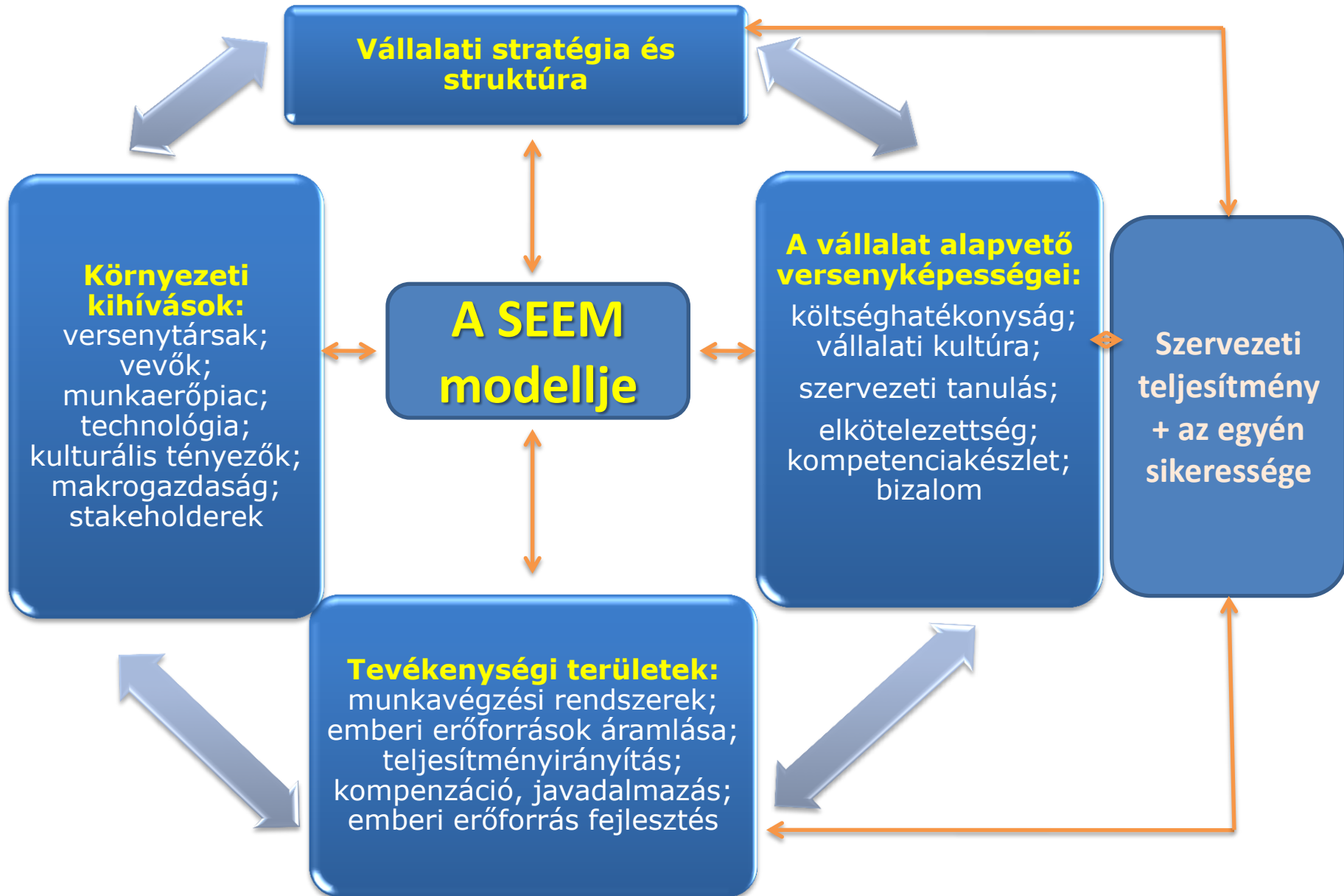
# *Személyügyi menedzsment*

*(A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai)*

***Harmadik almodul: A stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer alkalmazása a közszolgálatban***

**Összeállította: Dr. Szakács Gábor C.Sc.**  
**főiskolai tanár, szakcsoportvezető**

**„Integritás tanácsadó”  
szakirányú továbbképzési  
szak**



# A közszolgálati SEEM folyamat modellje

## A BELSŐ KÖRNYEZET HATÁSAI

a szervezeti működés  
folyamatai

szervezeti struktúra,  
irányítási rendszer,  
szervezeti kultúra

a szervezeten belüli  
szabályozás,  
információáramlás,  
kommunikáció

a személyi állomány  
kapcsolatai

SZERVEZETI STRATÉGIA

HUMÁNSTRATÉGIA

### ALAPFELADAT

személyi állomány

kompetenciakészlet,  
motiváció

munkakörök,  
munkafeladatok

követelmények,  
ellenszolgáltatások

### HR FOLYAMATOK

1. Munkavégzési rendszerek
2. Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés
3. Teljesítménymenedzsment
4. Ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás)
5. Stratégiai tervezés, rendszerfejlesztés
6. Személyügyi szolgáltatások

### EREDMÉNYEK

- emberi erőforrás biztosítása és megtartása
- szervezeti és egyéni érdekesség megteremtése, bizalmi légkör, stabilitás
- szervezeti és egyéni teljesítmény, minőségi munkavégzés
  - szervezeti kultúra
  - kompetenciakészlet
- motivált, sikeres, megelégedett és elkötelezett munkatársak, alacsony fluktuáció
- jogszerűség, költséghatékony működés
- szervezeti tanulás - tanuló szervezet
- ügyfél-elégedettség

makrogazdaság,  
társadalom, politika,  
kultúra és  
technológia

jogrend és  
szabályozás

munkaerőpiac

ügyfelek, állam,  
helyi közösségek

munkavállalói  
szervezetek

## A KÜLSŐ KÖRNYEZET BEFOLYÁSOLÓ ELEMEI

# Munkavégzési rendszerek HR folyamatáról

**A munkakörök kialakításának és fejlesztésének hagyományos rendszere átalakul. Az átrendeződést a szervezetfejlesztési elvek, a vezetési filozófia, a szervezet értékteremtési folyamata fogja döntően befolyásolni.**

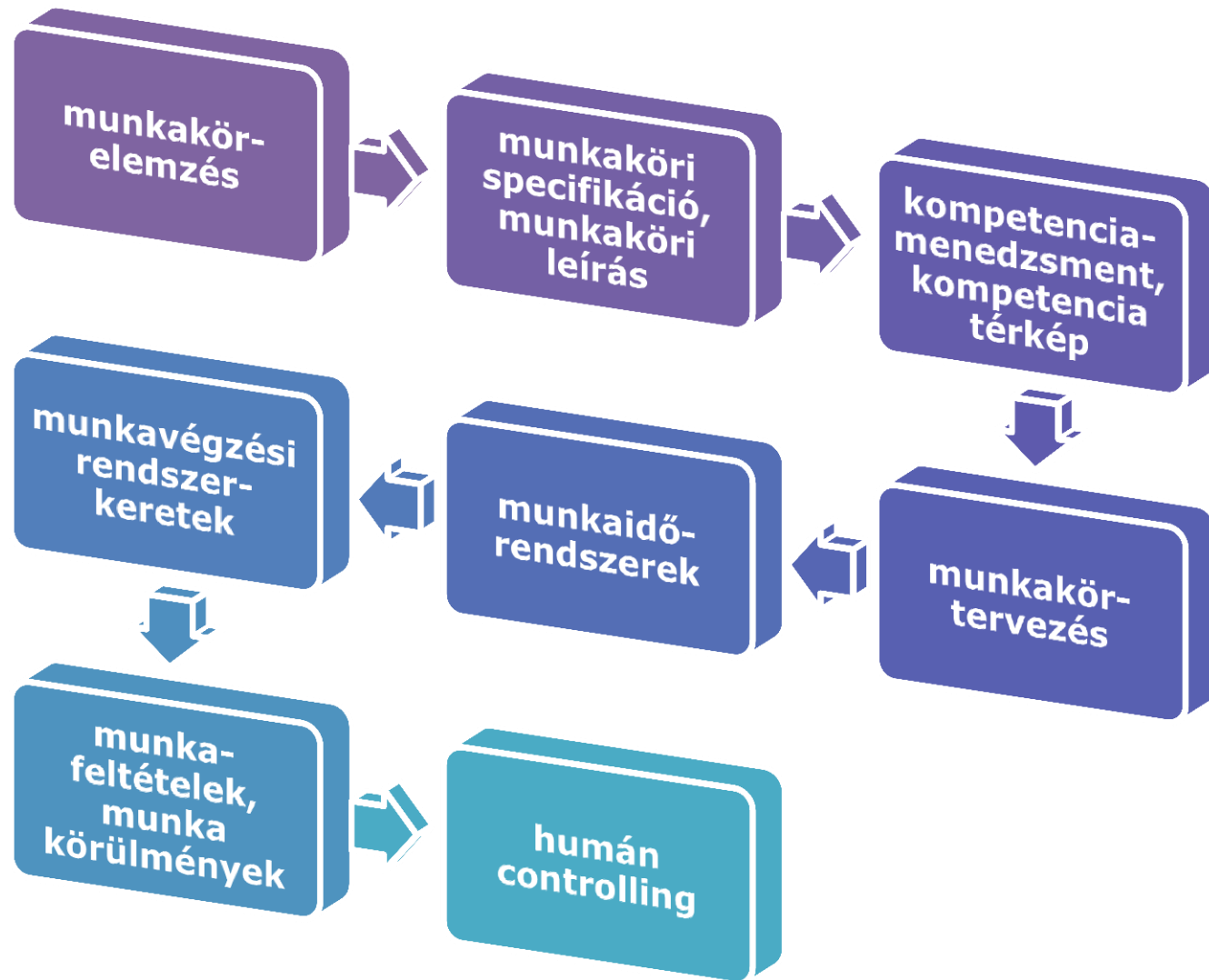


**A szervezetek a leginkább megfelelő magatartási kompetenciákra építik rendszereiket.**

**A specializáció helyett egyre inkább a problémamegoldó képesség kerül a középpontba.**

**A közszolgálatban marad a munkakör, a versenyszféra legfejlettebb sektoraiban fokozatosan megszűnik az egy ember egy munkakör elve.**

# A munkavégzési rendszerekhez sorolható HR funkciók



# Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés HR folyamatáról

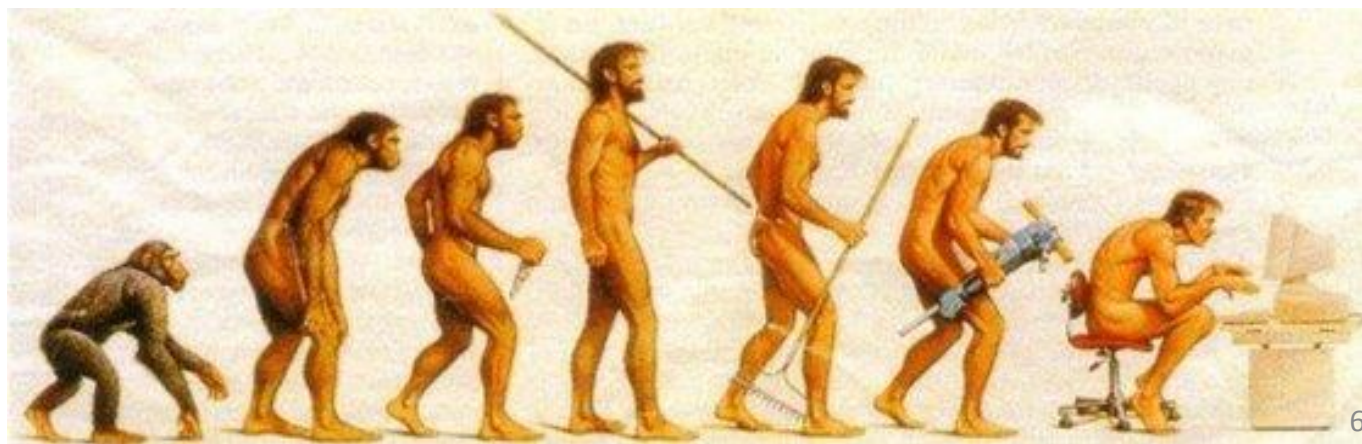
**A korábban külön kezelt elemek (toborzás, kiválasztás, karriermenedzsment, elbocsátás) integrációját kell megteremteni.**

**Megfelelő számú (nem több és nem kevesebb), megfelelő kompetenciákkal bíró munkatárs legyen jelen a megfelelő időben és helyen. A legjobbak megtartása kiemelt cél.**

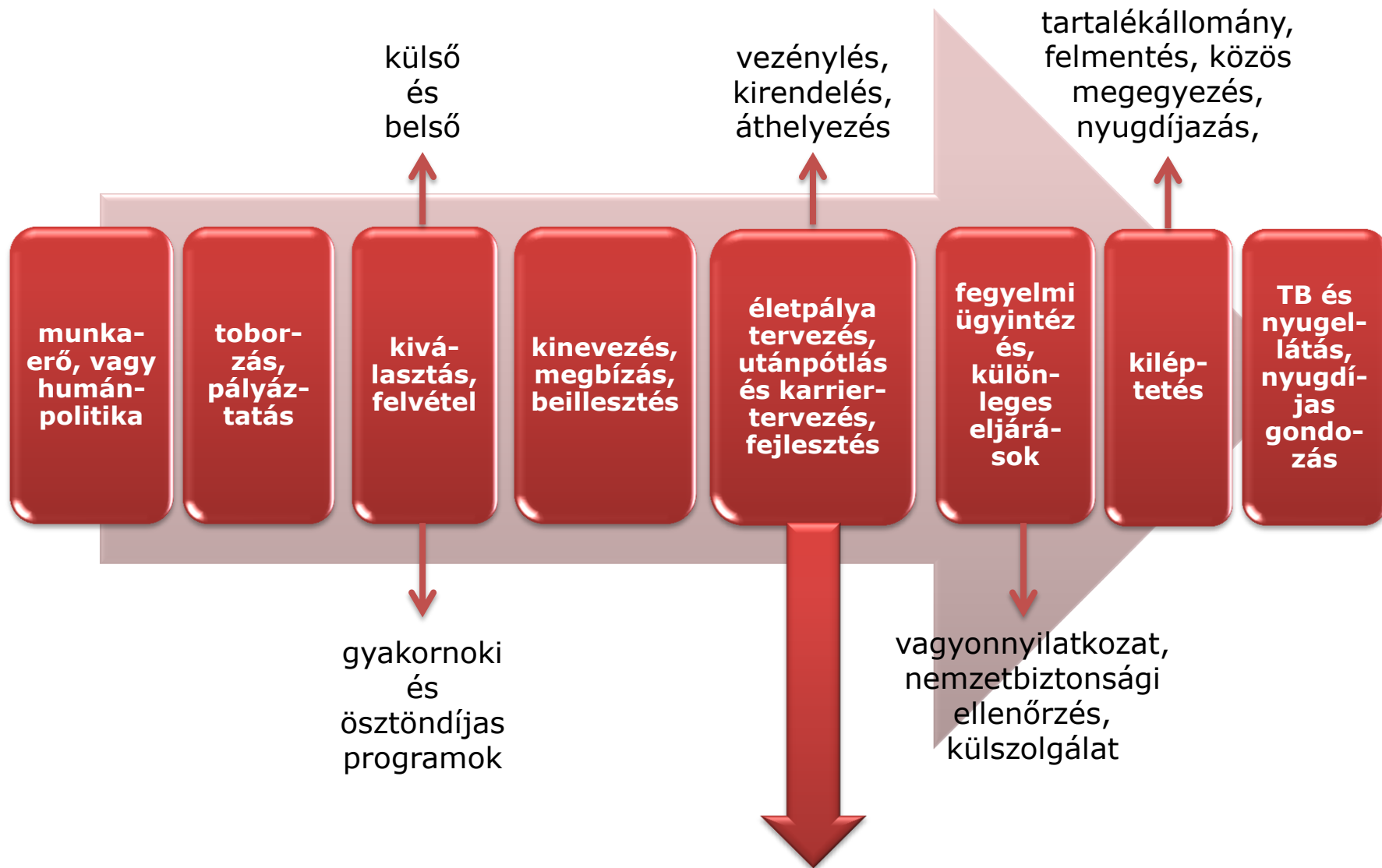
**A szervezet vezetésének döntenie kell ezen áramlási folyamatok jellemzőiről, irányáról és kereteiről.**

**Az emberi képességek és tudás, illetve azok fejlesztése válik a verseny központi tényezőjévé. „Hogyan lehet megtanulni tanulni?”**

**Az egyéni és a szervezeti tanulás összekapcsolása, az intelligens tanuló szervezet megteremtése a cél.**

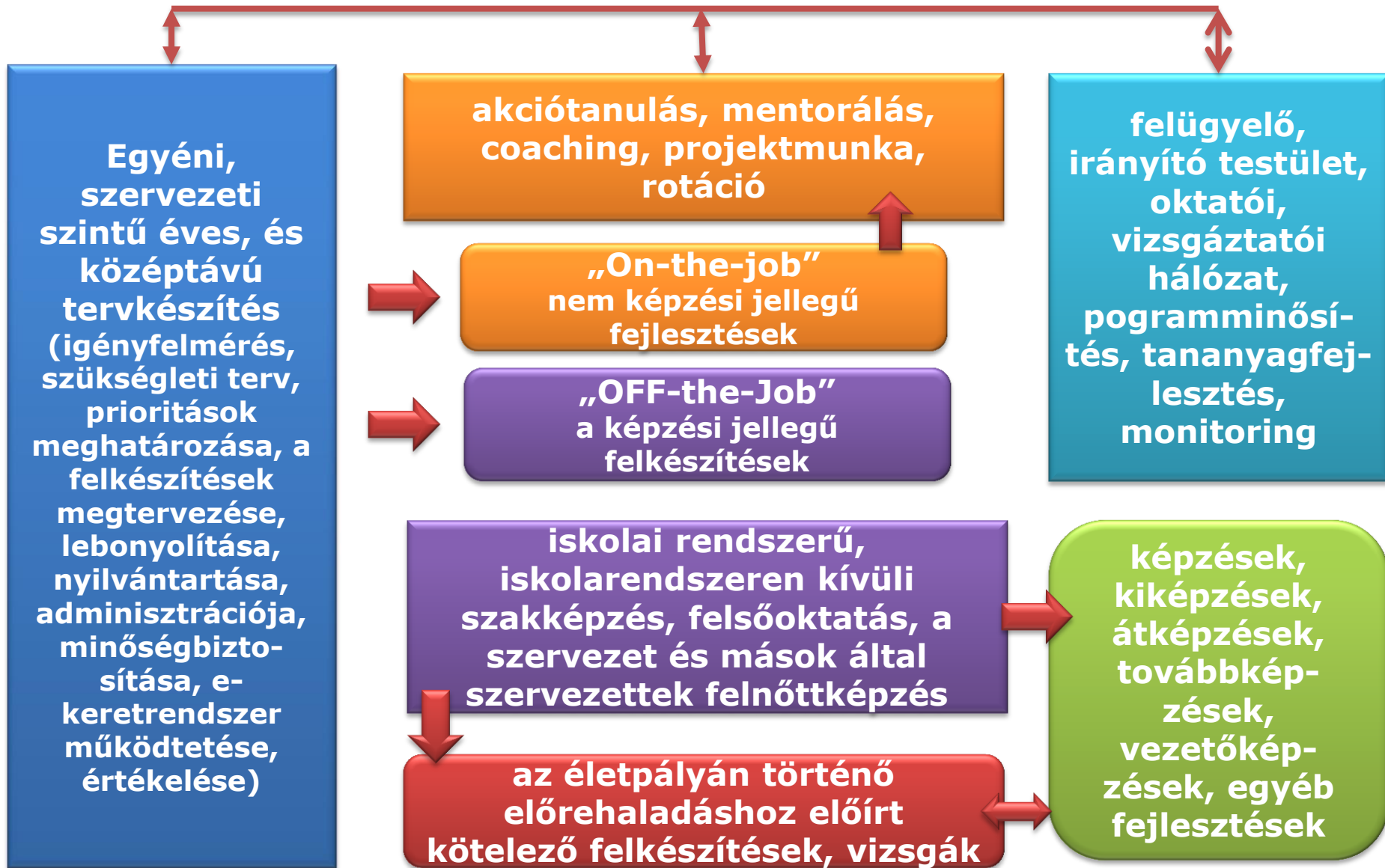


# Az emberi erőforrás áramláshoz sorolható HR funkciók





# Az emberi erőforrás fejlesztéshez sorolható HR funkciók





# Teljesítménymenedzsment HR folyamatáról

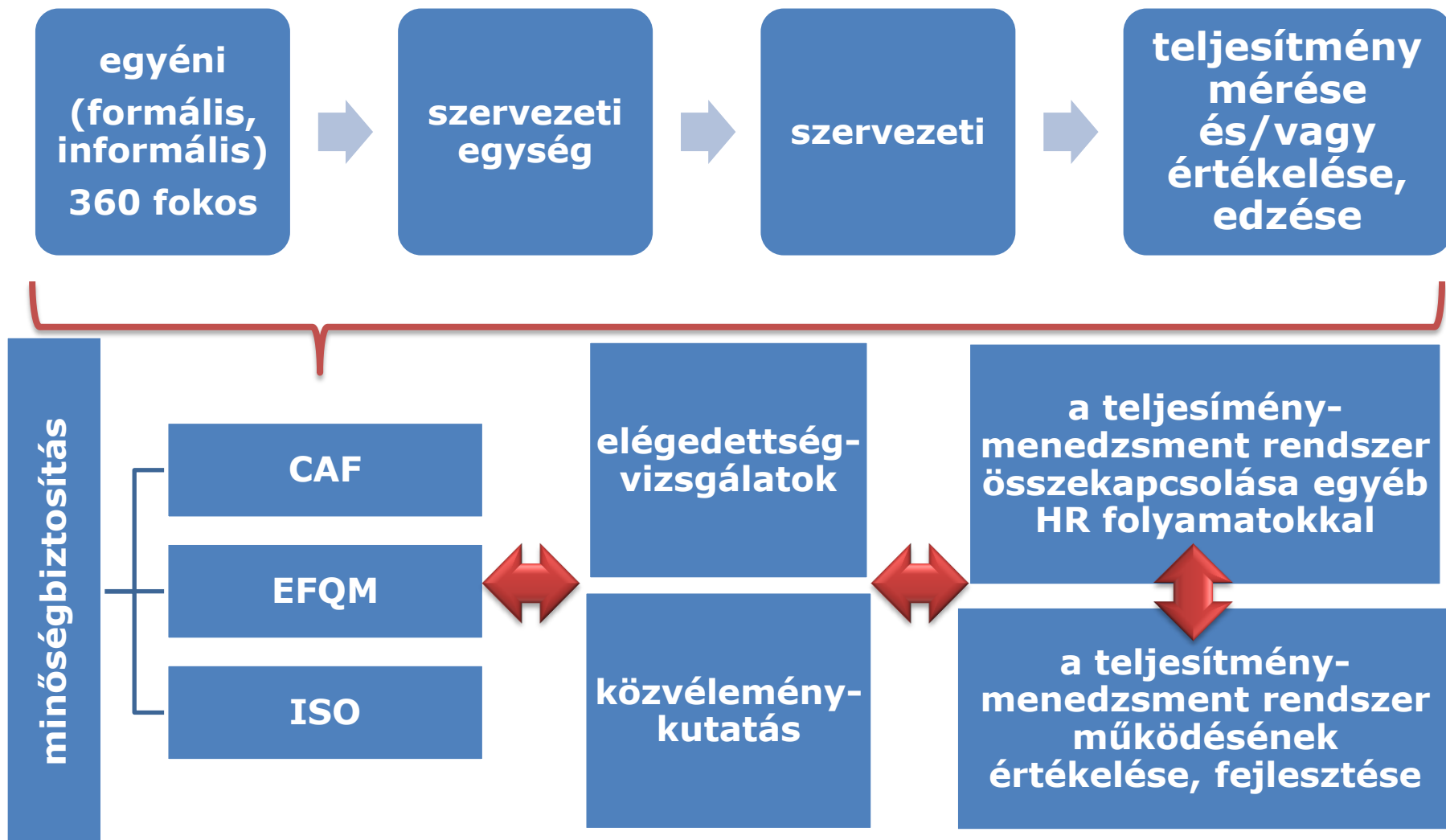
**A fókusz a múlt értékeléséről a jövőbeni teljesítmény növelésére, vagyis a kompenzáció helyett a fejlesztési célokra kerül át.**

**Előtérbe kerül a kompetenciákra épülő, egyénorientált magatartásfejlesztés.**



**Stratégiai kérdés az egyéni és szervezeti teljesítmény kapcsolatának megteremtése, a személyes teljesítmény és a személyes fejlődés összehangolása, az értékelési tevékenység elhelyezése a fejlesztési, ösztönzési és szervezeti kommunikációs folyamatokban.**

# A teljesítménymenedzsmenthez sorolható HR funkciók

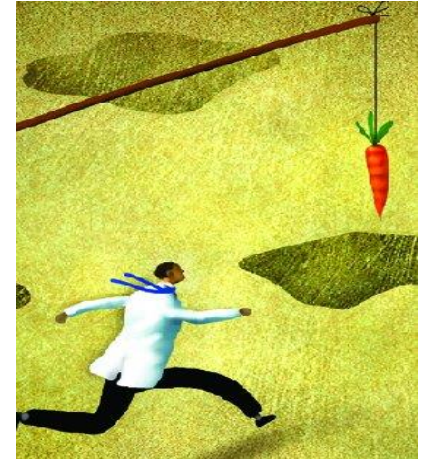


# Ösztönzésmenedzsment (a kompenzáció és javadalmazás) HR folyamatáról

**A középpontban az egyéni és a szervezeti célok hatékony, költségtakarékos, ugyanakkor kellő motivációt biztosító összekapcsolása áll.**

**Az egyik legnagyobb költséget kitevő tényező megtervezéséről, felhasználásáról és a kiáramlás kontrolljáról van szó.**

**A munkaköralapú rendszer bevetése jelentősen átalakíthatja a jelenlegi ösztönzéspolitikát, kompenzáció és a javadalmazás rendszerét!**



# Az ösztönzésmenedzsmenthez sorolható HR funkciók

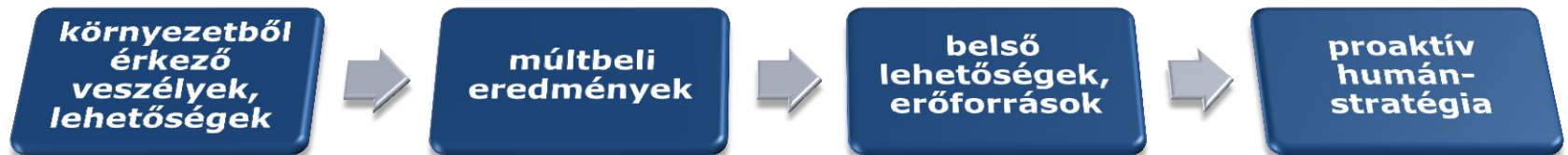


# A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés HR folyamatáról



**A szervezet humánstratégiáját rá kell építeni a szervezeti stratégiára és igazítani kell az egyéb szervezeten belüli részstratégiákhoz**

**A közszolgálati szervezeteket fel kell készíteni a permanens változások fogadására, a megfelelő stratégiai lépések megtételére**



# A stratégiai tervezéshez és a rendszerfejlesztés HR folyamatához sorolható HR funkciók

a humánstratégia elkészítése, végrehajtása, értékelése, a változásokhoz igazítása

**Mindent a proaktivitás jegyében!**

a szervezeti változások menedzselése, szervezeti átalakítások, szervezetfejlesztés

a szervezeti kultúra és a vezetés irányításának indokolt átalakítása, fejlesztése

közszolgálati etikai kódexek kidolgozása, bevezetése, indokolt fejlesztése, a közszolgálati SEEM-hez kapcsolódó értékelő, elemző, kutató tevékenység, módszertani fejlesztés

korszerű, a HR folyamatokat kiszolgáló integrált informatikai rendszeralkalmazás biztosítása

# A személyügyi szolgáltatásokhoz sorolható HR funkciók





# A vezetők és a HR szakemberek feladatai és szerepük

## Az emberi erőforrás gazdálkodás szintjei a közszolgálatban

**minisztérium**

**központi szerv**

**területi szerv**

**helyi szerv**

A munkáltató és/vagy a felsővezető szerepének módosulása az emberi erőforrás gazdálkodás megvalósításában

**Szerepe folyamatosan nő, ő a szervezet első számú HR-es**

Munkáltató jogokat nem gyakorló vezetők szerepe az emberi erőforrás gazdálkodás megvalósításában

**szerepe meghatározó, kiegyenlítetten magas**

A személyügyi menedzsment szervezeti keretei

**állam-  
titkárság,  
főosztály(ok)**

**főosztály,  
szolgálat,  
vagy központ**

**főosztály,  
osztály(ok)**

**osztály(ok),  
csoport(ok),  
referens(ek)**


Az emberi erőforrást végrehajtó szakemberek tevékenységének módosulásai

**szakértő és  
specialista**

**specialista  
és/vagy  
szakértő**

**specialista  
és/vagy  
generalista**

**generalista**



**Köszönöm  
megtisztelő  
figyelmüket!**

**E-mail: [g.szakacs@t-online.hu](mailto:g.szakacs@t-online.hu)**

**mobil: 30-203-1718**