

Dr. Szakács Gábor

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS FEJLESZTÉSÉNEK
ELMÉLETI KÉRDÉSEI A MAGYAR KÖZSZOLGÁLATBAN**

Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban

*„Tudásalapú közszolgálati előmenetel” című 2.2.21 kódjelű ÁROP projekt
II. pillére, amely a doktori iskolák tananyagainak fejlesztését teszi lehetővé*

Szerző:

Dr. Szakács Gábor CSc.
egyetemi docens

Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatás-tudományi Kar
Budapest, 2014

NKE – KTK

Szerző:

© Dr. Szakács Gábor CSc., 2014

Kiadja:

© Nemzeti Közszerzői Egyetem, 2014

Minden jog fenntartva. Bármilyen másoláshoz, sokszorosításhoz, illetve más adatfeldolgozó rendszerben való tároláshoz és rögzítéshez a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulása szükséges.

Olvasószerkesztés, tördelés:

Nemzeti Közszerzői és Tankönyv Kiadó Zrt.

ISBN 978-615-5305-86-3

Tartalom

Előszó	7
I. A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás- gazdálkodás kialakításának elméleti és gyakorlati kérdései a közszolgálatban	9
1. A személyi állomány mint meghatározó jelentőségű erőforrás	10
2. A „személyzettel” kapcsolatos stratégiai célkitűzések	12
3. Környezet, munkavállaló, szervezeti és vezetési modell	15
4. Az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődési fázisai	19
4.1 Személyzeti adminisztráció (Personal Administration)	20
4.2 Személyzeti menedzsment (Personnel Management)	21
4.3 Emberierőforrás-menedzsment (Human Resources Management)	22
4.4 Stratégiai emberierőforrás-menedzsment (Strategic Human Resources Management)	23
5. Stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálaton belüli	26
kialakításának körülményei	26
6. A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati	29
rendszermodellje	29
6.1 A rendszermodell működését befolyásoló külső környezeti kihívások	31
6.2 A rendszermodell működésének belső környezeti hatásai	38
6.3 A stratégiai tervezés szerepe a rendszermodell működtetésében	41
6.4 A rendszermodell segítségével megvalósítandó alapfeladat	44
6.5 A rendszermodell humánfolyamatai és humán funkciói	45
6.6 A rendszermodell sikeres működtetésétől várható eredmények	57
6.7 A humán stratégia kialakításával kapcsolatos elméleti alapvetések	58
Jegyzetek	62
II. Innováció és emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban	65
1. A hárompillérű emberierőforrás-gazdálkodás kialakításának lehetőségei a közszolgálatban	66
A vezető és az emberierőforrás-gazdálkodás	69
Az emberierőforrás-gazdálkodást végző szervezetekről	72
Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakemberek funkcióiról, létszámukról és munkaköri szerepükről	76
Irány a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás felé	79
Jegyzetek	86

2. A motiváció új útjai az emberierőforrás-gazdálkodásban	
és a vezetésben	88
Út a motiváció 1.0-tól a motiváció 3.0-ig	88
Ahogy a munkát megszervezzük	91
Ahogy a munkáról gondolkodunk	92
Ahogy elvégezzük a munkát	93
Az I és az X típusú motivációk főbb jellemzői	99
Az I típusú magatartás három alkotóeleme	101
Jegyzetek	105
III. Az emberierőforrás-fejlesztés új útjai, lehetőségei a közszolgálatban	106
Jegyzetek	119

Előszó

A Nemzeti Közszerológati Egyetem Közigazgatás-tudományi Karán 2013-ben vette kezdetét a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola működése, a PhD hallgatók felkészítése. Külön érdekessége a képzésnek, hogy olyan területeken is megindulhatott a doktoranduszhallgatók felkészítése, mint például az emberi erőforrás, amely korábban nem tartozott sem az alap, sem a mesterképzés meghatározó diszciplinái közé. Ezért különösen fontos azon szakemberek felelőssége, akik felvállalják annak ódiúmat, hogy a közigazgatás tárgykerébe eső, hagyományosnak tekinthető ismeretközvetítők sorába – ráadásul a doktori képzés szintjén – megkísérlik megfelelő módon beépíteni az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos tudnivalókat. Azok közül is elsősorban azokat, amelyek kiemelt érdeklődésre tarthatnak számot és nagy valószínűséggel alkalmasak lehetnek arra, hogy a doktoranduszok kutatómunkájához fogódzót és támpontokat adjanak. Mégpedig olyanokat, amelyek révén várhatóan új kutatási ötletek és megoldásra váró problémák ötlenek fel a képzés résztvevőiben, és amelyekkel lehet és érdemes vitába szállni, továbbá segítségükkel megerősítést, támaszt kapnak eredeti gondolataikhoz, elképzeléseikhez. Ráadásul ezt abban a nehéz helyzetben, olyan hátráltató körülmények között kell megtenni, amikor a közszolgáltatón belül folyó emberierőforrás-gazdálkodásnak nemcsak az operatív munkavégzés színvonalában, hanem e tevékenységnek a tudományos kutatás eszközeivel megvalósítható elemzése, értékelése, feltárása területén is – bizonyos vonatkozásokban – jelentős hátrányai mutathatók ki az egyéb területekkel szemben. Különösen, ha a menedzsmenttechnikák megfelelő színvonalú és hatékonyságú adaptálására, és a közszolgáltat által igényelt új megoldások fejlesztése gondolunk. De mindezek – a közel sem teljes körűen szóba hozott – nehézségek adják a vállalt feladat szépségét, kihívó erejét.

Mindezekre tekintettel arra gondoltam, akkor járok el helyesen, ha tartalmát tekintve nem egy hagyományosnak számító, tematikus, vagy a tudományterület meghatározó elemeit átfogó jegyzetet állítok össze, hanem egy olyat, amely a jelenleg általam legfontosabbnak tartott, a közszolgáltatón belül megoldásra váró és a tárgykerébe eső kérdésekre, problémákra hívja fel az érdeklődő figyelmét. Természetesen alapként én is felhasználom a kiforrott, a tudományos közéletben elfogadott nézeteket, fogalmakat, rendszermegoldásokat, modelleket stb. Azonban ezek mellett – az innováció és a fejlesztés előtérbe helyezésének célzatával – még el nem fogadott, a közszolgáltat és a szakma által nem „hitelesített” megoldásokat is közreadok. Teszem ezt annak ellenére, hogy jól tudom, a tankönyvekben, a jegyzetekben általában csak a kiforrott ismeretek szerepeltetését várják el a szerzőktől. Ha egyetemi alapképzésről vagy mesterképzésről lenne szó, magam is inkább a hagyományos utat választottam volna, azonban úgy gondolom, hogy a doktorképzésben másra van szükség. Természetesen ezzel azt is vállalom, hogy az olvasó a leírtakkal vitába szállhat, esetleg teljes mértékben elveti azt, netán megkérdőjelezheti az elképzelésekben kifejtett nézetek realitását, tudományos értékét. Viszont ahhoz, hogy ellenvéleményt fogalmazzon meg, mindenképpen el kell gondolkodnia

a kérdésen, alkalmas megoldást célszerű keresnie a problémára, a saját nézetei alátámasztására érveket, tényeket illik felsorakoztatnia, a jónak tartott megoldás bizonyítása érdekében kutatásba kell kezdenie, a legalkalmasabbnak gondolt módszert meg kell találnia, az eredményeit elemeznie, értékelnie, szintetizálnia kell, és még folytathatnám a felsorolást. Reményeim szerint ezt a hatást a jegyzetemmel azoknál is sikerül elérnem, akik alapvetően elfogadják a közzé tetteket, viszont meglátják az azokban rejlő továbblépési lehetőségeket, felismerik az új utakat.

Budapest, 2014. május
Dr. Szakács Gábor

I. A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás kialakításának elméleti és gyakorlati kérdései a közszolgálatban

A szűken értelmezett magyar közszolgálatban (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) folyó emberierőforrás-gazdálkodás számos nehézséggel néz szembe, amelyek megoldása minden bizonnyal hosszabb időt fog igénybe venni. A nehézségek abból erednek, hogy valamennyi eddig megtörtént jó szándékú reformkísérlet ellenére az emberierőforrás-gazdálkodás területén nem sikerült érdemi áttörést elérni, és minőségi fejlődést megvalósítani. Természetesen, ha a közigazgatás egészéről beszélünk, akkor mindig egy általánosnak mondható véleményt fogalmazunk meg, amely nem zárja ki annak a lehetőségét, hogy bizonyos területeken és meghatározható közszolgálati szervezeteknél az általánostól eltérő, annál jobb vagy éppen kedvezőtlenebbnek tekinthető helyzettel találkozunk a vizsgált tevékenységi kört illetően. Az emberierőforrás-gazdálkodás – hasonlóan a gazdasági, a logisztikai, az informatikai, a hivatali, a kommunikáció, a PR stb. területekhez – olyan funkcionális szakterület, amely nélkül ma már elképzelhetetlen lenne a szervezetek működése. A közszolgálat akkor tudja a közjót valóban szolgálni, a vele szemben felállított és folyamatosan növekvő elvárásokat eredményesen teljesíteni, ha a „szervezet”, a „feladat” és az „eljárás” mellett a „személlyel” kapcsolatos kérdésekben is rendszerszerű megoldásokat tud érvényre juttatni. Magyary Zoltánnak a két világháború közötti időszakban készült tudományos munkáit alapul véve,¹ a róla elnevezett Közigazgatás-fejlesztési Program² határozta meg ennek a négy területnek a párhuzamos fejlesztését és azokat a beavatkozási területeket, amelyek segítségével a kívánt stratégiai cél elérhetővé válik. A beavatkozási területek tartalmukat és céljait tekintve – a közelmúlthoz és a jelenlegi helyzethez képest is – gyökeres átalakítást jeleznek, mégpedig olyan jellegűt, amely a kérdésben érintett valamennyi szereplőtől (a szakterületért felelős politikustól, a munkáltatói jogkörrel rendelkező felsővezetőtől, valamennyi egyéb vezetőtől, az emberierőforrás-gazdálkodási szakterületen tevékenykedőtől, a személyi állomány tagjától) alapvető szemlélet- és gondolkodásbeli változást kíván meg. A személyzeti igazgatás területén a Program nem kevesebbre vállalkozott, minthogy készüljön el egy átfogó, középtávra érvényes személyzetfejlesztési stratégia, hozzák létre azt a központi koordinációt, amely képes a stratégiában meg-

1 Lásd bővebben: MAGYARY Zoltán: *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései*. Erdélyi Múzeum Egyesület Kolozsvár, 1944; MAGYARY Zoltán: *Amerikai államelmélet – A közigazgatás útja az Észak-amerikai Egyesült Államokban*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Bp., 1934.

2 MAGYARY Zoltán: *Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „A haza üdvére és a köz szolgálatában”* Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Bp., 2011. június 10.; *MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) „A haza üdvére és a köz szolgálatában”* Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Bp., 2012. augusztus 31.

határozottak operatív irányítását, gyakorlati végrehajtásának összefogását megoldani, a különböző ágazati érdekeket egy irányba terelni. A stratégiai dokumentumban talán első ízben emelték ki az emberi erőforrás, a munkát végző ember szerepét, jelentőségét a feladatok sikeres végrehajtása szempontjából.

1. A személyi állomány mint meghatározó jelentőségű erőforrás

A szakirodalom a szervezetek számára rendelkezésre álló egyéb erőforrásokhoz (pénz vagy költségvetés; piac vagy külső környezet, ügyfelek; gyártási módszerek vagy a rendelkezésre álló technológiai, logisztikai háttér; az információk halmaza) viszonyítva az alábbiakban foglalja össze az emberi erőforrás és más erőforrások közötti különbséget, az emberi erőforrás meghatározó jellegét.³ Az emberi erőforrás:

- tartós erőforrás, amely nem kopik el használat közben, sőt a fejlesztések eredményeként és a megszerzett tapasztalatok révén inkább folyamatosan javul, nem beszélve arról, hogy hosszú munkaciklusú (40-45 év), teljesítőképessége fokozható (mindegyik karrierfázisban más jellemzők az erősségei, amelyekből mindig a legmeghatározóbbat kell kiaknázni);
- nem raktározható, mert amit az adott pillanatban a szervezet vezetése és az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakterület nem használ fel, illetve ki, az elvész;
- nem utánozható (a termékek, a szolgáltatások, a technológia lekopírozható, sőt hamisítható is, de az ember nem, mert minden ember más, mások az erősségei és a gyengeségei, más feladatok elvégzésére alkalmas);
- innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó (képes a folyamatos minőségi növekedésre, ön maga megújítására, fejlesztésére, a változások feldolgozására, az azokhoz való alkalmazkodásra, új értékek létrehozására és teljesítménye növelésére, valamint a munkavégzéséhez és egyéb tevékenységeihez kötődő döntések meghozatalára);
- nem tulajdona az adott szervezetnek (pénzügyi, számviteli szempontból nem képezi a saját tőke részét, de a közszolgálati szervezet értékét feltétlenül növeli);
- mobil, ugyanakkor nehezen felcserélhető és helyettesíthető (Elmegy, ha elégedetlen, nem találja megfelelőnek a munkáját, a munkakörülményeket, a feltételeket, vagy jobb ajánlatot kap. A nagy tapasztalattal rendelkező munkaerőt nehéz vagy lehetetlen pótolni, mert általában ők a kérdéses szervezet sikerének letéteményesei, hiányuk törvényszerűen kudarchoz vezet. Hasonló a helyzet a kiemelkedően tehetségesekkel is.)

3 Norbert F. ELBERT – KAROLINY Mártonné – FARKAS Ferenc – POÓR József: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Bp., 2001. 24.

- tudástőkével rendelkezik (értelmi /IQ/, gyakorlati /GYQ/ és érzelmi /ÉQ/ intelligenciával, személyes és szociális érzelmi⁴, valamint alap, generikus, továbbá funkcionális kompetenciakészlettel bír, a legkülönbözőbb dolgokban mutathat tehetséget, létezik kapcsolatrendszere, a csak rá jellemző munka-magatartás szerint végzi a dolgát stb.).⁵

A közszolgálati szervezetek fenntartható működése és a versenyelőny biztosítása szempontjából tehát az emberi erőforrás szerepe semmivel sem pótolható. (A versenyelőny alatt a közszolgálat vonatkozásában természetesen mást kell érteni, mint a piaci szférában. A versenyelőny a közszolgálat esetében a társadalom bizalmának, a köz javának, megbecsülésének, a szolgáltatásokat igénybe vevő adófizetők megelégedettségének megfelelő színvonalú munkavégzés biztosítását jelenti. Ezért a bizalomért nap mint nap meg kell küzdenie a személyi állománynak és valamennyi szervezetnek.) Az emberi erőforráson kívüli – a vezetés számára rendelkezésre álló – egyéb erőforrás megfelelő színvonalú és mennyiségű biztosítása nélkül természetesen az emberi erőforrásban rejlő lehetőségeket, adottságokat, értékteremtési potenciált sem lehet teljes körűen kiaknázni.

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, énkép, személyiségvonások, szociális szerepek, motiváltság)⁶, 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 imént leírt tényezők tartoznak.⁷

4 DANIEL GOLEMAN: *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Bp., 1997. 59–171; DANIEL GOLEMAN: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. SHL Hungary Kft. Bp., 2002. 21–312.

5 DR. GYÖKÉR IRÉN – DR. FINNA HENRIETTA – KRAJCSÁK ZOLTÁN: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Bp., 2010. 12–13.

6 MOHÁCSI GABRIELLA: *Kompetenciamodell nemzetközi környezetben*. 1–2 rész. Humánpolitikai Szemle, 1996/11–12.

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

2. A „személyzettel” kapcsolatos stratégiai célkitűzések

Visszakanyarodva a Magyary-program célkitűzéseire megállapítható, hogy – a személyzeti, igazgatási feladatok megújításával egyetemben – a közszolgálati életpálya kialakításának szándéka merőben új, ugyanis addig csak részben, vagy egyáltalán nem érintett szempontokat hozott látókörbe. A közszolgálati életpálya fokozatos kialakításának beavatkozási területei:

- a hivatásetikai normák,
- a kiválasztás,
- az értékelés (teljesítménymenedzsment),
- az előléptetés és a javadalmazás,
- a képzési, továbbképzési és a vizsgarendszer,
- az állami/munkáltatói gondoskodás,
- a rendszerirányítás és végül
- a munkakör alapú rendszer létrehozása.⁸

A teljesítendő célkitűzések a fenti területeket átfogva az emberierőforrás-gazdálkodás legmeghatározóbb funkcióit érintik, így kihatnak az egész szakterület fejlesztésére. Egyre világosabbá válik az érdeklődőknek, hogy az új közszolgálati életpálya meghatározó elemének a munkakör alapú rendszer kiépítése számít, amely lényegében keretbe foglalja valamennyi egyéb beavatkozási terület tevékenységét, illetve meghatározza az ott teljesíthető feladatok „mozgásterét”, irányát, egymáshoz való kapcsolódását, egymásra gyakorolt hatását, végső soron a remélt végeredményt is. Különösen akkor tekinthető stratégiai kérdésnek a munkakör alapú foglalkoztatás teljes körű kiépítése, ha a jelzett beavatkozási területeket együttesen – a szervezetre, a feladatra, az eljárásra és a személyzetre tekintettel is – rendszer alapú fejlesztéssel sikerül megvalósítani. A szándékok abba az irányba mutatnak, hogy olyan életpálya-modellt kívánnak az illetékesek kialakítani, ahol a jelenlegi, zártnak nevezhető, ezért merev, karrier alapú alkalmazás legjobb, értékálló és a közszolgálati pálya biztonságát nagymértékben garantáló elemeivel egészítenék ki a nyíltnak és rugalmasnak tartott, az érdemeket, valamint a teljesítményt előtérbe állító munkakör alapú rendszerre jellemző megoldásokat. Így jöhetne létre az a valóban új, alapvetően munkakör alapú közszolgálati életpálya-modell, amely valamennyi érdekelt, illetve érintett fél igényeit – viszonylag rövidebb átmeneti időszakokkal számolva – megfelelő módon ki tudná elégíteni. A kérdéskörrel behatóbban foglalkozók tisztában vannak azzal, amennyiben a változtatási szándékok realizálódnak, akkor ezek nemcsak a bérezésre, a besorolásra, az előmenetelre, a karrier lehetőségekre, az életutak közötti átjárhatóságára, a fejlesztésre, a teljesítmények megítélésére és az egyéb humán funkciókra – közzismerten a foglalkoztatást meghatározó jogintézményekre – lesznek hatással. Befolyásolni fogják a szervezetek működtetését, kultúráját, a vezetés stílusát, a vezetők és a beosztott munkatársak együttműködését, kommunikációját, az információáramlás gyakorlatát, de – kevésbé közvetett módon – a feladatok, továbbá az eljárások teljesítését is.

8 In. MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0). 45.

A tervezett átfogó, változtatási folyamat át kell hogy alakítsa az emberierőforrás-gazdálkodás menedzsmentoldalának, illetve nézőpontjának és a foglalkoztatást meghatározó jogi szabályozás szempontjainak, problémamegoldási technikáinak eddig jórészt elkülönülten kezelt, gyakran ellentmondó, egymás hatását kioltó gyakorlatát. Ebben az együttélésben a jog „uralmának” fenntartása mellett a menedzsmentelveknek is érvényre kell jutniuk. Az utóbbiaknak hatniuk kell a jogalkotásra, a törvényi és az egyéb jogszabályok tartalmára, struktúrájára, a szabályozandó humán folyamatokra és az ezekhez sorolható humán funkciókra. A jelenlegi, általában széttöredezett, sziget-szerűen működtetett jogintézményeket (humán funkciókat) – a Magyary-programban meghatározott célok teljesítésének szándéka miatt – egységes struktúrába célszerű rendezni. Ennek érdekében – az emberierőforrás-menedzsment tudományos elveire, rendszerére, valamint a gyakorlati alkalmazás során szerzett tapasztalatokra alapozva – ki kell alakítani azokat a humán folyamatokat, amelyek igénybevételével az egyes jogintézmények rendszerszerű működtetését biztosítani lehet. Erre – egyebek mellett – azért van szükség, hogy:

- *a humán folyamatok alá rendelt humán funkciók (jogintézmények) szakmai szempontú egységes értelmezését a különböző szabályzóknak érvényesíteni lehessen* (Az érintett állományviszonyokat meghatározó törvények, a végrehajtásukra kiadott rendeletek és az alacsonyabb szintű belső rendelkezések gyakran eltérő, sőt egymásnak ellentmondó megnevezést alkalmaznak az egyező funkciójú jogintézményekre, ez pedig megnehezíti a jogszabályok értelmezését és az átjárást is az egyes állományviszonyok között.);
- *a humán folyamatok és a humán funkciók egymásra gyakorolt erősítő, dinamizáló hatását a rendszer működtetésénél – a jelenleginél sokkal hatékonyabban – ki lehessen használni.* (Azt a témával foglalkozó szakemberek és kutatók tudják, sőt olykor a bőrükön is érzik, hogy az emberierőforrás-gazdálkodásban alkalmazott humán funkciók szinte mindegyike kapcsolatban áll egymással, a teljesítésük mikéntje vagy azok elmaradása jelentősen befolyásolja az egyén, továbbá a szervezet hatékony működését, így az általuk nyújtandó szolgálat, szolgáltatás színvonalát is. Ez esetben egy olyan bonyolultnak mondható, mátrixszerű működtetésről van szó, amelyet alaposan meg kell tervezni, a kapcsolódási pontokat ki kell alakítani, a hatásmechanizmusokat fel kell mérni, a költséghatékonysági szempontokat figyelembe kell venni, majd ezek alapján célszerű a jogszabályalkotás nehéz folyamatát végig vinni.);
- *egyértelműen meg lehessen állapítani, hogy a humán funkciók közül, melyek igénylik a jogi szabályozást, és melyeknél nincs erre szükség.* (A rugalmasabb, nyitottabb rendszeralkalmazást úgy nem lehet sikeresen megvalósítani, ha mindent merev szabályokkal körülbástyázunk, a folyamatokat túlbürokratizáljuk, és azokat a „soft”-nak, tehát lágynak tartott rendszerelemeket is jogintézményekké alakítjuk, amelyeket pl. felelős és professzionális vezetői munkával, a bizalmi elven nyugvó szervezeti kultúrával, a belső motivációnak teret adva vagy egyéb menedzsmenttechnikákkal lehet igazán megvalósítani. A személyi állomány biztonságérzetét, a foglalkoztatásuk jogszerűségének megteremtését a nagy gya-

korisággal változó, nehezen követhető és jórészt végrehajthatatlan szabályozási környezettől kell inkább féltetni, mint attól, hogy az e körbe tartozó dolgokat a szervezeti működés hatáskörébe utalják.);

- *a jogdogmatikai elvek megnyugtató tisztázása alapján el lehessen dönteni, hogy a humán funkciók közül melyek azok, amelyeket a közszolgálatban egységesen, és melyek azok, amelyeket ágazatonként, esetleg szervezetenként differenciáltan lehet, illetve kell alkalmazni* (A munkajog, a közszolgálati jog és a polgári jog útvesztőjében vergődő terület évtizedek óta rendezetlen, illetve ellentmondásos helyzetben van. Hiányzik a központi jogalkotási koordináció. Az erős érdekérvényesítési képességét kihasználva egyre több terület, illetve szervezet törekszik az önálló törvényi szabályozás jogának megszerzésére, az önálló jogági fejlődésre.);⁹;
- *személyzeti/humánpolitikai szempontból teremtsenek olyan helyzetet, hogy az egy szervezeti egységen belül más-más állományviszonyban dolgozókat, az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából „egyenlő bánásmód” illesse meg.* (A legtöbb közszolgálati szervezeten belül két-négy féle állományviszonyban dolgozók teljesítenek szolgálatot, akik a szabályozás eltérő tartalma miatt, még ha ugyanazt a munka-, illetve feladatkört is látják el, egymáshoz képest jelentősen eltérő mértékű, valamint színvonalú juttatásban, szolgáltatásban részesülnek, esetenként többszörös kötelezettségekkel terheltek, illetve különböző jogosultságokkal rendelkeznek.);¹⁰
- *figyelembe lehessen venni, hogy a humán szolgáltatások melyik körét kik számára és milyen mértékben kell, illetve lehet biztosítani* (A közszolgálati szervezetek funkciójukból, nagyságrendjükből, területi besorolásukból, a munkáltatói jogkör biztosítása szempontjából, az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók létszámából, felkészültségi szintjéből és számos egyéb tényezőtől adódóan nincsenek egyenrangú helyzetben. Ennek megfelelően a személyi állomány tagjai csak különböző formában, mértékben és színvonalon juthatnak hozzá a kérdéses szolgáltatásokhoz.).

Az eddigiekből is látható, hogy meglehetősen összetett és bizonyos tényezők szempontjából tisztázatlan, ezért ellentmondásos helyzettel állunk szemben, amely jelentős mértékben megnehezíti a Magyar-programban kitűzött célok teljesítését. Ez a megállapítás talán abban az esetben is igaz, ha csak az emberierőforrás-gazdálkodással és az azzal szoros összefüggést mutató – meghatározó jelentőségűnek tartott – egyéb tényezőkkel foglalkozunk.

9 Lásd bővebben: HAZAFI Zoltán: *Új közszolgálati életpálya. A közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói.* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. 8–25.

10 L. bővebben: HAZAFI Zoltán: *Új közszolgálati életpálya* i. m. 29–57.

3. Környezet, munkavállaló, szervezeti és vezetési modell

A korszerűen művelt emberierőforrás-gazdálkodás – legyen az a jelen ismereteink szerint a legtöbb lehetőséggel kecsegtető kompetencia alapú munkakör – nehezen képzelhető el felkészült és a stratégiai célok teljesítése iránt példamutatóan elkötelezett szervezeti felsővezetők, középvezetők, irányítási feladatokat ellátók, valamint a szakterületen tevékenykedő HR-esek nélkül. Ők, illetve a megfelelő jogi, gazdasági, kulturális, motivációs stb. környezet tudja azt a nélkülözhetetlen feltételt biztosítani, hogy a kitűzött célok teljesítésében a személyi állomány tagjai is aktívan közreműködjenek. Az új, munkakör alapú közszolgálati életpályarendszer bevezetéséhez nélkülözhetetlen, paradigmaváltást kísérő, ha tetszik, a változást generáló tényezőket – Bakacsi Gyula munkáját alapul véve – az alábbi három dimenzió mentén lehet a legszemléletesebben bemutatni, mégpedig összehasonlítva a múltra (honnan), a jelenlegi helyzetre (hol) és a jövőben elővítelezhető helyzetre (hová) vonatkozó ismereteinket.¹¹ A vizsgálandó dimenziók tehát:

- a környezeti és a versenykihívások;
- a munkavállalók érettsége (motiváció, felkészültség, felelősségvállalás);
- valamint az előzőekből származó szervezeti struktúra és a vezetési modell.

A múlt paradigmája alapvetően a hagyományos menedzsmentfilozófiával (Taylor) és annak időközben fejlesztett modelljeivel írható le. A jelenre az átmeneti jelleg a meghatározó, amikor is környezeti oldalról a jövő előre igyekszik húzni a jelent, a munkáltatói oldal pedig igyekszik azt a múlt fázisában tartani. A munkavállalók alapvetően a szervezetben elfoglalt pozíciójuk, kivívott elismertségük és a csoportban elfoglalt státuszuk által motiváltak. Ezért ezt az állapotot a részvételre alapozott modellnek foghatjuk fel. A jövő paradigmája az empowermentre alapozott menedzsmentfilozófia, amely fontosnak tartja az önmegvalósítást, a kezdeményezést, a felelősség felvállalását, a felhatalmazás gyakorlati megvalósítását és a munkatársak folyamatos fejlesztését. „Empowermentnek nevezzük azt a koordinációs és kontrollrendszert, amelyben a több és/vagy jobb információval rendelkező alacsonyabb hierarchikus szinten lévő beosztottak döntési és cselekvési szabadságot kapnak. Az empowerment tehát több is, más is, mint a részvétel: a beosztottat nemcsak a döntéshozatalba vonják be, hanem a döntések végrehajtásához szükséges erőforrásokat is rendelkezésére bocsátják. Ez az autonómia akkor igazán eredményes, ha a megnövekedett teljesítményért járó jutalommal párosul, és a szervezet fejleszti munkavállalóit; képzéssel, tréninggel alapozza meg a munkafolyamatért érzett igazi felelősségvállalás kialakulását.”¹² Az empowerment a már korábban laposított szervezeti struktúrát lényegében feje tetejére állítja és a szervezet „csúcsára” az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló, döntési jogkörrel felruházott és

11 BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TARÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. i. m. 19–36.

12 PFEFFER Jeffrey; *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994. 42–43.

a végrehajtáshoz szükséges eszközökkel ellátott, felkészült, egyben felelős, felhatalmazott szervezeti tag kerül. A jelenleginél kevesebb számú vezető pedig alapvetően olyan támogató, fejlesztő, coach szerepkört lát el, ahol a jövőkép kialakításáért, a stratégia és az alapvető erőforrás-elosztási döntések meghozataláért visel felelősséget. A környezetre jellemző fejlődési tendenciát az 1. táblázat, a munkavállalóra jellemzőt a 2. táblázat, a szervezeti és a vezetési modellre jellemzőt pedig a 3. táblázat mutatja be.

A múlt (a rendszer)	A jelen (participáció)	A jövő (empowerment)
Stabil a helyzet, az extenzív fejlesztés a jellemző.	Bonyolódik a helyzet, komplexebbé válik minden.	A környezet turbulens, kiszámíthatatlan.
A környezeti folyamatok vagy ismerősek, vagy előre láthatók.	A környezeti folyamatok egyre nehezebben jelezhetők előre.	A folyamatok nehezen vagy egyáltalán nem jelezhetők előre. Új alkalmazkodási stratégiákkal operálnak.
A mennyiségi szempontok, és a reagáló-reaktív magatartás a meghatározó.	A verseny számos területen globalizálódott.	Minden, így a verseny is globalizálódik, a kockázatok jelentősen megnőnek.
A belátható jövőre vonatkozó alternatívák előrejelzése a jellemző.	A termékek és a szolgáltatások életgörbéje rövidül. A szervezetek folyamatos változtatásra kényszerülnek.	Az idő meghatározó tényezővé lép elő: a termékek életciklusa lecsökken; hasonlóan csökken a szervezetek életgörbéje is; a változásokra adandó válaszok reakcióideje dinamikusan csökken.
Az előrelátás eszközei a hosszú távú tervezés, a költségvetési keretek megállapítása és a célok legörgetése a szervezeti szintről az egyénig.	Jelentős helyet kap már ma is a szolgáltatás, az információ és a tudás.	A hozzáadott érték előállításában a tudás, a szervezeti tanulás és az információ súlya nő. Az anyagi tényezők szerepe csökken.
A munka minőségét a szolgáltató definiálja.	A minőséget egyre inkább a vevő elvárásai diktálják és határozzák meg, de még erős a visszahúzó erő.	A minőséget a vevő definiálja. Ezért terjed a vevő és ügyfél-centrikus megoldások sora.

1. táblázat: A környezet fejlődési tendenciái

A múlt (a rendszer)	A jelen (participáció)	A jövő (empowerment)
Nem mindenki rendelkezik a szükséges felkészültséggel, állandó fejlesztésre van szükség. A beosztottak vezetőik támogatására szorulnak.	A munkavállalók jórészt magasan képzettek, amit az iskolarendszertől hoznak magukkal.	A munkavállalók magasan képzettek, általános és speciális problémamegoldó képességekkel rendelkeznek.
A munkatársakat általában alacsonyrendű szükségletek (fiziológiai, biológiai, biztonsági) motiválják. Kielégítésük zömében nem a munkahelyen történik.	A munkatársak alacsonyabb rendű szükségletei jórészt kielégítettek, de többnyire inkább az elismertségre, státuszra, előmenetelre törekszenek.	A munkatársak alacsonyabb rendű szükségletei nagyrészt kielégítettek, egyre inkább a belső motivátorok vezérlik őket.
Nem kezdeményeznek, kevéssé kötődnek a szervezethez.	Hajlamosak a kezdeményezésre.	Szívesen kezdeményeznek.
A munkavállaló stratégiája kalkulatív: hozzájárulás-kielégülés (bérek, jutalmak) egyensúlyára törekvő.	A költség/haszon elve mozgatja őket.	Érettségük magas szintű, ezért hajlandók a magasabb szervezeti célokhoz igazodni. Az önmegvalósítás játszik főszerepet, a munka örömet jelent.
Nem szívesen vállalnak felelősséget.	Hajlamosak felelősséget vállalni.	Szívesen vállalnak felelősséget.

2. táblázat: A munkavállalót jellemző fejlődési tendencia

A múlt (a rendszer)	A jelen (participáció)	A jövő (empowerment)
Központi figura a menedzser típusú vezető, aki kialakít, fenntart és fejleszt szinte mindent (stratégiát, célrendszert, szervezeti struktúrát, rendszereket, szabályokat, eljárásokat).	A kor tipikus vezetési modellje a megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés (MbO)	Többé nem a vezető maga a siker letéteményese. A vezető átalakító leaderré válik.
A siker képlete: teljesítmény = specializáció + szabályozottság. Az eredmény inkább a rendszer és nem az egyéni munkavállaló függvénye.	A siker képlete: teljesítmény = delegálás + pénzügyi kontroll	A siker képlete: teljesítmény = tudás (információ) + felhatalmazás (empowerment).
A kimenő teljesítmény rendszer és vezető függő.	A kiemelkedő teljesítmény, eredmény alapvetően vezető függő.	A kiemelkedő teljesítmény.
A vezető-beosztott kapcsolat dominánsan a feladatra irányul.	A vezető-beosztott kapcsolat az eredményre irányul.	A munkafolyamatért érzett teljes felelősségvállalásra irányul a vezető és a beosztott kapcsolata.
A kontroll jellemzően magatartáskontroll: a szabályok betartása a cél.	A kontroll jellemzően teljesítménykontroll, ami itt elsősorban pénzügyi kontrollt jelent.	A kontroll jellemzően teljesítménykontroll. A közösen kitűzött célok teljesülését kontrollálja a vezető. A vezető nem szabályoz, hanem a mindenki által elfogadott értékekkel vezérel.
A tanulás egyhúros, szabályozó jellegű, normához igazított.	A tanulás jellemzően kéthúros.	A tanulás kéthúros. A teljesítménybefolyásoló ok-okozati kapcsolatra figyel, ebből tanul. A tanuló szervezet ideálja megvalósul.
A munkavállalók érdemi döntéseket nem hoznak, első a szabálykövetés.	A munkavállalókat bevonják az érdemi döntések meghozatalába.	A munkavállaló érdemi döntéseket hozhat, mert azt a vezető a problémákkal együtt átengedi neki.
A kor leadership mintája: karizmatikus; autokratikus-paternalista, diktáló; inkább feladat-, mint kapcsolatorientált.	A kor leadership mintája: a participatív-részvételi vezetési stílus. Gyenge feladatmeghatározás és erős kapcsolatorientáció.	A kor leadership mintája: a felhatalmazó vezető, aki inkább coach.
A vezető és a beosztott viszonyára az „üzletkötő jelző” illik leginkább (adok-kapok).	A vezető bevonja munkatársát a felelősségvállalásba is.	A vezető túllép a tranzakciós üzletkötő logikán, a jövőre, a motivációra és a fejlesztésre összpontosít.

3. táblázat: A szervezeti és a vezetési modell fejlődési tendenciái

Ha alaposan átnézzük a fenti táblázatokat és ezek alapján következtetést vonunk le arra nézve, hogy a közszolgálat az elemzett dimenziókat figyelembe véve hol is tart, illetőleg hol is tarthat, melyik korszak jegyeit hordozza magán, röviden azt állapíthatjuk meg: a kép nagyon vegyes, nehezen kategorizálható és besorolható. Ez a megállapítás talán még akkor is igaz, ha tudjuk, hogy a Bakacsi által összefoglalt kutatási eredmények alapján bemutatott kép több mint tíz éve készült, és bizony azóta jelentős változások történtek. A jövőre vonatkozó megállapítások nagyrészt „visszacsúsztak” a jelenkorba, hisz a legfejlettebbnek tekinthető piaci szereplők, különösen a high-tech technológiával foglalkozó iparágakban, már a „jövönél” meghatározott jegyek szerint végzik napjainkban is tevékenységüket, irányítják szervezeteiket, bonyolítják folyamataikat, nyújtják szolgáltatásaikat stb. Ezekre, és a bürokratikus szervezetek jellemzőire is tekintettel azt mondhatjuk, hogy a közszolgálat legtöbb szereplője az értékelés tárgyává tett tényezők zömét alapul véve még bizony a „múlt” jegyeit hordozza magán, ugyanakkor van néhány momentum is, amely azt jelzi, hogy ezeket illetően már a „jelenben” vagyunk. A Magyary-program inkább a „jelen” és számos tényező vonatkozásában a „jövőt” veszi célba, ez pedig nagyon merész, egyben kockázatos, ugyanakkor nagyon ésszerű, ambiciózus és a jövőbe mutató vállalkozásnak számít.

4. Az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődési fázisai

A Magyary-program megvalósításának sikere szempontjából az eddigiek mellett legalább ilyen fontos tudni, hogy hol is tart jelenleg a közszolgálatnál végzett emberierőforrás-gazdálkodás, mik a jellemzői, az erősségei, milyen tényezőkre, adottságokra lehet építeni és mit célszerű megváltoztatni, átalakítani. Ahhoz, hogy erre a kérdésre megnyugtató választ adhassunk, előbb ajánlott röviden összefoglalni az emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközi és hazai fejlődési folyamatát, az egyes fázisok jellemzőit. A fejlett országokra jellemző tendenciát a két legismertebbnek számító periodizálási megoldás (Torrington–Hall-, illetve Peretti-féle), valamint a magyarországi helyzetre vonatkozó ismeretek együttes felhasználásával – mutatjuk be.¹³

13 Források: TORRINGTON, D. – HALL, L.: *Personal Management – A New Approach*. Prentice Hall International (UK) Ltd., 1987, 4–10.; PERETTI, J.-M.: *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Vuilbert, Paris, 1990. 573.; BEREND T. Iván – SZUHAY Miklós: *A tőkés gazdaság története Magyarországon 1848–1944*. Tankönyvkiadó, Bp., 1988. 108–111.; KOVÁCS I. Gábor: *Az értelmiségi keresetek változása*. In: *Értelmiségiek, diplomások, szellemi munkások*. Kossuth Könyvkiadó, 1978. 228–231.; KONCZ Katalin: *Személyzeti tevékenység – változóban?* Munkaügyi Szemle, 1990/2. szám; GAZDAG Miklós: *A személyzeti munka rendszerének reformja, az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében*. Ergonómia 1989/2.; TÓTHNÉ SIKORA Gizella: *A személyügyi tevékenység történelmi fejlődése*. Munkaügyi Szemle 1997/6.

4.1 Személyzeti adminisztráció (Personal Administration)

Valamennyi szervezet működéséhez szervesen hozzákapcsolódnak az emberierőforrás-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 szétosztásával. A legtöbb helyen e filozófia mögött az bújt meg, hogy a magasabb bérek, illetve jövedelmek helyett – az egyre erősödő szakszervezetek távortartása 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 (toborzás, kiválasztás), később a munkatanulmányozásban, az ösztönző bérezési rendszerek kidolgozásában, a főnökbepszotti 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 például Angliában vagy az Amerikai Egyesült Államokban, csak némi fáziskéséssel. A közzsféra 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 mindenekelőtt a fizetések és az alkalmazáshoz kötődő munkaszerveződések intézését végezték el, de az adott szervezetek sajátosságaihoz igazodóan egyéb tevékenységeket is megoldottak, mint például 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.

4.2 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 megerősödött a személyzeti tevékenység szakmai funkcionális jellege is. Ezt az 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, érdekképviseletekkel) 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 hasonlatosan, de azoktól eltérő formában, még mindig egységes, központi akarat szerint, a személyügyimenedzsment-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 mindenképp a fizikai dolgozókat érintő kérdésekkel foglalkoztak, de itt látták el a létszámgazdálkodásnak nevezett tevékenységet, valamint a teljes bér-gazdálkodást is. A szociálpolitikai osztályokon a munkavállalók jóléti, kegyeleti, üzemorvosi, üdültetési ügyeit bonyolították, valamint működtették a vállalati bölcsödét, óvodát, büfét és éttermet. Ezek az osztályok általában egymástól függetlenül tevékenykedtek, így még esély sem volt arra, hogy az emberi erőforrások összhangját, a szervezeti célokhöz 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 közzszolgáltatban. Ebben az időszakban tehát a 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 elkülönült, kevéssé összehangolva látta el feladatát. A személyügyi szakemberek intenzíven kezdtek el foglalkozni a menedzsmenttel, valamint a vezetőkkel is. Nemcsak 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 megkezdtek a humán szakemberek képzését, továbbképzését, egyre többen kerültek a személyzetisek közül közép- és felsővezetői pozíciókban. Ezzel jelentősen nőtt a szakterület presztízse, elismertsége.

4.3 Emberierőforrás-menedzsment (Human Resources Management)

A harmadik fejlődési periódusban – a XX. század 80-as éveinek végén – jelent meg az emberierőforrás-menedzsment kifejezés, mégpedig azért, mert a szervezetek felsővezetői a rendelkezésükre álló munkaerőt már nemcsak az egyik költségtevézőként tartották számon, hanem meghatározó jelentőséggel bíró szervezeti erőforrásként kezdték kezelni. Ez a minőségi változás azt is magával hozta, hogy az emberierőforrás-menedzsmentért felelős humán 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 elvárásként 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) feladattelátásával szemben ez esetben az integrált, rendszerszemléletű gondolkodásmód és problémamegoldás alapkövetelménnyé lépett elő. Az emberierőforrás-menedzsment korszakára egyaránt jellemző a „hard” funkciók (stratégia és tervkészítés, a humán tevékenység értékelése, integrált informatikai rendszerek igénybevétele, humán kontrolling bevezetése) és a „soft” funkciók (a személyzetfejlesztés magatartástudományi eszköztárának alkalmazása) körének kiszélesítése, a szakmai feladattelátás további specializálódása. Minderre azért volt szükség, hogy általuk, illetve az egyéb humán funkciók magas szintű teljesítése révén a szervezeti értékteremtés egy percig se szüneteljen, és a személyi állomány elkötelezettségén alapuló egyéni és szervezetfejlesztés, a megújulás, valamint az innováció a szervezet hajtóerejévé váljon. Magyarországon a rendszerváltás utáni években a személyzeti menedzsment és a humán szakemberek szerepe, jelentősége csökkent, létszámuk nagymértékben megcsappant. Azonban hamarosan fordulat következett be és viszonylag gyorsan ugrásszerű fejlődésnek indult a szakterület. Ennek számos oka volt. A legfontosabbnak a következőket tartjuk.

A multinacionális vállalkozások behozták az országba fejlett humán rendszereiket. Ezeket több hazai nagyvállalat átvette, átalakította, vagy „testre” formálta. Megjelentek a humán tanácsadó cégek, megindult az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó 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 (munkatörvénykönyv, 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.

4.4 Stratégiai emberierőforrás-menedzsment (Strategic Human Resources Management)

A negyedik fejlődési periódusban, a 90-es évek elejétől, egyre hangsúlyosabbá vált a stratégiai szemlélet jelentősége és az emberierőforrás-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 kerültek 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 emberierőforrás-menedzsment meghaladásáról. Ezek: a felsővezetői nézőpont megjelenése; az emberierőforrás-menedzsment kritikus szerepe a szervezeti versenyképesség növelésében; és a humán tevékenység integráló szerepe.

A stratégiai emberierőforrás-menedzsmenten belül megjelent, sőt teret nyert a felsővezetői nézőpont; ezzel egyetemben az emberierőforrás-menedzsment kritikus szerepe a szervezeti eredményesség, értékteremtés és versenyképesség növelésében kiemelt funkcióhoz jutott. Továbbá megerősödött az emberierőforrás-gazdálkodás integráló funkciója is, amely az egész szervezetre elkezdte kifejteni jótékony hatását. A kiemelt három nézőpont lényegét – Bokor Attila nyomán – az alábbiakban foglaljuk össze:

- A **felsővezetői nézőpont** annyit tesz, hogy ez a szakterület jelentősen hozzájárul a hosszú távú értéknöveléshez, minden szempontból felelősséget vállal a szervezet működéséért, nem korlátozza tevékenységét a szűken értelmezett személyzeti munkára. A költséghatékonyság szem előtt tartása mellett a környezethez való alkalmazkodásra, az együttműködésre és az eredményességre törekszik. A felsővezetői nézőpont érvényesítése érdekében a szakterület vezetőjének képessé kell válnia a stratégiai célok megértésére, lebontására, valamint az azok teljesítését biztosító értékteremtésre, valamint a versenyelőny kialakítása, fenntartása szempontjából kritikusnak mondható magatartási kimenetek beazono-

sítására. Általános tapasztalat szerint a kompetenciák (beleértve a tudást is), a szervezeti tanulás, a szervezeti kultúra és az ennek részét alkotó értékek alkotják a jelzett magatartási elemeket. Ezek pedig ahhoz az alapképességhez tartoznak, amely a stratégiaalkotás egyik kulcskategóriájának tekinthető.

- Az emberi erőforrás gazdálkodás és maga a feladatokat ellátó ember, azaz a személyi állomány valamennyi tagja, **a szervezeti eredményesség, az értékteljesítés, továbbá a versenyképesség növelése** szempontjából – ahogy korábban már jeleztük – meghatározó elemmé, tényezővé lép elő. Az adott közszolgálati szervezet emberi vagy humán tőkéje, annak értéke – egyre gyakrabban – többet nyom a latba, mint az egyéb erőforrásoké. Ez különösen igaz a közszolgálat valamennyi területénél. A fejlett szervezeti kultúra, valamint az érintett intézmények magas szintű tudástőkéjének köszönhetően válhat a közszolgálat egésze képessé arra, hogy gyorsan, rugalmasan tudjon reagálni a permanens változásokra. Ezáltal pedig a minőségi munkavégzés – éppen az emberi erőforrás folyamatos fejlődésével, fejlesztésével és az innováció növekvő igénybevételeivel – általánossá válik. Ezek döntően az emberi tényezők függvényei. Abban az esetben, ha a stratégiai emberierőforrás- menedzsment nem képes – az eddig kiemelt tényezők alapján – hozzáadott értéket létrehozni, akkor a szervezet időszakosan vagy végleg elveszíti versenyelőnyét, a közszolgálat nyelvére fordítva, a társadalom bizalmát, megbecsülését, a szolgáltatásait igénybe vevő adófizetők megelégedettségét. A stratégiai emberierőforrás-menedzsmentre jellemző, hogy mindig igyekszik a változásoknak elébe menni, proaktív magatartást, illetve tevékenységet kifejteni.
- A **stratégiai emberierőforrás-menedzsment integráló szerepe** alatt többet és mást kell érteni, mint az emberierőforrás-menedzsment fejlettségi szintjén megtapasztalható belső integráló szerep. Ez esetben a belső integráló szerep mellett a rendszer működtetésénél a külső integráció egyre nagyobb hangsúlyt kap. Az emberierőforrás-gazdálkodás korábbi támogató funkciójából a koordináló, integratív szerep kerül előtérbe egyrészt a szervezet, másrészt az egyes vezetők szintjén is. Ez konkrétan az egyes stratégiai célok operatív célokká történő lebontását jelenti, valamint az emberierőforrás-stratégia (humán stratégia) irányelveinek, céljainak érvényesítését a szervezeti stratégiában, illetve a napi működésben. Ezért is kap a stratégiai emberierőforrás-menedzsment egyre nagyobb szerepet a szervezetek korszerűsítésében, fejlesztésében, a stratégiai szemlélet és gondolkodás elterjesztésében, a változások levezénylésében, az integritás, az esélyegyenlőség, a fenntarthatóság, az etikai normák biztosításában vagy a szervezeti kultúra átalakításában.¹⁴

Az emberierőforrás-szakemberektől ez a fajta tevékenység összetett, interdiszciplináris tudást és gyakorlatot követel meg. Mindezek alapján a stratégiai emberierőfor-

¹⁴ BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. i. m. 47–48.

rás-menedzsment fogalma a következő: „A környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előretekintő befolyásolására törekvő emberierőforrás-folyamatok és -rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását.”¹⁵ A fogalmi meghatározásból egyértelművé válik, hogy ebben a fejlődési periódusban jelenik meg elsőként, hogy a különböző humán funkciókat humán folyamatokba szervezik és a hagyományosnak tekinthető funkcionális elvet felváltja az általánosabb érvényű integrált rendszerszabályozás. A funkcionalitás továbbra is megmarad, elsődlegesen az operatív szintű munkavégzésben, azonban a felsővezetői szinten a stratégiai alapú folyamat- és rendszerszabályozásnak kell érvényesülnie. A különböző humán funkciókat egyesítő humánfolyamatokat az adott szervezet igényei, lehetőségei szerint lehet kialakítani. Ehhez nyújt fogódzót a stratégiai emberierőforrás-menedzsment modellje, amely a következő folyamatokat, tevékenységi területeket különbözteti meg: munkavégzési rendszerek, emberierőforrás-áramlás, teljesítménymenedzsment, kompenzáció és javadalmazás, emberierőforrás-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 emberierőforrás-menedzsment között. Ennek megfelelően az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó terület feladata jelenleg már nem korlátozódhat csupán az operatív szakmai feladatok teljesítésére, valamint a költséghatékony működésre. Egyszerre kell megjelenítenie a szervezet előtt álló humán jellegű stratégiai kérdéseket és humán 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: költséghatékonyág, szervezeti kultúra, szervezeti tanulás, elkötelezettség, kompetenciakészlet, bizalom. A stratégiai emberierőforrás-menedzsment alkalmazásának végső eredménye a szervezeti szintű teljesítmény és az egyén sikerességének összhangban történő megvalósítása, a szervezeti és az egyéni célok harmonikus összekapcsolása révén.

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

15 BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. i. m. 48.

5. Stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálaton belüli kialakításának körülményei

A stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás megvalósítása során tehát olyan újnak nevezhető gondolkodásmóddal és eljárásrenddel állunk szemben, amikor is az emberierőforrás-gazdálkodás a szervezet folyamataiba integrálódik és az integráció alatt kiemelt hangsúlyt kap a stratégia, továbbá a funkció. A stratégiák (szervezeti, szakmai, humán és egyéb funkcionális), a humánfolyamatok és a hozzájuk tartozó humán funkciók, a szervezet, valamint az ember egysége teremtheti csak meg az elvárt eredményességnek a környezettel való összhangját¹⁶ a közszolgálaton belül is.

A közszolgálat valamennyi területére és legtöbb szervezetére jellemző emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységet – a szakterület bemutatott jellemzői alapján, valamint egy 2013-ban lefolytatott kutatás eredményeit figyelembe véve¹⁷ – a személyzeti menedzsment és az emberierőforrás-menedzsment periódusai közötti állapothoz tudjuk besorolni. „Ugyanis ebben a közttes állapotban:

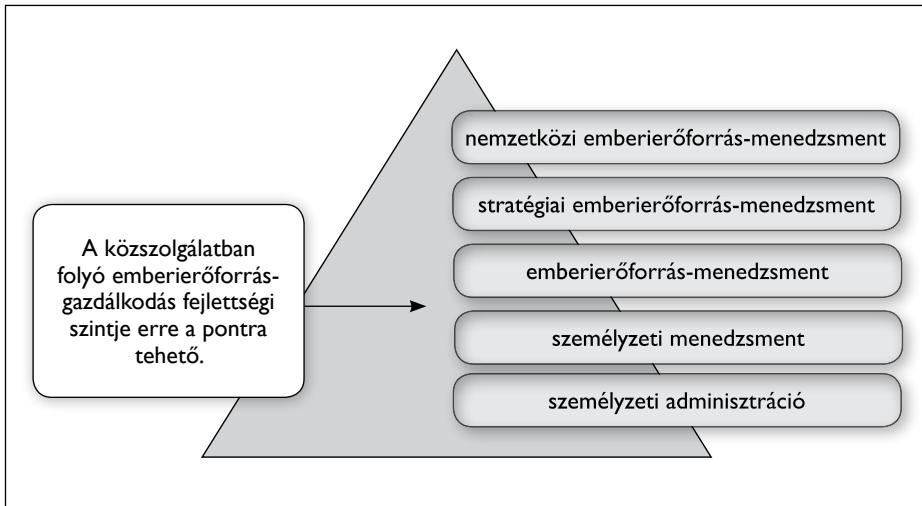
- az elvégzendő feladatok túlnyomó részét az adminisztratív, bürokratikus, operatív és erősen szabályozott jelleg uralja;
- a vizsgált funkcionális szervezeti egységek, illetve szakemberek leggyakrabban követő magatartást tanúsítanak;
- a szervezeti értékteremtéshez, a versenyképesség fokozásához csak nagyon áttételesen és alkalmasszerűen kapcsolódnak, illetve kapcsolódhatnak az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók;
- a stratégiai nézőpont megjelenése, a stratégiai gondolkodás esetenként fordulhat elő a munkavégzés során;
- az integráló szerepkör betöltése sem nevezhető gyakorinak, jellemzőnek;
- az egyes emberierőforrás-gazdálkodási funkciók (jogintézmények), ahogy azt már jeleztük – elsősorban a jogi szabályozás jellemző megoldásaiból kiindulva
- szervesen nem, csak inkább véletlenszerűen kapcsolódnak egymáshoz, a metodikailag és rendszertanilag valójában egybe tartozó humánfolyamatok és humán funkciók nem alkotnak egységes, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszert.”¹⁸

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

17 BOKODI Márta – HAZAFI Zoltán – KUN Artila – PETROVICS Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014; KRAUSS Ferenc Gábor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga?* (Közszolgálati Humán Tükör, 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014.

18 SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati humán tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 19–20.

A kutatási eredmények azt is bizonyítják, hogy a vizsgált közszolgálati szakterületek, hivatásrendek és a szervezetek között időnként jelentős különbségek fedezhetők fel az emberierőforrás-gazdálkodás jellegét, tartalmát, alkalmazott módszertanát, lehetőségeit, a munkavégzéssel szemben megfogalmazott vezetői elvárásokat és egyéb tényezőket tekintve. Ezért, és egyéb okok miatt, az érintett szervezetek többségénél végzett emberierőforrás-gazdálkodás átmeneti fázisban, köztes állapotban van, és nagyjából a jelzett fejlettségi szinten áll.



1. ábra: A közszolgálatban folyó emberierőforrás-gazdálkodás besorolása az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődési piramisába

A köztes állapotot épp azt jelzi, hogy a döntően adminisztratív jellegű személyzeti munka – elsősorban a jogi előírások „nyomásának” engedve – olyan humánmenedzsment tevékenységeket, mint pl. az egyéni teljesítményértékelést, a kompetenciák alkalmazását, a pályáztatási vagy a kiválasztási eljárásokat, az újszerű emberierőforrás-fejlesztési (képzési és nem képzési jellegű) akciókat – a közszolgálati szervezetek többségét illetően – már a napi munkavégzés részévé tett. Egyszerre van tehát jelen a régmúlt és a múlt, ahol a döntő faktort sajnos még mindig a régmúltra jellemző megoldások fémjelzik. A személyzeti munkát akkor lehet emberierőforrás-gazdálkodássá átalakítani, illetve a jelen időszakra általában jellemző fejlettségi szintre emelni, ha a szükséges környezeti tényezők mellett a közszolgálaton belül is létre jönnek a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás működtetéséhez elengedhetetlen szervezeti, személyi, jogi, pénzügyi, technikai, vezetési, módszerbeli, valamint rendszerszabályozási feltételek, és az ezekhez igazodó, szemlélet- és gondolkodásbeli változások. A szervezeti hatékonyságot, az eredményességet, a versenyképességet biztosító stratégiai gondolkodás és az ennek megfelelően végzett emberierőforrás-gazdálkodás nélkülözhetetlenné teszi, hogy a szervezet szintjén, a vezetéssel, valamint az érintett szakterü-

letekkel együttműködve a szakemberek komplexen foglalkozzanak a szorosan vett és hagyományosan művelt személyzeti, valamint munkaügyi feladatellátáson túl:

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

Ahhoz, hogy ennek a bonyolult feladatnak a szakterületen tevékenykedő vezetők, generalisták, specialisták, szakértők és ügyintézők – a politikai akaratnak, az ország stratégiai céljainak megfelelően és a közszolgálat felsővezetőinek példa értékű támogatását bírva – eleget tudjanak tenni, szükségessé vált – a nemzetközi és a hazai szakirodalomban publikált elméleti koncepciókra építve¹⁹ – azt a rendszermodellt ki-munkálni, amely alkalmas keretét adhatja a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálaton belüli fokozatos bevezetésének.

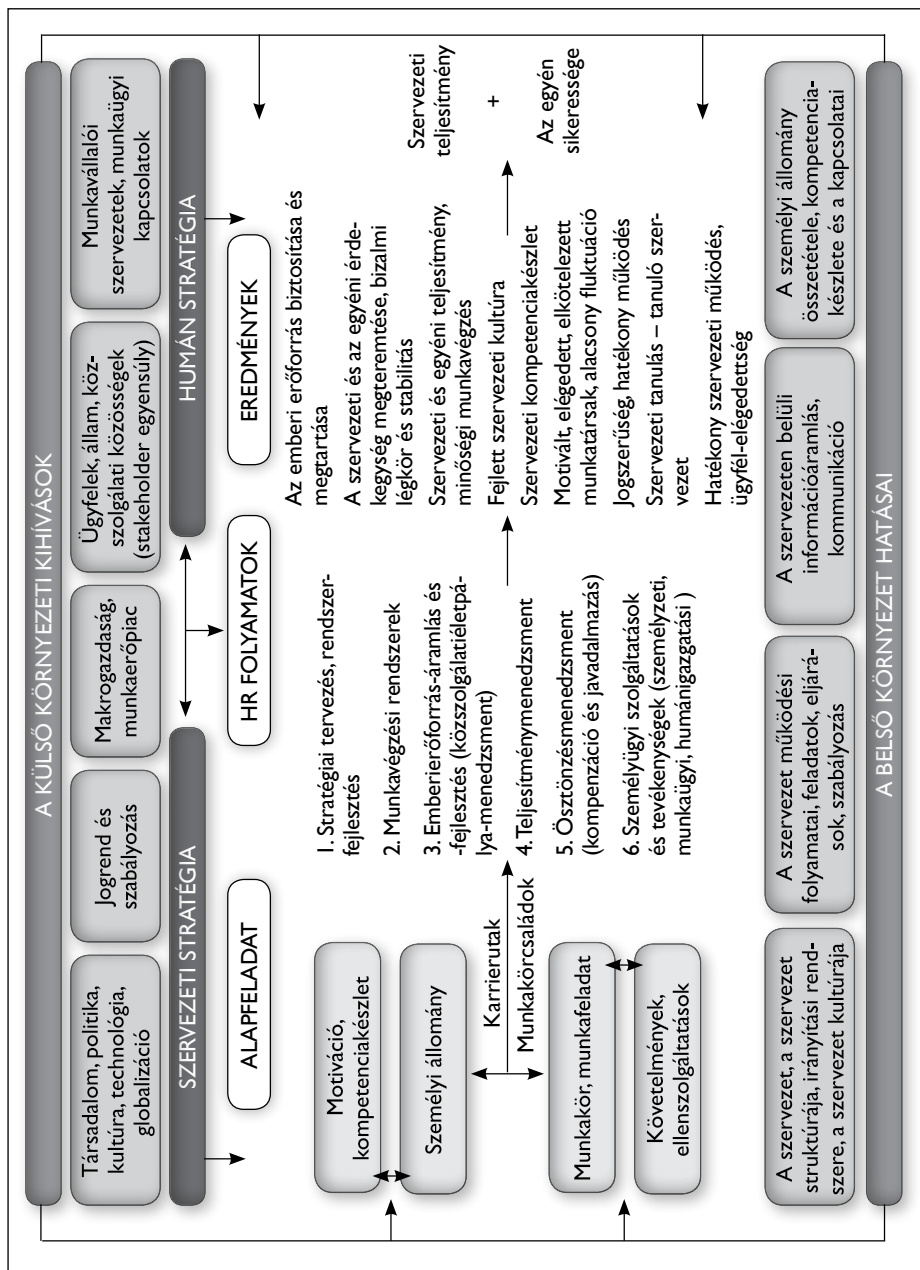
19 BOKOR Attila: i. m. 43–75; HENEMANN, SCHWAB, FOSSUM, DYER: *Personal/Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois (3rd Edition), 1986; BOXALL, P: *Strategic Human Resource Management of a New Theoretical Sophistication?* Human Resource Management Journal, vol.2. No. Spring, 62.; DR. GYÖKÉR Irén – DR. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: i. m. 2010. 14; KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások.* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Bp., 2010. 26.

6. A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje²⁰

A rendszermodell elméleti kialakítását – ahogy arról már volt szó – a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program meghirdetése tette égető szükségsszerűvé. A jellemzően munkakör alapú új közszolgálati életpályarendszer sikeres megvalósítása érdekében életre hívott közszolgálati rendszermodell egységbe foglalja mindazon meghatározó erővel bíró tényezőket, amelyek nélkül – jelen ismereteink szerint – hatékony emberierőforrás-gazdálkodást nem lehet megvalósítani (lásd 2. ábra). A rendszerszerű és integrált működtetés feltételezi, hogy egy adott tevékenységi kör – esetünkben az emberierőforrás-gazdálkodás – kialakításánál figyelembe vegyék:

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

20 A fejezet megírásához felhasznált anyag: Dr. SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban (A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humán folyamata)* NKE KTK (egyetemi jegyzet) Bp., 2014. 8–42.



2. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje (Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az alábbiakban röviden bemutatjuk a rendszermodell elemeit, építőköveit.

6.1 A rendszermodell működését befolyásoló külső környezeti kihívások

6.1.1 Társadalmi, politikai, kulturális, technológiai befolyásoló elemekhez és a globalizációhoz kötődő kihívások

A közszolgálat működését és a rendszeren belül folyó emberierőforrás-gazdálkodás lehetőségeit alapvetően befolyásolják az uralkodó társadalmi viszonyok, az ország politikai berendezkedése, a kormányon lévők nézetei, beállítódásai, tervei, elképzelései, a kulturális viszonyok és a nemzet hagyományai. A közszolgálat és az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődése minden esetben visszatükrözte, illetve visszatükrözi ezeket a hatásokat, illetve igyekszik valamilyen válaszokat adni ezekre. Hazafi Zoltán egy beteljesült első, egy részben megvalósult második, és egy előkészületben lévő harmadik „rendszer váltásról” ír, amikor a magyar közszolgálat fejlődéstörténetét veszi górcső alá²¹. A modern értelemben vett közszolgálat alapjainak kiépítését a II. József uralkodása alatt megindult államberendezkedés felépítésétől számíthatjuk. Ezen az alapon, és a Max Weber által megfogalmazott bürokratikus államberendezkedés²² megerősödésén, tehát a klasszikusnak tekinthető zárt típusú, karrierrendszerre épülő közjogi forma kiteljesedésén keresztül jutott el a magyar közszolgálat a II. világháború utáni „első rendszerváltózásiig”. Ekkor a közszolgálat egésze, benne „a közigazgatási tisztségek is, a politikai zsákmány részévé váltak, ezért a szakmaiság rovására felértékelődött a politikai lojalitás, kicserélődött a vezető réteg, a biztos megélhetés és a hatalmi pozíciót nyújtó állások osztogatásának következtében jelentősen növekedett a közigazgatás létszáma. A jelentős fluktuáció végképp szertefoszlatta a karrierrendszer legfőbb vonzerejét, a stabilitás iránt táplált illúziót.”²³ A nyílt típusú zsákmányszerző vagy munkakör alapúnak nevezett, magánjogi alapon álló, főleg az angolszász országokban alkalmazott rendszermegoldáshoz hasonlított és a szocializmus évtizedeire jellemző szisztéma azonban számos ponton eltért az összehasonlítás alapjául szolgáló formától. A rendszerváltással teremtődött meg a lehetősége annak, hogy a közszolgálat működtetésében a „második rendszerváltózásra” sor kerüljön. A megcélzott zárt típusú, karrier alapú rendszer megoldást azonban már a kezdetek kezdetén – a 90-es évek elején – sem tudták tiszta formában – a II. világháború előtti állapothoz hasonló formában – visszaállítani, illetve a kor elvárásainak megfelelően kialakítani. Mindenekelőtt politikai, társadalmi, szabályozási, valamint költségvetési problémák és hiátusok miatt „éppen azokat az elemeket nem sikerült működőképes rendszerre fejleszteni, amelyek a karrierrendszer lényegét

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

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

23 HAZAFI Zoltán: i. m. p. 61.

kellett volna, hogy adják,” továbbá „a kötött előmenetelnek és díjazásnak nemcsak az előnyei, hanem a hátrányai is gyorsan megmutatkoztak.”²⁴ A bürokratikus államműködés megreformálása érdekében időközben a nemzetközi szinten is olyan jelentős, egymást gyorsan követő változások mentek végbe, amelyek nem maradtak hatás nélkül a magyar közszolgálat fejlesztését illetően sem. A teljesség igénye nélkül ezek közül néhányat kiemelünk. A közmenedzsment, a New Public Management mozgalom nézeteit vallók az emberierőforrás-gazdálkodás területén is bevezettek olyan menedzsmenttechnikákat és -módszereket, amelyek korábban ismeretlenek voltak ebben a közegeben. (Lásd pl. Magyarországon a teljesítményértékelést, a kompetencia alapú vezető kiválasztást, az új ösztönzőmenedzsment-megoldásokat, a szolgáltató központot stb.) A New Governance iskola képviselői az államot már nem kizárólagos döntéshozóként értékelték, a Good Governance-elmélet követői az érték és részvétel alapú megközelítés mellett szálltak síkra. A Good Government-megoldás szószólói a kormányzásra mint problémamegoldásra tekintettek. A napjainkban terjedő „újweberizmus” hívei az állam megerősítése, az állam visszaszervezése érdekében munkálkodnak.²⁵ Az egymásnak is ellentmondó elméleti célkitűzések és ezek részleges vagy teljes körű megvalósulása a gyakorlatban – ahogy jeleztük – a magyar közszolgálati fejlődést sem hagyták érintetlenül. A Magyar-program nyitotta meg az ajtót a harmadiknak nevezhető rendszer-váltás felé, amikor a zárt, karrier típusú megoldás átalakítása melletti döntés született.

Az **új technológiák** fejlődése elképesztő ütemben és méretekben folyik az egész világon. A gazdaság, továbbá a fejlődés forrása maga a tudás, amikor a fejlődést egy permanens tanulási folyamatnak foghatjuk fel.²⁶ Egyértelműen kijelenthető, hogy rohamosan nő a tudás alapú munkavégzés szerepe, ugyanakkor a megszerzett tudás elavulási üteme is felgyorsult. Állandósuló feladatnak látszik a társadalom tudásszintjének növelése, az egyes szervezetek tanuló szervezetté alakítása, az egész életen át tartó tanulás feltételeinek biztosítása, a nemzeti innovációs politika meghatározása, valamint a kreatív, motivált szakemberek megnyerése és az országon, illetve a közszolgálaton, az érintett szervezeteken belüli megtartása. Már-már közhelyszerűen mondják, hogy „az oktatásra, a munkatársak képzésére, fejlesztésére szánt összeg nem költség, hanem beruházás a fejlődésbe, a hatékonyság, a teljesítmény és a versenyképesség növelésébe”. A vezetők és az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók feladata, hogy a megszerzett tudás hasznosításához motiváló légkört, kihívó munkafeladatokat (amely során a munkatárs fejlesztheti tudását, képességeit, kipróbálhatja ötleteit), elfogadható jövedelmeket, részvételi és fejlődési lehetőségeket, korszerű munkakörülményeket (léggkört,

24 HAZAFI Zoltán: i. m. 65–66.

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

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

kultúrát, együttműködési lehetőségeket) biztosítsanak a személyi állomány számára.²⁷ Az új technológiák megnyitják az utat a részmunkaidős és az atipikus foglalkoztatás, a távmunka fokozottabb igénybevétele felé. A közszolgáltatón belül, ha nincs valamilyen „külső kényszerítő” erő, a munkáltatók általában ritkán élnek még ezekkel a lehetőségekkel.

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

6.1.2 Jogrend és szabályozás

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

27 Csath Magdolna: *A humán tőke, mint versenyképességi tényező* In: Dr. POÓR József – KAROLINY Mártonné Dr. – Dr. BERDE Csaba – Dr. TAKÁCS Sándor (szerk.) *CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomsgépjárató Kft., Bp., 2012. 37–45.*

napi tevékenységét meghatározó, a rendszerváltást követően kihirdetett törvények²⁸ és a kapcsolódó végrehajtási rendeletek olyan gyakran módosultak és időnként egymásnak is ellentmondó rendelkezéseket fogalmaztak meg, hogy ez már nagymértékben nehezítette a jogkövetést, a végrehajtást. A rendszer széttartóan, jórészt központi koordináció nélkül, ezért meggyengülve működött²⁹, ráadásul a foglalkoztatás stabilitási mutatói is folyamatosan veszítettek vonzerejükből. A másik – talán az előzőeknél is nagyobb problémát – éppen az jelentette, hogy kizárólag a jogi szabályozással a kapcsolódó tudományterületek pl. az emberierőforrás-gazdálkodás, a szociológia, a pszichológia, a szervezés- és vezetéstudomány, a kommunikáció eredményeit jórészt figyelmen kívül hagyva, tehát komplex, rendszerszerű feladatmegközelítés nélkül, nem lehetett megfelelő megoldásra jutni. Lényegében a Magyary-program is erre utal, amikor leszögezi, hogy: „A közszolgálatról való gondoskodás az elmúlt időszakban a jogi szabályozás megújításában merült ki, a szabályozáscentrikus megközelítés háttérbe szorította a stratégiai szemléletet és fejlesztést, így önmagában a szabályozási struktúra átalakításától (egységesítésétől) reméltek egy igazságosabb és hatékonyabb rendszert, anélkül, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás egyes funkcióinak elemzésére, értékelésére és fejlesztésére sor került volna.”³⁰ Egyre világosabban látszik, hogy az egyes kérdések szabályozására csak akkor célszerű rátérni, ha az érintett szakterület művelői, esetünkben az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók:

- „kialakították a stratégiai tervezés alapjául szolgáló szakmai koncepciójukat, felépítették a bevezetésre tervezett humán folyamatok és humán funkciók alkalmazási modelljét;
- elvégezték a szükséges hatásvizsgálatokat, felmérték a kockázati elemeket (erőségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek);
- meggyőződtek az új megoldás hatásosságáról, a várható eredményekről, a költség-hatékony, biztonságos működtetés lehetőségéről;
- megvizsgálták a bevezetésre javasolt rendszer felügvelhetőségét, monitoringját (pl. a PDCA modell igénybevétele /tervezés, cselekvés, ellenőrzés, beavatkozás/), valamint a továbblépés, a fejlesztés lehetőségeit, irányait;
- kidolgozták az új rendszer megoldás kommunikációjának módozatait, az információegyesítés mértékét, körét és formáját;
- meghatározták a döntést megelőző kötelező és ajánlott egyeztetéseket, az érdekeltek bevonásának mikéntjét, formáját és körét.”³¹

Az ilyen, vagy az ehhez hasonló módon kimunkált stratégiai alapú szakmai koncepciót célszerű a döntéshozóknak elfogadniuk, majd a kodifikációt a jogászoknak – ennek

28 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.); 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.); 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.); 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

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

30 MAGYARY Zoltán *Közigazgatás-fejlesztési Program* (MP 11.0): i. m. 43.

31 SZAKÁCS Gábor: i. m. 6.

figyelembevételével – elvégezniük. Magyarán szólva a politika által generált törvényalkotási és rendszerfejlesztési munkák során a szakmai és a jogi nézőpont összhangját, érdekegyezőségét kell megteremteni, majd e szerint következetesen végigvinni a feladatok teljesítését. Az új, közszolgálati életpályarendszer, valamint a rendszer működtetését, menedzselését biztosító stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás együttes bevezetése nélkülözhetetlenné teszi a hatályos szabályozási környezet gyökeres, szemléletében és problémamegoldási technikáiban is jelentősen megújuló átalakítását.

6.1.3 Makrogazdaság, munkaerőpiac

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

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

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

A folyamatosan változó munkaerő-piaci trendekhez a közszolgálat, illetve az itt folyó emberierőforrás-gazdálkodás is akkor tudna eredményesen igazodni, a „felkínált” lehetőségeket megfelelően kihasználni, a felmerülő akadályokat kikerülni, ha rugalmas rendszerműködést és irányítást vezetne be. Ennek érdekében a munkaerő-piaci trendeket folyamatosan elemezni, értékelni kell, és a rendelkezésre álló lehetőségekhez iga-

zítva maximálisan kihasználni az adódó helyzeteket. Azt is figyelembe kell venni, hogy a munkaerő-piaci trendek legalább olyan nagymértékben befolyásolják a közszolgálat leendő személyi állománya megnyerését és annak megtartási képességét, mint a különböző közszolgálati szervezetekben folyó munkavégzés jellege, tartalma. A közeljövőre nézve a legfontosabb munkaerőpiacot befolyásoló tényezőknek az alábbiak számítanak:

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

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

6.1.4 Ügyfelek, állam, közszolgálati közösségek (stakeholder egyensúly)

Stakeholdereknek nevezzük azokat a közreműködőket, együttműködő feleket, egyéb szereplőket, akik a szervezet, illetve a közszolgálat tevékenységére befolyással bírnak, valamint azokat is, akiknek az érdekeit a szervezet, illetve a közszolgálat működése befolyásolja.³² Ezek alapján megállapítható, hogy a környezeti alkalmazkodás és a befolyás problematikájára a stakeholder elemzés nyújt átfogó vizsgálódási keretet. Ez a nézőpont tehát az érintettek érdekeinek felismerését, annak figyelembevételét és kihangsúlyozását elemzi.

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

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

A személyi állomány különböző csoportjai (nők-férfiak, más-más életkori csoportokba tartozó generációk, vezetők-beosztott munkatársak, irányítási feladatokat ellátók-középvezetők- felsővezetők stb.) tehát eltérő érdekeket artikulálhatnak, amelyek érinthetik a jövedelmek elosztását (gazdasági külön érdek), a szervezeten belüli státuszt, elismertséget (pszichológiai külön érdek), vagy a kötelességek és jogok, valamint a munkahely és a magánélet kérdéseit (politikai külön érdek). Mivel ez esetben kölcsönös befolyásolási folyamatról van szó, ahol a különböző érdekek szövevényes hálózata alakul ki, az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozóknak és a vezetőknek **a kölcsönösen nyerő** (win-win) megoldásokat érdemes előtérbe helyezniük, és ennek megfelelően nem az alkalmazkodást, hanem az érdekek integrációját megvalósítaniuk.³³ Ennek az ajánlásnak azonban akkor lehet megfelelni, ha a hagyományos bürokratikus, ezért kizárólag az utasításokkal operáló feladatlejtés helyett az illetékesek inkább a problémák tényleges és érdemi, ezért ésszerűnek számító megoldására koncentrálnak. Mivel az emberi erőforrás a munkát végző ember, a versenyképesség és az értékteremtés meghatározó letéteményese, ezért azok a közszolgálati szervezetek járnak el megfelelően, akik az emberi erőforrásokkal kapcsolatos kiadásokat (béreket, béren kívüli juttatásokat, egyéb kapcsolódó költségeket) befektetésként és nem csupán költségtenyezőként kezelik. Ahhoz, hogy a befektetésekkel törvényszerűen együtt járó kockázatokat csökkenteni lehessen a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodással a hosszú távú versenyképesség biztosítása érdekében:

- olyan rendszerszerűen, integráltan és hatékonyan működő humán folyamatokat és humán funkciókat kell kialakítani, amelyekkel hatásosan kezelhetőek az emberierőforrás-gazdálkodás során keletkező konfliktusok, kockázatok;
- a megbízott szakértők beazonosítják azokat a szervezet számára fontos kompetenciákat (ismeret, tudás, képesség, készség, szociális szerepek, vagy értékek, én-kép, személyiségjegyek, motiváció), amelyek alapján meghatározható az, hogy milyen összetételű kompetenciakészlettel rendelkező személyi állományra van szüksége az adott szervezetnek, kiket kell felvennie, megtartania és folyamatosan motiválnia;
- kidolgozni és alkalmazni azokat az eljárásokat, amelyek során a személyi állomány tagjaiban rejlő erőforrások szervezeti szintű komplex képességekké például szervezeti kultúrává, szervezeti tanulássá, szervezeti bizalommal integrálhatóak.³⁴

6.1.5 Munkavállalói szervezetek

A II. világháború utáni időszakban óriási befolyásra szert tett munkavállalói szervezetek szerepe, taglétszáma, érdekérvényesítő képessége napjainkra lényegesen vissza-

33 BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. i. m. 61–62.

34 BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. i. m. 64.

szorult, erejéből, hatásából vesztett. Az okok összetettek és régióként, országonként eltérőek. Számos próbálkozásnak, módszerbeli változtatásnak, érdekátrendeződésnek lehettek a téma iránt érdeklődést mutatók a tanúi, amelyek azonban rendre a várt hatás alatt maradtak. Mindezek ellenére az emberierőforrás-gazdálkodásnak továbbra is foglalkoznia kell az érdekegyeztetéssel összefüggő kérdésekkel, problémákkal. A közszolgálatban létrejött és a hivatásrendek tagjait tömörítő, önálló önkormányzattal rendelkező kamarák (Magyar Kormánytisztviselői Kar, Magyar Rendvédelmi Kar) felállításának célja az volt, hogy egységes szervezeti, jogi és működési kereteket biztosítson a személyi állomány számára a szakmai érdekképviselet, a jogvédelem, a szakmai feladatellátás területén, magára vállalva egyes állami funkciók ellátását is. A jövő nagy kihívása, hogy a korábban említett stakeholder-egyensúly törvényszerűségeit szem előtt tartva, hogyan sikerül a továbbra is működő egyéb érdekképviseletek, szakszervezetek, valamint a közszolgálaton belül létrejött szakmai kamarák tevékenységét a szervezeti működés megzavarása nélkül összehangolni, konfliktus- és kockázatmentes mederben tartani, valamint a közszolgálati szervezetek és a személyi állomány szolgálatába állítani.

6.2 A rendszermodell működésének belső környezeti hatásai

6.2.1 A szervezet, a szervezet struktúrája, irányítási rendszere, a szervezet kultúrája

A belső környezet hatásai lényegében megegyeznek a Magyar-program gerincét adó tényezőkkel. A szervezet működése, struktúrája, az irányítás gyakorlata, mint „hard” elemek – egyéb tényezőkkel együtt – alapvetően meghatározzák a szervezet kultúráját, mint „soft” elemet. A szervezeti kultúra – jórészt a felsővezetők értékrendjét megjelenítő „hard” elemek hatására megformálódó, és a munkatársak nagy többsége által is elfogadott domináns értékek, normák, hiedelmek, előfeltevések alapján – közvetetten, de befolyást gyakorol a személyi állomány problémamegoldására, a kívánatos gondolkodás- és magatartásmódjára, valamint a mintakövetésére is. A szervezeti kultúra milyensége vezet tehát el az előre jelezhető „programozott” cselekvésekhez.³⁵ Ezért a szervezet struktúrája, az irányítás rendszere, gyakorlata és a szervezeti kultúra figyelembevétele meghatározó jelentőséggel bír, hiszen a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljében szereplő egyéb belső hatástényezők is (szervezeti működés folyamatai, feladatok, eljárások, szabályok, információáramlás, kommunikáció, a személyi állomány tevékenysége, kapcsolati hálója) nagyrészt ezek által determináltak.

A közszolgálatra jellemző szervezeti formák és az irányítás gyakorlata jórészt a weberi bürokratikus modellt követve, nehezebben akarja és tudja befogadni a versenyszférában bevezetett, illetve bevált olyan új megoldásokat, mint például a „lean” menedzs-

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

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

6.2.2 A szervezet működési folyamatai, feladatok, eljárások, belső szabályozás

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

6.2.3 A szervezeten belüli információáramlás, a szervezeti kommunikáció

Az eredményes szervezeti működéshez, a munkaügyi kapcsolatok fenntartásához és az ezeket kiszolgálni hivatott emberierőforrás-gazdálkodáshoz nélkülözhetetlenül hozzátartozik az információk folyamatos, minden irányú megosztása, épp a közösen teljesítendő problémamegoldás, feladatteljesítés érdekében. Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakterületnek nemcsak ki kell építenie a humán folyamatok és a humán funkciók rendszerét, hanem ezeket hatékonyan működtetnie is kell. Köztudott,

hogya a legjobban megtervezett rendszer sem éri el a kívánt eredményt, ha a dolgozók – esetünkben, a közszolgálati munkatársakban – nem ismerik meg, nem látják át, nem értik meg igazán a működés célját, elveit, módszereit, eszközeit, következményeit és a saját szerepüket ebben a folyamatban. A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodáshoz szervesen hozzátartozó és integráltan művelt szervezeti kommunikáció lényege abban áll, hogy a külső, valamint a belső forrásokból származó információtartalmakat a kommunikációs csatornák, eszközök, metódusok igénybevételével – a kommunikációs stratégia alapján – összhangba hozza a szervezeti és a humánstratégiákkal. A külső és a belső kommunikáció és információáramlás működtetése elsődlegesen a vezetők felelőssége, amelyben azonban aktívan részt kell vennie például az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakterületnek, illetve a szervezet egyéb egységeinek és a személyi állomány valamennyi tagjának is.³⁶

6.2.4 A személyi állomány és kapcsolatai

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

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

Léteznek személyközi és intézményközi kapcsolatok. A kapcsolatokból kapcsolati hálózatok (network) alakulhatnak ki. Hálózatnak nevezünk minden, több csomóponttal rendelkező, egymással közvetlenül vagy közvetett úton kapcsolatban levő elemekből álló rendszert vagy csoportot. A személyi állomány belső kapcsolati hálójának ismerete kiemelt jelentőséggel bír, hisz alapvetően ez határozza meg az együttműködési készséget, a partnerséget, az elfogadást és a szervezeti működés sikerességét lényegében meghatározó bizalmi légkör kialakulását. Az emberierőforrás-gazdálkodás jelentős mértékben segíthet ennek a szervezeten belüli kapcsolati hálónak a tudatos kiépítésében, fenntartásában és fejlesztésében, például különböző szakmai találkozók, szakmai tájékoztatók, szakmai műhelyek és hálózati találkozók megszervezésével. Ezek a rendezvények aktivitásra serkentik, együttműködésre készítetik a résztvevőket, közösséget teremtenek, tudásépítésre és megosztásra kínálnak lehetőséget, végső soron növelik a szervezeti tevékenység eredményességét.³⁷

A közszolgálat személyi állományának összetételével összefüggésben – a kapcsolati háló kiépítésére is tekintettel – csupán egyetlen közismert tényre szeretnénk a figyel-

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

37 Lásd bővebben: FEHÉR Ildikó – KÁDÁR Erika – TÓTH Ibolya – VERTKOVCI Ágnes: *A kapcsolati háló építése – de hogyan?* Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány Budapest, 2011. 11–16

met ráirányítani. A jogi szabályozás anomáliáiból adódóan olyan konfliktushelyzetek, ha tetszik, időzített „bombák” vannak a rendszerbe kódolva, amelyeket nagyon nehéz a munkáltatói jogkört gyakorló felsővezetők szintjén megfelelően „hatástalanítani”. Közismert tény, hogy a közszolgálati szervezetek jelentős körénél egyszerre foglalkoztatnak különböző állományviszonyú munkatársakat. Abban az esetben, ha egy kicsit leegyszerűsítve nézzük a kérdést, az érintett szervezeteknél felfedezhetjük a „többségi és a kisebbségi” társadalmi csoportokra jellemző jeleket. A többséghez tartozók pl. a rendvédelmi és a katonai szervezeteknél a hivatásos állomány tagjai, a közigazgatásnál pedig a kormánytisztviselők – pozíciójuknál, besorolásuknál, bérezésüknél fogva – óhatatlanul felsőbb kasztba tartozónak tekinthetők, illetve tekintik is magukat az egyéb állományviszonyosokhoz pl. köztisztviselőkhöz, közalkalmazottakhoz vagy a munkatörvénykönyv hatálya alá tartozókhöz képest. Ez a helyzet időnként megoldhatatlan problémák elé állítja a vezetőkön kívül valamennyi érintett munkatársat is. Különösen kritikus a helyzet akkor, amikor ugyanazt a feladatot ellátva a hivatásos, a kormánytisztviselő és a közalkalmazott jelentősen eltérő bérezésben, illetve egyéb béren kívüli juttatásokban részesül. Elsősorban a vezetők körében fordul elő, hogy a közalkalmazotti bér- és besorolási rendszer felül nyitott megoldása eredményeként, az ilyen állományviszonyúak időnként aránytalanul többet keresnek az egyéb kategóriába tartozó vezetőkhez képest. A közelmúltban – főleg az EU-s pályázatok lebonyolítása okán – jelentősen megnőtt az MT-s foglalkoztatás mértéke a közszolgáltatón belül. Ez esetben kettős jelenséggel állunk szemben. Bizonyos feladatcsoportokat végző MT-ek lényegesen kevesebbet keresnek, mint az egyező tevékenységeket ellátó kormánytisztviselők, máskor viszont pont az ellenkező irányt mutató megoldásokkal találkozhatunk. A közigazgatás szervezeti átalakítása során igen gyakran előfordult, hogy az egyik területről, mondjuk egy önkormányzattól egy kormányhivatalba áthelyezett bére jelentősen eltért az ott dolgozókéétól, miközben mindnyájan ugyanazt a feladatot látják el. Az új közszolgálati életpályarendszer bevezetésekor ennek a problémának az egyértelmű rendezését nem lehet megkerülni, tovább elodázní. Hisz, ha a betöltött munkakör relatív értéke lesz a meghatározó az elvégzett munka megítélése, az érte járó bér és az egyéb juttatások szempontjából, akkor az eltérő állományviszonyokat is másként kell megítélni és kezelni, mint eddig.

6.3 A stratégiai tervezés szerepe a rendszermodell működtetésében

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás bevezetésének egyik meghatározó feltétele, hogy az ország kormányzását stratégiai tervek hierarchikus rendszere által keretbe foglalt működés jellemezze, amelyhez valamennyi közszolgálati szervezet a saját szakmai stratégiájával (intézményi munkatervével) kapcsolódni tud, és amelynek tervdokumentációs rendszerre a szervezet humánstratégiája is ráépülhet. Az ország stratégiai irányítása – a legtöbb szempontot figyelembe véve – megoldottnak tekinthető, hisz a regnáló kormányok – a saját elképzeléseiknek megfelelően – kialakítják a

stratégiai tervdokumentumok egymásra épülő rendszerét³⁸, továbbá többnyire adottak a működtetés jogi, szakmai, költségvetési, informatikai és az emberi erőforráshoz kapcsolódó keretei is. A jogszabály erejénél fogva szervezeti szinten elkészülnek a szakmai stratégiák (intézményi munkatervek), azonban az ezekből építkező olyan funkcionális stratégiák, mint pl. a humán stratégia, már ritkábban látnak napvilágot.

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

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

A kiérlelt, ezért reális célokat meghatározó stratégiai elképzelések megvalósítása szempontjából további fontos feltételek teljesülésére is szükség van ahhoz, hogy a papírra vetett tervek a gyakorlatban megvalósuljanak, a szervezetek, a személyi állomány, valamint a társadalom számára értéket, kézzelfogható eredményeket szolgáltatassanak. Az első ilyen feltétel akkor teljesül, ha a vezetők, különösen a felsővezetők, maximálisan elkötelezettek a stratégiai célok teljesítésükéért, hisznek a tervek megvalósíthatóságában, bíznak a várt eredmények realizálásában és mindezek érdekében példamutató hozzáállással látják el mindennapi feladataikat, illetve ugyanilyen mentalitást várnak el, követelnek meg valamennyi munkatársuktól. A vezetői hozzáállást a közszolgálaton belül nagyon nehéz akkor megvalósítani, ha nincs egy olyan közös többszörös, egy olyan közös érdekegyesítő tényező, amely egy irányba képes terelni az egyébként szétartásra hajlamos folyamatokat, a személyes ambíciókat és motivációkat. A versenyszférában például az egyik ilyen közös többszörös – a már említett – profit, amely kétségtelenül

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

érdekegyesítő erővel bír. A közszolgáltatón belül ez az egyesítő erő – a profittól nehezebben értelmezhető és megragadható – közjó szolgálata kell, hogy legyen. A közjót szolgáló képes közszolgálat kialakításának pedig egyik meghatározó területe a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás, feltéve, ha azt következetesen, valamennyi humán folyamatra és humán funkcióra kiterjedően az érdekeltek magas színvonalon valósítják meg. Ebbe – mások mellett – beletartozik a kiszámítható, átlátható és realizálható életpálya-tervezés, a munkakörök értékén való anyagi és erkölcsi megbecsülése, a fejlesztésközpontú, motivációra épülő, teljesítményalapú, bizalmi elven működő közszolgálati közeg, a fejlett szervezeti kultúra, a korszerű vezetési, irányítási elvek, és módszerek alkalmazása, a szervezeti, valamint az egyéni érdekek összhangjának kialakítása és folyamatos fenntartása. Az érdekegység erősítését az is nagymértékben előmozdítja, ha a humán stratégiák elkészítését és következetes végrehajtását, a megszületett eredmények értékelését, valamint a továbbfejlesztés irányainak meghatározását jogi eszközökkel is nyomatékostítják a döntéshozók, illetve a jogalkotók.³⁹

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

A közszolgáltatón belüli stratégiai gondolkodás elterjesztése, a stratégiai tervek elkészítése, a szervezeti kultúra és a szervezeti működés rendszereinek fejlesztése szempontjából az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakterületnek kiemelt szerepe és jelentősége van. Valamennyi hatékonyan működő szervezetnél ez a szakterület tud – egyrészt a felsővezetői nézőpont megvalósításával, másrészt az integráló szerep érvényesítésével – legtöbb segítséget nyújtani a vezetés számára a kiemelt feladatok ered-

39 KRAUSS Ferenc Gábor: i.m. 18–28.

ményes megoldásához. A megfelelő színvonalon, hatékonysággal, rendszerszerűen és integráltan folyó emberierőforrás-gazdálkodáshoz a szervezeti kultúrával való tudatos foglalkozást, a szervezeti rendszerek fejlesztését, a humánpolitika meghatározását és a stratégiai tervezést össze kell kapcsolni, együttesen kell kezelni.

6.4 A rendszermodell segítségével megvalósítandó alapfeladat

A rendszermodellt bemutató folyamatábrában (lásd: 2. ábra) az „alapfeladat” alcím alatt az érintett szervezetnél rendszeresített feladatkörök, illetve munkakörök és az ezek betöltésére legalkalmasabbnak mutakozó, illetve bizonyuló munkatársak optimális összekapcsolásáról van szó. Lényegében ez az emberierőforrás-gazdálkodás legfontosabb feladata, amelynek sikeres teljesítéséhez köthető minden egyéb humánfolyamat és a hozzájuk tartozó humán funkciók hatékonysága, így a rendszermodellben feltüntetett eredményességi mutatók teljesülése is. Stratégiai szempontból tehát valamilyeni emberierőforrás-gazdálkodási tevékenység fő célja, hogy megteremtse a különböző feladatok ellátására hivatott munkavállalók (vezetők és beosztott munkatársak) kompetenciái és motivációi, valamint az adott munkakör által támasztott követelmények (teljesítmény, munkamagatartás, lojalitás stb.) és az érte nyújtott ellenszolgáltatások közötti összhangot.⁴⁰ Egyebek mellett az „alapfeladat” hatékony teljesítése érdekében bír nagy jelentőséggel az, hogy a munkakör értelmezése, helye, szerepe – a közszolgálat egészén belül – egységesen értelmezett és kezelt kérdés legyen. Ennek függvényében alapkérdés az is, hogy a munkaköri leírások, a munkaköri specifikációk (profilok) – egységes struktúra szerint – kidolgozottak és naprakészek legyenek, továbbá ezekben a dokumentumokban – az integritás szempontjait is érvényre juttatva – egyértelműen határozzák meg a követelményelvárásokat és az azok teljesítéséhez szükséges kompetenciakészletet, valamint az egyes kompetenciákból elvárt kompetenciaszintet is.

A munkakör alapú rendszermegoldás bevezetése lehetővé teszi karrierutak kiépítését és az egyes karrierutakon (szakapparátusi, végrehajtói, /katona/, működést támogató, / funkcionális/, kitaláló – fejlesztő /mérnök/, koordináló – tárgyaló /üggyvéd/, vezető) belül munkakörcsaládok kialakítását.⁴¹ Ez a stratégiai megoldás biztosíthatja azt, hogy ne csak a vertikális (felfelé irányuló) és alapvetően a vezetővé válásra koncentráló karrierépítésre, hanem az ezzel párhuzamos előmenetelt nyújtó szakértői (és/vagy specialista) karrierutak befutására is lehetőség nyíljon. A munkakörcsaládok kialakítása és a párhuzamos karrierutak felépítése a horizontális (oldal irányú), továbbá az egyes hivatásrendek közötti mobilitásnak is teret nyit, amikor a személyi állomány érintett tagja új kihívások, új feladatok elé szeretne állni, illetve a szervezet ilyen új dolgok elé állítja őt.

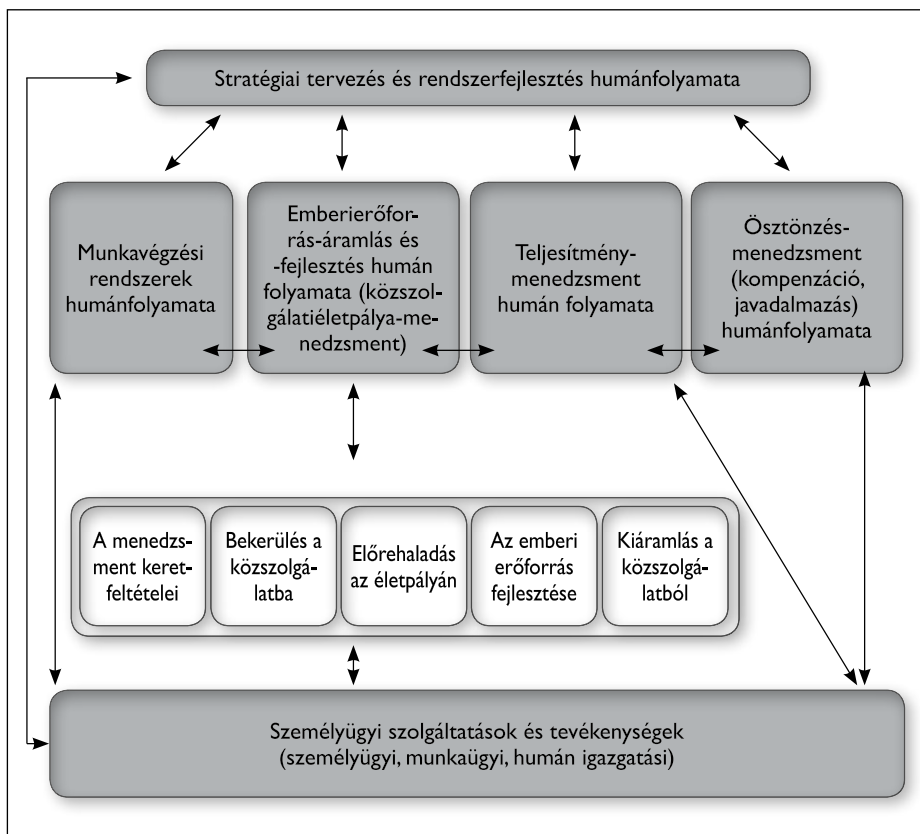
40 Dr. GYÖKÉR Irén – Dr. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: i. m. 15.

41 MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0). i. m. 46.

6.5 A rendszermodell humánfolyamatai és humán funkciói

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

Az egyes humán folyamatokhoz tartozó humán funkciók általánosan érvényes elemeit az alapmodell szerepelteti. Azonban az egyes hivatásrendek tevékenységét meghatározó törvényekben előírt jogintézményeket (humán funkciókat) el kell helyezni a rendszerben. Ez bizonyos értelemben nehéz feladat, mert a hatályos jogszabályokban hasonló vagy egyező tartalmú, funkciójú tevékenységek más-más névvel szerepelnek, továbbá a jogi terminológia és az emberierőforrás-gazdálkodás fogalomrendszere sok helyen különbözik egymástól. Ezért lényegében hidat kell építeni a két szakterület között. A hídverés során szembesülni kell azzal is, hogy számos, az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából fontos kérdéssel, a jogszabályok nem vagy csak érintőlegesen foglalkoznak. Mégis a legnagyobb gondot az okozza, hogy a kérdéses jogszabályok (Kttv., Hszt., Hjt., Kjt., MT) sem teljesen egyező struktúra, illetve logika szerint építkeznek és nem, vagy csak nagyon áttételes a kapcsolatuk az utólagosan kialakított humán folyamatok rendszeréhez. Ebből adódóan az egyes humán funkciók (jogintézmények) rendszertani helyének megtalálása a kialakított humán folyamatokon belül sok fejtörésre adhat okot. A gyakorlat és a közszolgálati szervezetek lehetőségei mutatják meg igazán a besorolás megfelelőségét, vagy a változtatás szükségességét. A humán funkciók indokolt áthelyezése másik humán folyamathoz, vagy új humán funkciók beépítése, esetleg mások törlése azonban nem borítja fel a rendszermodell logikáját és struktúráját.



3. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közzszolgálati rendszermodelljét felépítő humán folyamatok (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

6.5.1 A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humán folyamata és humán funkciói

A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés mint humán folyamat, meghatározó eleme a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszerszerű alkalmazásának. A humán stratégiát mint funkcionális stratégiát – ahogy jeleztük – szervesen hozzá kell illeszteni a szervezet stratégiájához, valamint igazítani kell a szervezeten belüli egyéb funkcionális és szakmai stratégiákhoz. A közzszolgálati szervezeteket, intézményeket fel kell készíteni és alkalmassá kell tenni a permanens változásokra, valamint a megfelelő válaszlelések megtételére. A válaszlelések alkalmazásánál – ahogy azt többször jeleztük – a proaktív fellépés a legcélravezetőbb megoldás. A főbb stratégiai kérdéseket tehát a környezetben rejlő lehetőségek és veszélyek határozzák meg, a szervezet múltbeli tevékenységeinek eredményeivel együtt. Ugyanakkor a lehetséges humánpolitikai és humánstratégiai válaszokat a közzszolgálati szervezet belső erőforrásai, lehetőségei függvényében célszerű kimunkálni. Ehhez a humán folyamathoz a következő humán funkciókat soroltuk.

A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humán folyamatához tartozó humán funkciók:

- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezeti stratégia kialakításában, valamint az egyéb stratégiák (funkcionális, szakmai) és a humán stratégia összehangolásában.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezeti stratégia kialakításában, valamint az egyéb stratégiák (funkcionális, szakmai) és a humán stratégia összehangolásában.
- A szervezeti stratégiával és a humán stratégiával összhangban a szervezet humán politikájának kialakítása.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a vezetői funkciók megvalósításának támogatásában.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezet fejlesztésében.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezeti kultúra fejlesztésében.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a változások menedzselésében.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezeti kommunikáció és információáramlás kialakításában, működtetésében és fejlesztésében.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezet minőségmenedzsment-rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezet innovációs rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében.
- Az integritás, a fenntartható fejlődés, az esélyegyenlőségi és a diszkriminációmentességi szempontok érvényre juttatása az emberierőforrás-gazdálkodásban.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a hivatásetikai alapelvek kialakításában, betartásában, az etikai kódexben foglaltak működtetésében.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részvétele a szervezet biztonsági és logisztikai rendszereinek kialakításában, működtetésében, továbbá fejlesztésében.

Az emberierőforrás-gazdálkodási szakterület vezetőjének részt kell vennie a szervezeti stratégia, valamint az egyéb funkcionális, és szakmai stratégiák kialakításában. E tevékenységek során a humán vezetőnek – a proaktivitás jegyében – érvényesítenie kell az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjait. Ennek megfelelően érdemes a szervezet humánpolitikáját kialakítani és a humánstratégiát elkészíteni, azt végrehajtani, a teljesítést értékelni és, ha szükséges, az átalakításokat, illetve a korrekciókat megtenni. Az emberierőforrás-gazdálkodási területnek – segítve a vezetők és az egyéb szakemberek munkáját – menedzselnie kell a szervezeten belüli változásokat, a szervezet, továbbá a szervezeti kultúra fejlesztését, hozzá kell járulnia a vezetés stílusának indokolt átalakításához, a vezetői tevékenység támogatásához, aktívan részt kell vennie

a szervezeti kommunikációs és információs rendszer, a minőségbiztosítás⁴², az innováció, a biztonság, valamint a logisztika menedzselésében. A humán területnek tevékeny részt kell vállalnia a hivatásaitikai alapelvek, valamint az Etikai Kódex kimunkálásában, kommunikálásában és folyamatos működtetésében. A rendszerfejlesztési tevékenységek részeként a szakterületnek élen kell járnia az integritás, a fenntartható fejlődés, az esélyegyenlőség, és a diszkriminációmentes működés érvényre juttatásában.

6.5.2 A munkavégzési rendszerek humán folyamata és humán funkciói

A munkavégzési rendszerek kialakításánál vagy az egyes feladatok végrehajtásának megfeleltethető specializáció, vagy – az annál jóval rugalmasabb – problémamegoldó készség kerül előtérbe. Az első megoldást a közszolgálatnál, a másodikat a szolgáltatásokat és a high-tech iparágakat magában foglaló versenyszféránál alkalmazzák inkább. Az elsónél részben teljes egészében megmarad a munkaköri rendszer, a másodiknál egyre gyakoribb, hogy az egy ember, egy munkakör elve megszűnik. Megjegyzendő azonban, hogy a közszolgálatoknál is léteznek olyan projektfeladatok, amikor időszakosan „felborul” a munkakör, a munkaköri rendszer klasszikus értelmezése. A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához általában a következő humán funkciók tartoznak.

- A munkakörelemzés folyamatos teljesítése.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a szervezeti munkafolyamatok és a szervezeti struktúra kialakításában, az állománytábla elkészítésében.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a munkaköri rendszer megtervezésében, a karrierutak és a hozzájuk tartozó munkakörcsaládok kialakításában, indokolt esetben ezek átalakításában, a rendszerek karbantartásában.
- Az egységes munkaköri leírások, munkaköri specifikációk (profilok) elkészítése, folyamatos frissítésük végrehajtása.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a szervezeti kompetenciatérkép és a munkakörökhöz rendelt kompetenciaszintek kialakításában, folyamatos működtetésében és fejlesztésében.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a szervezeti működéshez szükséges foglalkoztatást igazoló igazolványok, nyomtatványok készítését, kiadását, illetve visszavételét, az okmányok naprakész kezelését; a szervezet

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

munkavégzéséhez kapcsolódó rendezvények szervezését, bonyolítását (sport-, kulturális, gyermek-, nyugdíjas, jutalmazási ünnepek stb.).

- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a munkavégzési rendszerkeretek kialakításában, a munkaidőre, a pihenőidőre és a szabadságolásra vonatkozó szabályok betartatásában, valamint a megtörténtek nyilvántartásában, dokumentálásában. (Munkaidő: a napi munkaidő és az általános munkarend, a munkaidőkeret, a munkaidő-beosztás szabályai, a rendkívüli munkaidő, ügyelet, készenlét, túlszolgálat, túlóra, valamint a munkaszüneti napi rendes munkaidőben történő munkavégzés ellenértéke, a szolgálati viszony idejének elszámolásával összefüggő tevékenységek. Pihenőidő: munkaszüneti nap, a munkaközi szünet és a pihenőidő, az egyes közszolgálati foglalkoztatottakra vonatkozó különös rendelkezések. Szabadság: alap- és pótszabadság, betegszabadság, szülési szabadság, fizetés nélküli szabadság, a szabadság kiadása, az igazgatási szünet.)
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek az atipikus és a rugalmas munkaidőrendszerek tervezésében, működtetésében és fejlesztésében. Teljesítik a jogszabályok által előírt kötelező részmunkaidő kitöltésével, a távmunkával, a részmunkaidővel, az egyszerűsített foglalkoztatással, a közfoglalkoztatással és az alkalmi munkával kapcsolatos feladatokat.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek az általános munka-magatartási követelmények meghatározásában. Teljesítik a jogszabályok által előírt, személyhez fűződő jogok védelmével, az egyenlő bánásmód követelményével, a jognyilatkozattal; a jognyilatkozatok megítélésének módjával és az érvénytelenség megállapításával kapcsolatos feladatokat.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók részt vállalnak a humán kontrollinggal összefüggő feladatok, az adatok értékelése és a rendszer fejlesztése területén jelentkező feladatokban.
- Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a humán monitoringgal és a közszolgálati ellenőrzéssel kapcsolatos feladatokat, az összegyűlt adatok értékelését és a rendszer fejlesztését.

6.5.3 Az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés (közszolgálati-életpálya-menedzsment) humán folyamata

Az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés humán folyamatát a kutatók és a humán szakemberek többsége is egybetartozónak tartja, mégis időnként – ahogy jeleztük – egymástól elkülönülten foglalkoznak a két területtel, mondván azért tesznek így, mert az emberierőforrás-fejlesztés (képzés, továbbképzés) önmagában is stratégiai jelentőséggel bír. Mi nem csak azért tárgyaljuk egyben a két funkciót, mert valójában egybe tartoznak, hanem azért is, hogy nyomatékosítsuk a gyakorlatban sokszor elfeledett igazságot, miszerint az emberierőforrás-áramlás (toborzástól a kiáramlásig) és a -fejlesztés (a képzéstől az önképzésig) egymást feltételező, egymás nélkül nem létezhető humán tevékenységek. Az emberierőforrás-áramlásba tartozik, hogy a közszolgálatba miként kerülhetnek be az emberek, ott hogyan juthatnak előre, milyen módon válhatnak a

rendszeren belül munkakört, munkahelyet, és hogyan léphetnek ki onnan. A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás stratégiai kulcskérdése, hogy a döntéshozók, a jogalkotók az áramlás jellemzőiről, irányáról és keretéről miként vélekednek, milyen célok szolgálatába állítják azt. Az emberierőforrás-fejlesztés a szervezeti szintű teljesítmény és az egyén sikerességének összehangolt megvalósítása miatt az elmúlt évtizedekben kulcsfontosságú tényezővé lépett elő. Az adott munkakör betöltéséhez szükséges szaktudás megszerzésén túl egyre inkább az általános jellegű tanulási készség válik meghatározóvá („hogyan lehet megtanulni tanulni?”). A témakör szempontjából döntő láncszemnek bizonyul az is, hogy miként sikerül megoldani az egyéni és a szervezeti szintű tanulás összekapcsolását, és ezek nyomán a tanuló szervezet kialakítását, továbbá milyen formában lehet megoldani a szervezeten belüli tudásmegosztást. Az emberierőforrás-áramlás humán folyamatát öt, egymáshoz szorosan kapcsolódó tevékenységi körre lehet osztani, amelyekhez a következő humán funkciók tartozhatnak:

a) A közszolgálati pályamenedzsment keretfeltételeihez: az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók

- közreműködnek, illetve ellátják a személyzeti politika kialakítását és annak végrehajtását.
- ellátják a munkaerő-tervezést, a létszámgazdálkodást, a munkaerő biztosítását és – lehetőség szerinti – megtartását.
- ellátják a szolgálati jogviszonyra vonatkozó rendelkezések érvényre juttatását (alanyai, tartalma, jellege).
- közreműködnek a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szervezet (KIH) munkavégzésében.

b) A közszolgálatba történő bekerüléshez az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók

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

c) A közszolgálati életpályán történő előrehaladáshoz az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók

- közreműködnek a közszolgálati életpályák tervezésében (a karriertervezésben).
- ellátják a közszolgálati életpálya-menedzsment rendszer működtetését (szakértői és vezetői utánpótlás biztosítását, a vezetői és utánpótlási adatbankok, a tehetséggondozási programok, a tehetségmenedzsment-rendszer funkcionáltatását; az előmenetellel kapcsolatos különböző ügyek intézését /beosztásban, rendfokozatban, sorosan, soron kívül, „gyorsított formában” stb./), valamint e tevékenységek nyilvántartását, dokumentálását.
- közreműködnek a munkáltatói jogkör gyakorlójára és a vezetőkre vonatkozó rendelkezések végrehajtásában, e tevékenységek nyilvántartásában, dokumentálásában.
- ellátják a kinevezéstől eltérő foglalkoztatással kapcsolatos feladatokat (átírányítás, kirendelés, kiküldés, vezénylés, kormányzati érdekből történő kirendelés, határozott idejű áthelyezés, szakértői részvétel, nemzeti szakértői megbízás, a munkáltató személyében bekövetkező jogutódlás, beosztásból felmentés, más beosztásba kinevezés, végleges áthelyezés), valamint ezek nyilvántartását és dokumentálását.
- közreműködnek a fegyelmi és a kártérítési eljárások lebonyolításában (fegyelmi felelősség, kártérítési felelősség, jogvita, elévülés, jogellenes jogviszony megszüntetése és következményei), valamint e tevékenységek nyilvántartásában, dokumentálásában.
- ellátják, illetve közreműködnek a különleges eljárások lefolytatásában (együttl foglalkoztatási tilalom, összeférhetetlenség, vagyonynyilatkozat, vagyongyarapodás vizsgálata, nemzetbiztonsági ellenőrzés), valamint a végrehajtottak nyilvántartásában, dokumentálásában.
- ellátják, illetve közreműködnek az érdemek elismerésével kapcsolatos feladatok ellátásában (elismerés, dicséret, jutalmazás, kitüntetés stb.), valamint a végrehajtottak nyilvántartásában, dokumentálásában.

d) Az emberi erőforrás fejlesztéséhez az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók

- ellátják, illetve közreműködnek az első közszolgálati munkakörbe kerülést biztosító képzések, vizsgák egyéb felkészítések bonyolításában, a keletkezett iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.
- ellátják, illetve közreműködnek a munkakör megtartása érdekében folyó fejlesztések (képzések, kiképzések, továbbképzések, átképzések, vezetőképzések) bonyolításában, a keletkezett iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.
- ellátják, illetve közreműködnek a más, vagy a magasabb értékű munkakörbe kerüléshez szükséges fejlesztések (képzések, kiképzések, továbbképzések, átképzések, vezetőképzések) bonyolításában, a keletkezett iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.
- közreműködnek a közszolgálati továbbképzési rendszerek és a továbbképzési kollégiumok működtetésében; az éves és a középtávú egyéni, valamint

szervezeti szintű továbbképzések tervezésében, a tanulmányi vagy a továbbképzési pontrendszerek működtetésében; az oktatói, a tréneri, a mentori, a coach, a tutori, a vizsgáztatói gárda kiválasztásában és foglalkoztatásában; a tananyag-fejlesztésben, a tananyag, valamint a programminősítésben, a minőségbiztosításban, a monitoringban, a fejlesztési programok tervezésében, szervezésében, lebonyolításában, a pénzügyi feltételek megteremtésében, a programok utókövetésében; a komplex IT oktatásmenedzsment-rendszerek, illetve -portálok működtetésében; a keletkezett iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.

- közreműködnek a munkavégzéshez kapcsolódó (On-the-job) fejlesztések (akciótanulás, mentorálás, coaching, projektmunka, rotáció) lebonyolításában, a kapcsolódó iratok nyilvántartásában, dokumentálásában.
 - közreműködnek, illetve ellátják a munkavégzésen kívüli (Off-the-job) képzések: iskolai rendszerű és iskolarendszeren kívüli szakképzések, felnőttképzések és felsőoktatási képzések; a közszolgálati szervezet és a közszolgálati továbbképzési rendszer, valamint a nemzetközi közszolgálati szervezetek, intézmények által bonyolított minősített, bejegyzett és minősítés nélküli ismeretbővítő és ismeretfrissítő képzések, továbbképzések, vezetőképzések, átképzések, kiképzések, kompetenciafejlesztések; távoktatásos irányított, illetve tutorált felkészítések, önképzések bonyolítását, a keletkezett anyagok nyilvántartását és dokumentálását.
 - közreműködnek a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésében és működtetésében (tudásmegosztás, tudástranszfer).
- e) A közszolgálatból történő kiáramláshoz az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók
- közreműködnek, illetve ellátják a kiáramlás-politika kialakítását és a kiáramlás-tervezés megvalósítását, a keletkezett iratok nyilvántartását, dokumentálását.
 - ellátják a jogviszonyváltásokkal, a tartalékállománnyal, a végkielégítéssel és az állományba visszavétellel kapcsolatos ügyeket, azok nyilvántartását, dokumentálását.
 - ellátják a szolgálati viszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével (közös megegyezés, felmondás, lemondás, felmentés törvényerejénél fogva) a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos teendők végrehajtását, a keletkezett anyagok nyilvántartását, dokumentálását.
 - ellátják a rendelkezési állománnyal, a nyugdíj előtti rendelkezési állománnyal kapcsolatos ügyek intézését, nyilvántartását, dokumentálását.
 - ellátják a gondoskodó elbocsátással (outplacement) kapcsolatos feladatokat.
 - elvégzik a kilépéskor és az elbocsátáskor a speciális (exit) kilépési interjúkat, azok tapasztalatait összesítik, értékelik, majd elkészítik javaslataikat.
 - közreműködnek, illetve ellátják a nyugdíjra való felkészítéssel, a nyugdíjazással, valamint a nyugdíjas gondozással kapcsolatos teendőket.

6.5.4 A teljesítménymenedzsment humán folyamata és humán funkciói

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

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják

- a szervezeti teljesítménymenedzsment-politika kialakításával, a rendszer működtetésével és fejlesztésével kapcsolatos feladatokat.
- az egyéni teljesítményértékeléssel és a minősítéssel, az értékelő vezetők, továbbá az értékeltek módszertani támogatásával, valamint a keletkezett értékelések nyilvántartásával, dokumentálásával összefüggő feladatokat.
- a csoportos és a szervezeti szintű teljesítményértékeléssel, az értékelést végzők módszertani támogatásával, valamint a keletkezett értékelések nyilvántartásával, dokumentálásával összefüggő feladatokat.
- a vezetők teljesítményének értékeléséhez, kiválasztásához, coachingjához és fejlesztéséhez használható – 360 fokos értékeléssel kapcsolatos feladatokat, valamint a keletkezett iratok nyilvántartását, dokumentálását.
- a belső szervezeti és a közszolgálati elégedettségmérések megtervezésében, végrehajtásában, az eredmények kiértékelésében és közreadásában, az indokolt fejlesztések megindításában.
- a külső közvélemény-kutatások megtervezésében, megrendelésében, végrehajtásában, az eredmények közös kiértékelésében és annak közreadásában, továbbá az indokolt fejlesztések megindításában.
- kezdeményezik pl. a balanced scorecard és egyéb teljesítménymenedzsmenthez használható módszerek igénybevételét, bevezetését, adaptációját.

6.5.5 Az ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humán folyamata és humán funkciói

Az ösztönzésmenedzsment (kompenzációs és javadalmazási rendszer) humán folyamatának középpontjában a szervezeti és az egyéni célok összekapcsolásának kérdése áll. A nehézséget mindig az jelenti, hogy miként lehet motiváló, ugyanakkor költséghatékony, a rövid távú operatív és a hosszú távú stratégiai célok teljesülését is támogató megoldást találni. Ne feledjük, hogy ez esetben az egyik legnagyobb költséget (a személyi állomány bérét és béren kívüli juttatásait) kitevő tényező megtervezéséről, illetve a költségvetési források felhasználásának és kiáramlásának kontrolljáról van szó. A közszolgálaton belül jelentősen átalakulhat az ösztönzésmenedzsment jelenlegi formája, ha a munkakör alapú rendszerre tér át maga a közszolgálat és benne az emberi erőforrás-gazdálkodás is. Ebben az esetben a személyi állománynak szembesülnie kell azzal, illetve el kell fogadnia azt a tényt, hogy a közszolgálatban dolgozók már „nem lesznek bebetonozva” a rendszerbe, és nem kizárólagosan az iskolai végzettség, valamint a leszólgált idő, tehát az automatikus, érdemekhez alig kötődő tényezők biztosítanak előmenetelt, valamint illetményemelkedést a számukra. A munkakör alapú rendszerrel előtérbe kerül a betöltendő funkció, a munkakör, illetve ennek szervezetben belüli relatív értéke, a munkakörben nyújtott teljesítmény, a munkakörben tevékenykedő kompetenciakészlete és igazodásának foka a munkakörhöz, az ott előírt követelményekhez, elvárásokhoz, végül szerepet kap a közszolgálatban eredményesen eltöltött szolgálati idő is. Ez a megoldás teremtheti meg annak a feltételét, hogy – az egyéb tényezők megléte esetén – a szervezeti és az egyéni érdekek összhangja a mindennapok gyakorlatává váljon.⁴³ Az ösztönzésmenedzsment humán folyamatához a következő humán funkciókat célszerű rendelni:

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók

- közreműködnek, illetve ellátják a közszolgálati, illetve a szervezeti bérpolitika kialakításával és megvalósításával, annak értékelésével és indokolt fejlesztésével kapcsolatos feladatokat.
- ellátják a munkakör értékeléssel összefüggő szakmai, nyilvántartási és adminisztratív tevékenységeket.
- közreműködnek a bér- és besorolásrendszer kialakításában, a rendszer működtetésében, annak értékelésében és szükséges fejlesztésében.
- ellátják az illetménygazdálkodással, a díjazással, az illetményösztönzéssel kapcsolatos teendőket (díjazás munkavégzés hiányában, az illetmény védelme, az illetmény kifizetésének szabályai, elszámolás, illetményből való levonás, a munka díjazásával kapcsolatos tevékenységek, juttatások, költségtérítések, támogatások ügyintézése, tb-ügyek és a kapcsolódó adatszolgáltatások teljesítése), valamint a szabályzók által előírt nyilvántartási, dokumentálási feladatokat.

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

- közreműködnek, illetve ellátják a cafeteriarendszer működtetésével, értékelésével, fejlesztésével kapcsolatos ügyek intézését, valamint az előírt nyilvántartási és dokumentálási teendőket.
- közreműködnek, illetve ellátják a szociális, a jóléti, a kegyeleti gondoskodással és ellátással, valamint a segélyezés megtervezésével, realizálásával, kiértékelésével és a tevékenységi kör fejlesztésével összefüggő feladatokat, valamint a szabályzók által előírt nyilvántartási, dokumentálási teendőket.
- közreműködnek, illetve ellátják a tanulmányi szerződések, valamint az egyéb fejlesztési célú juttatások biztosításával, ügyintézésével, nyilvántartásával, dokumentálásával kapcsolatos feladatokat.

6.5.6 A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) humán folyamata és humán funkciói

A személyügyi szolgáltatások humán folyamata összetett, számos területet magában foglaló egységet alkot. E folyamathoz tartozó humán funkciók valamennyi eddig kiemelt humán folyamattal kapcsolatban állnak – egyebek mellett azért – mert olyan szolgáltatásokat biztosítanak azok számára is, amelyek nélkül nem lehetne teljes értékűen ellátni az egyéb humán folyamatokhoz tartozó feladatokat. A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek egyaránt irányulnak a szervezet munkatársai, vezetői, az érdek-képviselői szervek, a Kormánytisztviselői és Rendvédelmi Kar, továbbá az ügyfelek és az egyéb együttműködő partnerek felé. Az informatika rohamos térnyerése merőben átalakítja az emberierőforrás-gazdálkodás szinte valamennyi szegmensét. Különösen a személyzeti és a munkaügyi adminisztrációt, a személyzeti anyagok kezelését, az adatvédelmet, az adatbiztonságot, a nyilvántartások vezetését, dokumentálását, a statisztikai adatszolgáltatást. Ezek mellett a szakértői alkalmazások nem hagyják érintetlenül a stratégiai tervezéssel, a rendszerfejlesztéssel, az emberi erőforrás áramlásával és fejlesztésével kapcsolatos teendőket, az ösztönzésmenedzsment, valamint a teljesítménymenedzsment működtetését és végül, de nem utolsósorban a vezetők aktuális, naprakész információval (VIR) való ellátását sem. A személyügyi szolgáltatások humán folyamata ezek alapján magában foglalja a közszolgálaton belüli hivatásrendek szolgálati viszonyát meghatározó, jogszabályokban előírtakhoz kapcsolódó személyzeti, munkaügyi, humánigazgatási (hagyományos és elektronikus) adminisztratív feladatainak teljes körű végrehajtását. A részfolyamatokként meghatározott személyügyi, munkaügyi és humánigazgatási – jellemzően adminisztratív, illetve szervezési jellegű – tevékenységek mindegyike tehát szorosan kapcsolódik valamelyik humán folyamathoz. A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humán folyamatához a következő humán funkciókat indokolt besorolni:

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók

- ellátják az egyes humánfolyamatokhoz kapcsolódó személyügyi, munkaügyi és humánigazgatási adminisztratív, ügyintézési, ügykezelési, nyilvántartási és jogi tevékenységek megtervezését, kivitelezését, értékelését és fejlesztését, továbbá az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő kérelmek, panaszok, beadványok, jogviták, munkahelyi konfliktusok intézését.

- közreműködnek, illetve ellátják az emberierőforrás-gazdálkodás informatikai támogatásával, az integrált rendszer fejlesztésével, bevezetésével, az adatkezeléssel, a személyügyi nyilvántartás naprakész vezetésével, az adatszolgáltatással és a statisztikák készítésével kapcsolatos munkákat.
- közreműködnek, illetve ellátják a személyi állomány emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő munkaügyi kérdéseket érintő jogi képviseletének biztosításával, a jogsegély-szolgáltatás ellátásával, a humán tevékenység jogi környezetének fejlesztését szolgáló jogalkotási tevékenységgel és az elkészült joganyag-tervezetek véleményezésével kapcsolatos feladatokat.
- aktívan közreműködnek a munkaügyi kapcsolatok és az érdekegyeztetési rendszer működtetésében, a Magyar Kormánytisztviselői Kar és a Magyar Rendvédelmi Kar tevékenységének segítésében.
- közreműködnek, illetve ellátják a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak és humán funkcióinak módszertani fejlesztését a vezetők módszertani támogatásával, a személyi állomány magas szintű tájékoztatásával, a humánstratégia kimunkálása érdekében folyamatos értékelő, elemző és tudományos kutatómunkával, valamint statisztikai értékelések elkészítésével, az új, kifejlesztett módszerek bevezetésével és oktatásával összefüggő feladatokat.
- közreműködnek, illetve ellátják a munka- és egészségvédelemmel összefüggő tevékenységek megtervezésének, megvalósításának, folyamatos értékelésének és fejlesztésének (munkafeltételek javítása, ergonómia szempontok érvényesítése, egészségi, pszichikai és fizikai szűrések, szolgáltatások részbeni bonyolítása, reakció szorgalmazása) feladatait.
- közreműködnek, illetve ellátják az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő kommunikációt, az információáramlás biztosítását, PR-munkát és humán marketingtevékenységet.
- közreműködnek, illetve ellátják a szervezet motivációs, cím- és előmeneteli rendszerének működtetését, és javaslatot tesznek a szükséges fejlesztésekre.
- közreműködnek, illetve ellátják az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggésben felmerült munkahelyi konfliktusok megelőzését és megoldását, a mediátori tevékenység időszakos igénybevételét, illetve biztosítását.
- közreműködnek, illetve ellátják a szervezeten belül működtetett integritásrendszer és az emberierőforrás-gazdálkodás összekapcsolását.
- közreműködnek, illetve ellátják az esélyegyenlőségi, a felzárkóztatási és a fenntartható fejlődést segítő programokat, akciók szervezését és lebonyolítását.
- közreműködnek, illetve ellátják az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődését a szükséges források biztosítását szolgáló pályázati és projektmunka folytatását.
- közreműködnek, illetve a lehetőségek függvényében ellátják a humán benchmark tevékenységet és indokolt esetben a kiszervezések (outsourcing) igénybevételét.

6.6 A rendszermodell sikeres működtetésétől várható eredmények

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljében szereplő „eredmények” címszó alatt mindazok a remélt hasznok szerepelnek, amelyek a jól működő emberierőforrás-gazdálkodás hozzájárulásával elérhetők, megteremthetők. Az emberi erőforrás biztosításáról és a munkakör betöltésére alkalmas munkatársak szervezeten, illetve közszolgálaton belüli megtartásáról már többször tettünk említést. Jelentős eredménynek tekinthető, ha a szervezeti és az egyéni érdekegyeséget sikerül kialakítani és folyamatosan fenntartani. Valamennyi szervezet hatékony működésének egyik legfontosabb kritériuma a stabilitás létrehozása, fenntartása, amely a bizalmi légkör kialakítása és szüntelen erősítése nélkül csak időszakosan működik. A hatékonyan, ezért versenyképesen tevékenykedő szervezetek egyik legszembevetőbb sajátossága a bizalmi elvű, a kölcsönös bizalmon nyugvó, nyitott, egymás személyét elfogadó együttműködés állandóvá tétele.⁴⁴ A szervezeti értékteremtés fontos záloga a teljesítmény- és minőségközpontú munkavégzés, amely az adminisztratív dominanciájú emberierőforrás-gazdálkodással nem támogatható, illetve nem realizálható igazán. A szervezeti szintű kompetenciakészlet, amelyet a személyi állomány tagjai jelenítenek meg tudásuk, tanulás iránti pozitív attitűdjük, fejlődési igényük által, jelentős szerepet kap a szervezeti működés sikeressé tétele szempontjából. Ezért a szervezeti szintű kompetenciaterkép összeállítása, a dolgozók által képviselt tudásbázis feltárása, a célirányos kompetenciafejlesztés realizálása, a kompetencia alapú és fejlesztés központú teljesítményértékelés gyakorlatának elterjesztése, az egyes munkakörökhöz szükséges kompetenciakészlet beazonosítása stb., tehát a kompetenciamenedzsment funkcionáltatása – mint a humán tevékenység egyik fontos eredménye – egyre nélkülözhetetlenebbé válik a hatékony szervezeti működés szempontjából.

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

⁴⁴ Lásd bővebben: GOLEMAN Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. SHL Hungary Kft., Bp., 2002.; BLANCHARD Ken: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*. HVG Kiadó Zrt., Bp., 2010.; KOTTER P. John: *Tettvágy Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. HVG Kiadó Zrt., Bp., 2009.

képes minden vonatkozásban teljesíteni, ha a tevékenységét meghatározó jogszabályi környezet is megfelelőnek bizonyul a fentiek kielégítésére.

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás jelentős mértékben hozzá tud járulni az egyetlen fenntartható előnyt, a versenyképességet biztosító területnek, a szervezeti tanulásnak a szervezeti működés kikerülhetetlen elemévé tételéhez. A szervezeti tanulás növeli a szervezet stratégiai célmegvalósító és alkalmazkodóképességét azáltal, hogy az emberi erőforrásra mint stratégiai tényezőre tekint. A „gyorsabban tanulni, mint mások” elv érvényesítésének a közszolgálaton belül is óriási jelentősége van, hisz a társadalmi bizalom és megbecsülés, valamint a versenyszféra zökkenőmentes működésének biztosítása az egész életen át tartó tanulás nélkül ma már elképzelhetetlen. A szervezeti tanulás terepe a tanulószervezet, amely képes megfelelő hangsúlyt kialakítani a rugalmasság és a stabilitás között, tud mások és saját tapasztalataiból tanulni, képes „kéthúrosan” tanulni és felejteni, végül rendelkezik a tanulás tanulásának képességével is.⁴⁵

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás egyik legnagyobb és talán legfontosabb eredménye, ha a közszolgálati tisztviselők motiváltan, megelégedetten, ezért elkötelezetten, nyitott szerepvállalással, kezdeményezően és együttműködően végzik mindennapi tevékenységüket. A vezetők vezetői stílusa, példamutatása, pozitív kisugárzása mellett ez a funkcionális szakterület tehet a legtöbbet a fenti célok elérése érdekében. Az egyes szervezeteknél tapasztalható fluktuáció nagyságrendjét a jelzett tényezők jelentős mértékben befolyásolják. A munkatársak elégedettségi fokától, a munkához való hozzáállásától, a munkakörülményektől, a szervezeti tanulás mértékétől és a rendszermodell „eredmények” részénél szereplő egyéb tényezők teljesülésétől függ az, hogy az ügyfél, legyen az külső vagy belső, mennyire elégedett a közszolgálat, az adott szervezet és a közszolgálati tisztviselő munkájával.

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

6.7 A humán stratégia kialakításával kapcsolatos elméleti alapvetések

Ahogy korábban jeleztük, a közszolgálati szervezetek stratégiái (szervezeti, funkcionális, szakmai területi) és a humán stratégia kölcsönös egymásra utaltságot mutatnak, hisz az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó stratégia egyrészt hozzájárul a szervezeti stratégiához, másrészt arra is épül.⁴⁶ A szervezeti stratégia és a humán stratégia közötti

45 BAKACSI-BOKOR-CSÁSZSÁR-GELEI-KOVÁTS-TARÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. i. m. 307–342.

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

integráció fokára különböző megoldásokat alkalmaznak. Ilyenek lehetnek az egymástól független, az egymáshoz illeszkedő, az egymással dialógusban levő, a holisztikus kapcsolatot mutató és a humán stratégia által vezérelt formák.⁴⁷ A felmerülő problémákat a tervezés hiánya, továbbá az adja, ha a humán stratégia mozgásterét leszűkítik egy-két kérdés, pl. a létszám gondok, a fluktuáció és a fejlesztés megoldására, valamint az ezek alapján végzett adminisztratív, operatív személyzeti munkára.

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

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

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

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

Az emberierőforrás-gazdálkodás filozófiája vagy értékei, amelyek a szervezeti kultúrában öltenek testet, azt fejezik ki, hogy a személyi állomány tagjai milyen szerepet játszanak a közszolgálat és az adott szervezet sikerében, továbbá, hogy ebben a közegben miként vezetik, irányítják, hogyan foglalkoznak a munkatársakkal, milyen munkakörülményeket teremtenek számukra. A humán stratégiai döntéseket általában a következő értékek vezérlik: a rugalmasság, a minőség, az elkötelezettség, a változás, a

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

tanulás, a csapatmunka, az ügyfél-orientáció, a vezetési stílus, a teljesítményorientáció és az empowerment. Ezek számos ponton kapcsolódnak egymáshoz.⁴⁸

A humán stratégiák összeállítói az emberierőforrás-gazdálkodás realizálása érdekében általában négyféle vezérlő elv közül választhatnak. Ezeket a közszolgálat egészére vagy egyes szervezeteire, szervezeti egységeire vonatkoztatva is érvényesíteni lehet tiszta vagy vegyes formában. A vezérlőelvek milyenségét az adott szervezeten belüli növekedési (fejlődési, fejlesztési) várakozások és az ezekhez rendelkezésre álló emberierőforrás-illeszkedésének mértéke határozzák meg. Az első megoldási lehetőség a terjeszkedés, amikor az erős növekedési várakozásokhoz jól illeszkedő emberi erőforrások állnak rendelkezésre. Megoldandó feladat az erőforrások hatékony elosztása. Ez esetben jellemzően az új emberek toborzására, kiválasztására, felvételére, beillesztésére, betanítására, a szervezeti kultúrára, az információáramlásra, a kommunikációra, a humán rendszerek megújítására kell koncentrálni. A második választási lehetőség a fejlesztés, amikor szintén erős a növekedési óhaj, de ehhez nem minden vonatkozásban illeszkedik a meglévő emberi erőforrás. Ekkor alapvetően két megoldás lehetséges. Az egyik az emberierőforrás-fejlesztés intenzív, nagy léptékű biztosítása, a másik bizonyos tevékenységek elhagyása vagy kivonulás ezekről a területekről (ez utóbbi megoldásra a közszolgálaton belül kevés lehetőség nyílik). A harmadik alternatíva a fordulat kezdeményezése, amikor – az okok összetett rendszere miatt – nem várható növekedés, és az emberi erőforrás az aktuális kihívásokhoz sem illeszkedik megfelelően. Ilyenkor általában a szervezeti kultúrán kell változtatni, azt fejleszteni és átképzési programokkal az új lehetőség kiaknázására felkészülni. A negyedik helyzet a termelékenységnél nevezett állapot, amikor egy korábban prosperáló, versenyképes szervezet már nem képes a megszokott keretek közötti további növekedésre, de az emberi erőforrások a növekedéshez rendelkezésre állnának. Ebben az esetben a változásokra való felkészülés, a fejlesztés vagy a lassú kivonulás lehet a megoldás.⁴⁹

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

- a munkaerőpiac vagy belső fejlesztés azt fejezi ki, hogy a szervezet honnan kívánja biztosítani a feladata ellátásához szükséges emberi erőforrásokat;
- a munkakör vagy egyén választásakor azt kell eldönteni, hogy a munkakörhöz igazítják-e az erőforrásokat, vagy fordítva az egyénben rejlő lehetőségeket használják-e fel;
- az egyén- vagy csoportközpontú felfogás igénybevétele során arról kell dönteni, hogy az individuumbhoz, az egyén értékeihez, teljesítményéhez igazítjuk-e a munkakört, a tevékenységeket, vagy a csoportot helyezik a folyamatok középpontjába;

48 TORRINGTON, D – HALL, L.: i. m. 28–32.

49 BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* – i. m. 73.

- a teljesítmény- vagy a kompetenciamegközelítés alkalmával azt kell mérlegre tenni, hogy az egyénben rejlő potenciált vagy a végeredményként jelentkező teljesítményt helyezik-e középpontba az egyes humán folyamatok és humán funkciók kialakítása során;
- költségcsökkentés/hatékonyságnövelés vagy alkalmazotti igények (biztonság, fejlődés) kérdésének eldöntésénél a szervezeti és az egyéni érdekek között kell megfelelően választani.

A jelzett döntési pontok egyike sem kínál kizárólagosan jó vagy rossz megoldást. Ezek hatékonysága nagymértékben függ a szervezet kultúrájától, adottságaitól, szándékaitól. Fontos, hogy a humánstratégiában a meghozott döntések integrált, egymással összefüggő, harmonizáló rendszert alkossanak.⁵⁰

Reményeink szerint az eddigiekből is kiderült, hogy milyen nagy vállalkozásról van szó, amikor a Magyary-program teljesítéséről, sőt sikerrel kecsegtető megvalósításáról beszélünk. A régi módon valószínű, hogy nem lehet célt érni, vonatkozzon ez a szervezetek vezetésére, működtetésére, de az emberierőforrás-gazdálkodásra is. A legnehezebbnek most is a szemlélet- és a gondolkodásmód kívánt irányú és tartalmú átalakítása mutatkozik. Ezzel együtt igen jelentős szervezeti és módszertani átrendeződésre, minőségi fejlesztésre lesz szükség a közszolgálatban folyó emberierőforrás-gazdálkodás egész területén. A humán folyamatok és a humán funkciók egységes rendszerének felépítése, az eddig nem vagy részlegesen művelt tevékenységek megtanulása, az új eljárási módok, jogszabályi környezet kialakítása stb. mind-mind nagy türelmet, kitartó fejlesztő és végrehajtó munkát, jelentős innovációs elköteleződést igényel minden érintettől, legyen az a szakterület vezetője vagy beosztott munkatársa. A várakozások valamennyi érintett oldalon nagyok és bizakodók. A közelmúltban befejezett kutatás eredményei is azt mutatják, hogy a személyi állomány többsége változást akar. „A jelen garnitúra nagyobb hányada abszolút nyitott, nem fél a szükséges változásoktól, sőt szorgalmazza is ezek mielőbbi megvalósulását. Ahogy valaki nagyon szellemesen megfogalmazta, bennük nincs meg az – a korábbi generációkra és időszakra jellemző – „reformfáradtság”, amely annak idején, az emberierőforrás-gazdálkodás területén is gátját szabta nagyon sok szükséges, fontos változtatási kezdeményezésnek.”⁵¹

50 Lásd bővebben: BAKACSI–BOKOR–CSÁSZSÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: i. m. 74–75.; valamint BOKOR Attila – Szóts-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: i. m. 78–80.

51 SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban* „Közszolgálati humán tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 150.

Jegyzetek

- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001. 226–232.
- BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2000, 47–48.
- BEINHOCKER, E. D.: *The Origin of Wealth*. Harvard Business School Press. Boston, 2006.
- BERDE Csaba: *Ember a szervezetben*. In: Dr. POÓR József – KAROLINY Mártonné Dr. – Dr. BERDE Csaba – Dr. TAKÁCS Sándor (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2012. 55–56.
- BEREND T. Iván – SZUHAY Miklós: *A tőkés gazdaság története Magyarországon 1848–1944*. Tankönyvkiadó, Budapest, 1988, 108–111.
- BLANCHARD Ken: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010.
- BOKODI Márta – HAZAFI Zoltán – KUN Attila – PETROVICS Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Magyar Közöny Lap- és Könyvkiadó, 2014.
- BOKOR Attila – SZÓTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. AULA, 2009. 337–344.
- BOXALL, P: *Strategic Human Resource Management of a New Theoretical Sophistication?* Human Resource Management Journal, vol. 2. No. Spring, 62.
- CSATH Magdolna: *A humán tőke mint versenyképességi tényező* In: Dr. POÓR József – KAROLINY Mártonné Dr. – Dr. BERDE Csaba – Dr. TAKÁCS Sándor (szerk.) CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2012. 37–45.
- FEHÉR Ildikó – KÁDÁR Erika – TÓTH Ibolya – VERTKOVCI Ágnes: *A kapcsolati háló építése – de hogyan?* Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány Budapest, 2011. 11–16.
- GAJDUSCHEK György: *A „Run like a business” jelszó ideológiai kritikája*. http://www.kozigkut.hu/doc/gajduscek_09szept.pdf 2013.11.13.
- GAJDUSCHEK György: *Governance, policy networks – informális politikai szereplők a döntéshozatalban*. http://www.poltudszemle.hu/szamok/2009_2szam/2009_2_gajduscek.pdf 2013. 11. 13.
- GAZDAG Miklós: *A személyzeti munka rendszerének reformja, az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében*. Ergonómia, 1989/2.
- GOLEMAN Daniel: *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Budapest, 1997. 59–171.
- GOLEMAN Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. SHL Hungary Kft., Budapest, 2002.
- DR. GYÖKÉR Irén – DR. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest, 2010. 12–13.

- HAZAFI Zoltán: Új közszolgálati életpálya. A közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013. 8–25.
- HAZAFI Zoltán: *A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I–II–III. rész – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai.* Új Magyar Közigazgatás, 2008/1. 61–66.
- HAZAFI Zoltán: *A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I–II–III. rész – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai.* Új Magyar Közigazgatás, 2008/1. 61–66.
- HAZAFI Zoltán: *Egységes és stabil közszolgálat.* Új Magyar Közigazgatás, 2010. 17.
- HENEMANN, Schwab, FOSSUM, DYER: *Personal/Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois (3rd Edition), 1986.
- JUHÁSZ Lilla Mária: *Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, avagy a New Public Management, a New Governance és az újweberianus szemlélet vizsgálata* <http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html> 2013. 11. 13.
- KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. 26.
- KRAUSS Ferenc Gábor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga? (Közszolgálati Humán Tükör, 2013 résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014.
- KONCZ Katalin: *Személyzeti tevékenység – változóban?* Munkaügyi Szemle 1990/2.
- KOVÁCS I. Gábor: *Az értelmiségi keresetek változása.* In: *Értelmiségiek, diplomások, szellemi munkások.* Kossuth Könyvkiadó, 1978. 228–231.
- KOTTER P. John: *Tettvágy.* Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009.
- LENGNICK-HALL, C. A – LENGNICK-HALL, M. L.: *Strategic Human Resources Management. A Review of Literature and a Proposed Typology*, Academy of Management Review, 13, 1988. 454–470.
- MAGYARY Zoltán: *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései.* Erdélyi Múzeum Egyesület, Kolozsvár, 1944.
- MAGYARY Zoltán: *Amerikai államelmélet – A közigazgatás útja az Észak-amerikai Egyesült Államokban*, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1934.
- MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „*A haza üdvére és a közszolgálatában*” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2011. június 10.
- MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) „*A haza üdvére és a közszolgálatában*” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2012. augusztus 31.
- MAX WEBER: *Gazdaság és társadalom 1.* KJK, Budapest, 1987.
- MOHÁCSI Gabriella: *Kompetenciamodell nemzetközi környezetben.* 1–2 rész. Humánpolitikai Szemle, 1996/11–12.
- NORBERT F. ELBERT – KAROLINY Mártonné – FARKAS Ferenc – POÓR József: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment.* KJK KERSZÖV Jogi és üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001, 24.

- PERETTI, J-M.: *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Vuilbert, Paris, 1990, 573.
- PFEFFER Jeffrey; *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994. 42–43.
- RADÁCSI L.: *A vállalatok stakeholder elmélete*. In: BODA Zs.– RADÁCSI L.: *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997. 79–92.
- SZAKÁCS GÁBOR: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közzszolgáltatban „Közzszolgálati humán tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 19–20.
- DR. SZAKÁCS GÁBOR: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közzszolgáltatban (A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata)* NKE KTK (egyetemii jegyzet) Budapest, 2014. 8–42.
- SZAKÁCS GÁBOR: *Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2013/4. 26.
- TORRINGTON, D – HALL, L.: *Human Resources Management, 4th edition*. Europe, Prentice Hall. 1998. 27.
- Torrington, D. – Hall, L.: *Personal Management – A New Approach*. Prentice Hall International (UK), 1987. Ltd., 4–10.
- TÓTHNÉ SIKORA Gizella: *A személyügyi tevékenység történelmi fejlődése*. Munkaügyi Szemle 1997/6.
1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.); 1996. évi törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.); 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.); 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.) 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról. http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=146717.214212 2014. április 18.

II. Innováció és emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban

A Magyar-programban foglalt feladatok megvalósítását segítő 2013 őszén megkezdődött tudományos kutatás – amely 2014 márciusában fejeződött be – arra vállalkozott, hogy – számos egyéb feladat teljesítése mellett – átfogó helyzetfelmérést készít a közszolgálaton belül folyó emberierőforrás-gazdálkodás helyzetéről. A kutatás eredményei egyöntetűen és valamennyi, a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálatrendszer-modelljében szereplő humán folyamat és humán funkció megvalósítása tekintetében arról adtak hírt, illetve arról szolgáltak bizonyítékokkal, hogy egy köztes, átmeneti állapottal állunk szemben. Mégpedig olyanal, amely a legtöbb megoldásra váró kérdés vonatkozásában nem nyújt megnyugtató képet. Az új, munkakör alapú közszolgálati életműrendszert optimális működtetését a jelenlegi, adminisztratív túlsúlyt mutató, ellentmondásos jogszabályi keretek közé szorított, szakmai szempontból is korszerűtlennek számító szemlézeti tevékenységgel – minden bizonnyal – nem lehet hatékonyan teljesíteni.⁵² Ezért

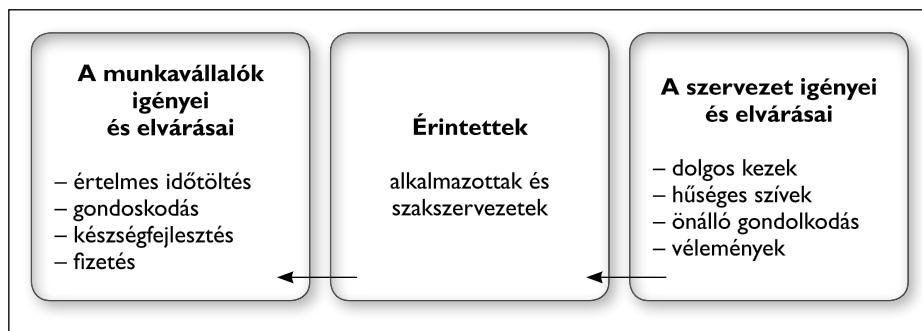
52 Lásd bővebben a kutatás eredményeit bemutató tanulmányokat: BOKODI Márta – HAZAFI Zoltán – KUN Attila – PETROVICS Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati életútja és emberi erőforrás gazdálkodás*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 9–185.; SZAKÁCS Gábor: *Stratégia alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. Közszolgálati Humán Tükör, 2013 (Ágazati összefoglaló tanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 4–273; BOKODI Márta – SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KOLTZ Georgina – PETRÓ Csilla: „*Közszolgálati Humán Tükör*” kutatás. Strukturált interjú (Közszolgálati Humán Tükör, 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–48.; SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról*. (Közszolgálati Humán Tükör, 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–72.; PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Menyire elégedett a közszolgálat?* (Közszolgálati Humán Tükör, 2013. résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–44; PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013. résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–57.; KRAUSS Ferenc Gábor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga?* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–42.; BOKODI Márta: *Munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó 2014. 3–40.; SZABÓ Szilvia: *Közszolgálati életútja modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban - Közszolgálati Humán Tükör 2013. résztanulmány*) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–54.; SZABÓ Szilvia: *Emberi erőforrás fejlesztés a közszolgálatban*. (Közszolgálati Humán Tükör, 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–46; PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben* (Közszolgálati Humán Tükör, 2013 résztanulmány), Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–38.; KRAUSS Ferenc Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálati kompenzációs és javadalmazási rendszeréről. Stabil alap vagy időzített bomba?* (Közszolgálati Humán Tükör, 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–49.; PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Személyügyi szolgáltatások a közszolgálatban*. (Közszolgálati Humán Tükör, 2013. résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–38.; BOKODI Márta – SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás*. (Közszolgálati Humán Tükör, 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–48.

olyan innovatív lépések megtételére van szükség, amelyek – egyéb fejlesztésekre irányuló intézkedésekkel együtt – képesek áttörést elérni az emberierőforrás-gazdálkodás területén és az azt körülvevő, annak tevékenységét alapvetően meghatározó körülmények tekintetében. A számtalan megoldásra váró kérdés közül ez esetben két olyan területre kívánjuk a figyelmet ráirányítani, amelyek egyértelmű rendezése nélkül aligha lehet változást elérni. Az elsőt le lehet csökkenteni az adminisztratív terhektől roskadozó személyzeti apparátusok gondjait, és ezzel együtt teret kaphat az értékteremtő, a vezetők munkájához szakértői támogatást biztosító, a személyi állományt a folyamatok középpontjába helyező, stratégiai alapú, proaktív, integráltan és rendszerszerűen működtetett, fejlesztésközpontú emberierőforrás-gazdálkodás. A másodikkal ahhoz, a közszolgálat legnagyobb hányadában még újnak számító szemlélet- és gondolkodásmódhoz kötődő, kikerülhetetlen változás elindításához szeretnénk fogódzót kínálni, amely a munkavégzést, a munka irányítását, a feladatellátás teljes közegét befolyásoló motiváció megváltozott felfogásával, értelmezésével foglalkozik.

1. A hárompillérű emberierőforrás-gazdálkodás kialakításának lehetőségei a közszolgálatban

Az emberierőforrás-gazdálkodás a világon mindenhol általában azért jött létre, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges mennyiségű és minőségű, motivált erőforrások iránti igény meghatározásában, ezek felkutatásában, kiválasztásában, biztosításában, majd hatékony alkalmazásukban, tudásuk hasznosításában, az arra érdemesek megtartásában, fel-, illetve kihasználásukban, fejlesztésükben és/vagy eltávolításukban kiemelt szerepet játsszon. Ehhez a szerepvállaláshoz még hozzátársul a szervezet és az alkalmazottak igényeinek, céljainak egyeztetése, kölcsönös figyelembe vétele, a lehető legnagyobb alkalmazotti elégedettség kiváltása, az etikus, társadalmilag felelős magatartás megvalósításának támogatása. Mindezek alapján az emberierőforrás-gondozást olyan elvek, humán folyamatok és humán funkciók egymással kölcsönös kapcsolatban álló mechanizmusának tartjuk, amelynek hatására létrejön és fejlődik egy szervezet személyi állománya, formálódik tagjainak magatartása, attitűdje, teljesítménye. A tevékenységek eredményeként pedig megvalósulhat a szervezeti teljesítménycélok és az egyéni igények kiegyensúlyozott figyelembevétele, továbbá kialakulhat az együttműködő partnerek kölcsönös elköteleződése.⁵³ Neely és szerzőtársai a munkavégzésben érintettek igényeinek és elvárásainak lényegét a következőkben foglalták össze szemléletesen (lásd a 4. ábrát).

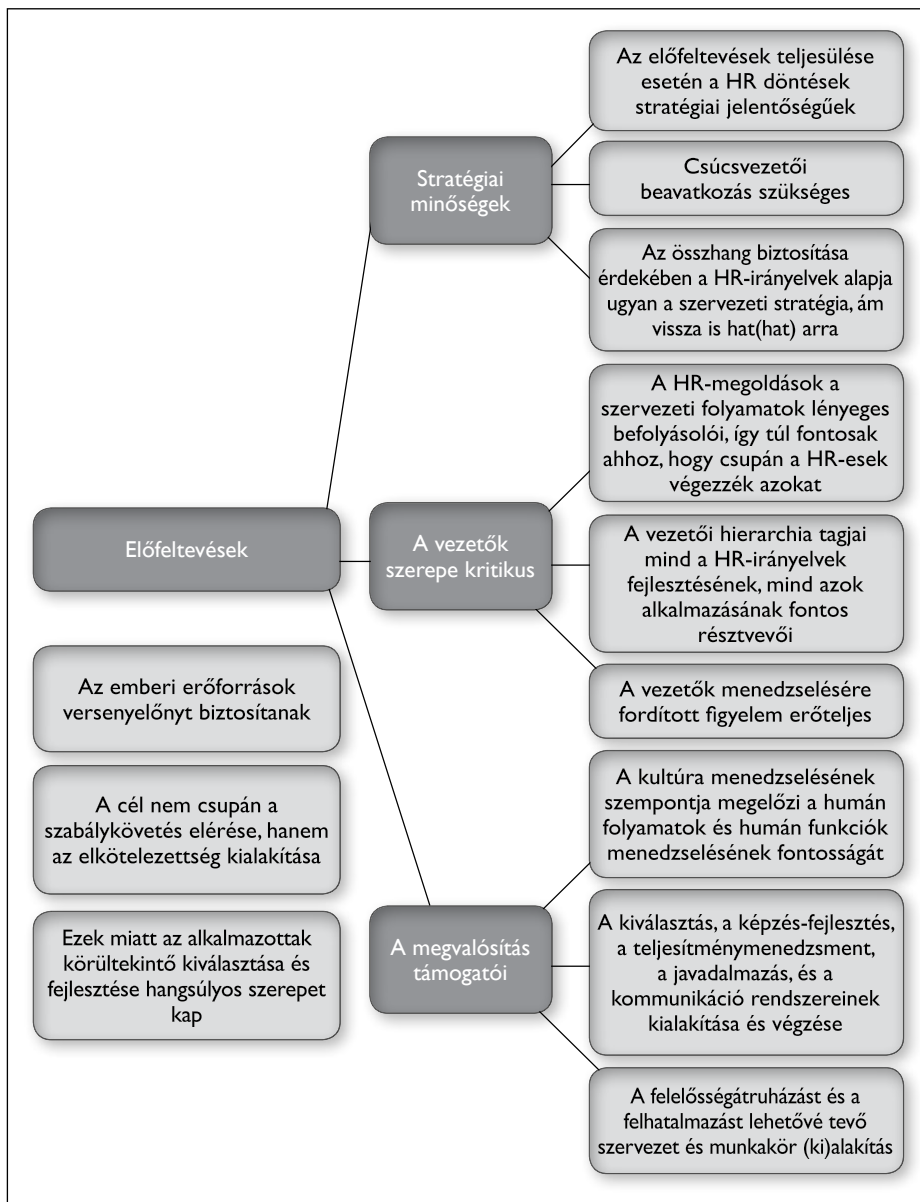
53 KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazásuk* (5. átdolgozott kiadás) CompLex Jogi és Üzleti Tartalomsszolgáltató Kft., Budapest, 2010. 26–29.



4. ábra: A munkavállalói kapcsolatok érintettjeinek igényei és elvárásai⁵⁴

Nincs ez másként a közszolgálatban sem, hisz ez esetben is egy nagyon összetett, soktényezős feladatot kell a lehető legjobban, a legmagasabb minőségben, költséghatékonyan és az érintettek maximális megelégedése mellett megoldani. Azt is tudni kell, illetve érdemes figyelembe venni, hogy ugyanabban az időben az emberi erőforrások menedzselésének különböző megoldásai lehetnek eredményesek. A feltételek, a körülmények állandó változásban vannak, ugyanakkor a változásokat az érintettek is kezdeményezhetik és a kevésbé hatékony megoldásokat a bemerevedett, statikus helyzetet – a külső környezeti kihívásokra, valamint a belső környezeti hatásokra figyelemmel – részben, vagy egészben átalakíthatják. Erre tesz kísérletet a Magyary-program is, amely – ahogy jeleztük – gyökeres és komplex változtatási célokat határozott meg az emberierőforrás-gazdálkodás területén is. A változtatások iránya, tartalma jórészt megegyezik a legkorszerűbbnek számító nemzetközi elképzelésekkel, trendekkel.

54 Forrás: NEELY, A – ADAMS, C – KENNERLY, M: *Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest 2004. 317.



5. ábra: A stratégiai emberierőforrás-menedzsment modell kulcselemei és jellemzői⁵⁵

55 Forrás: STOREY, J.: *Human Resource Management. A Critical Text.* Thomson Learning London, 2007. 9. alapján a szerző saját szerkesztése

Ez azért jelent nagy kihívást, mert az olyan „konzervatívnak” tekinthető közegben, mint a közszolgálat, több vonatkozásban ma még a releváció erejével hathatnak ezek az elvek és a mögöttük meghúzódó operatív feladatok. A ténylegesen meglévő, és bizonyítható belső sajátosságokat figyelembe véve érdemes a szükséges átalakításokat, adaptációkat – a célok gyakorlati megvalósításakor megtenni – azonban a bemutatott, négy elemet tartalmazó modellben foglaltakat mint irányelveket indokolt megfogadni, ennek megfelelően az igazodás irányát ezekhez kötni (lásd az 5. ábrát).

A vezető és az emberierőforrás-gazdálkodás

A közszolgálat emberi erőforrás-gazdálkodását akár csak részben ismerők is minden bizonnyal jól tudják, hogy a valós helyzet és az elérni kívánt célok – ahogy korábban is jeleztük, illetve az elvégzett kutatás eredményei is bizonyítják a vizsgált területek többségét illetően – fényévnyi távolságra vannak egymástól, valamint a fenti modellben megfogalmazottak csak elemeiben fedezhetők fel a napi működtetés során. A regisztrált helyzet megnyilvánulási formáiról a jegyzet I. fejezetének 5. pontjánál már részletesen írtunk. Ezek a megállapítások, illetve tények elsődlegesen az emberi erőforrás-gazdálkodást művelők tevékenységére és ennek a tevékenységnek a környezetére vonatkoztak. E helyütt az emberi erőforrás-gazdálkodás másik meghatározó jelentőséggel bíró szereplői köréről, a vezetőkről, kiemelten a közszolgálati szervezetek felsővezetőiről kell említést tennünk. A szervezeti hierarchiában különböző szinteken tevékenykedő vezetők (irányítók, középvezetők, felsővezetők, munkáltatói jogkörrel rendelkező csúcspanaszvezetők) jelentős hányada viszonylag keveset tud az emberierőforrás-gazdálkodás vezetési oldaláról, technikáiról, módszereiről, illetve arról, hogy neki ebben a rendszerben, a humán folyamatok menedzselését, valamint a különböző humán funkciók gyakorlati megvalósítását illetően milyen feladatai, kötelességei lehetnek, illetve vannak. Konkrét felmérés nem áll rendelkezésre annak egyértelmű megállapítására, hogy a hivatásrendek munkavégzését meghatározó állományviszonyos törvények és a kapcsolódó egyéb szabályzók ismerete, valamint az azokban foglaltak betartása, betartatása tekintetében a vezetői kar tagjai hogyan, miként állnak. Tegyük fel, hogy ezen a területen minden, vagy majdnem minden rendben van, a vezetők megfelelő szinten ismerik vonatkozó jogait és kötelezettségeiket. Azonban ezek jelentős részét – a gyakorlati tapasztalatok figyelembevételére alapozva, úgy látszik, hogy – szívesen „ruházzák át” vagy a személyzeti apparátusban dolgozóakra, vagy a hierarchiában alattuk álló vezetőkre, nem ritkán magukra a személyi állomány tagjaira (lásd pl. a munkaköri leírások elkészíttetését, a teljesítményértékeléshez kötődő tevékenységeket /célok meghatározatása, értékelés elkészíttetése/, egyéni fejlesztési tervek összeállítása, jutalmazási, előmeneteli javaslatok elkészíttetése).

Az optimális vagy az ahhoz közeli helyzetben a vezetőket kell tekinteni a szervezetek legfontosabb emberierőforrás-menedzsereinek! Ezzel a ténnyel – reményeink szerint – általában ők is tisztában vannak, érzik ennek a munkának a kiemelt felelősségét és az óriási nehézségét. Példamutatásuk, hozzáállásuk mértékén, módján és formáján múlik szinte minden, ami az emberierőforrás-gazdálkodás kapcsán felmerülhet megoldandó kérdésként. Felelősségük és feladataik természetesen nem egyformák, továbbá lehetősé-

geik és jogaik is különbözőek. Az eltérések megmutatkozhatnak az érintett hivatásrendek között, azokon belül (pl. a területi elv érvényesülése okán /helyi, területi, központi, illetve autonóm, miniszteriális szervek/), valamint az egyes szervezetek szintjén is (pl. a belső rendelkezések eltérő megvalósítása, változó hatásköri és illetékességi leosztás miatt). Általánosságban azonban megjelölhetők azok az emberierőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó vezetői tevékenységek, amelyeknek – a hatályos jogszabályok vonatkozó előírásai mellett – eleget kell tenniük.

A vonalbeli vezetőknek (irányítók, középvezetők /osztályvezetők, főosztályvezető-helyettes besorolású vezetők/, és a felsővezetőknek (munkáltatói jogkörrel nem rendelkező főosztályvezető besorolású vezetők) általában a következő menedzsmentfeladatokat kell önállóan vagy az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakemberek közreműködésével elvégezniük:

- a személyi állomány pótlásának kezdeményezése, a felvételi, kiválasztási döntés meghozatala, vagy javaslatétel a döntésre jogosult vezetőknek, a fluktuáció okainak vizsgálata, az okok jelzése;
- az újonnan felvettek beillesztése, munkájuk permanens támogatása (ha szükséges belső mentorok kijelölése, a mentori tevékenység összefogása, segítése);
- a munka megszervezésével kapcsolatos feladatok elvégzése, a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk – alkalmazott sablon szerinti – összeállítása az érintettek bevonásával, a szervezet által meghatározottak szerint az atipikus és rugalmas munkaidőrendszerek működtetésének aktív támogatása;
- a beosztott munkatársak (az értékelték) teljesítményének a megtervezése (kiemelt szakmai és fejlesztési célok meghatározása), a teljesítmény év közbeni folyamatos edzése (visszacsatolása), a teljesítmény értékelése (féléves, év végi) és a minősítés elkészítése az értékelték bevonásával (önértékelés), a rendszerrel kapcsolatos észrevételeinek, javaslatainak megtétele;
- a beosztott munkatársak életpályájának, karrierjének menedzselésében, a tehetőségek gondozásában való aktív, kezdeményező közreműködés;
- a feladatok teljesítését segítő munkahelyi légkör kialakítása, fenntartása, fejlesztése, a kommunikációs, az információs és az együttműködési rendszer optimalizálása;
- a szervezet tevékenységét meghatározó belső szabályzók, eljárásrendek értelmezése, az állomány felé történő közvetítése, ismereti szintjük ellenőrzése;
- – az emberierőforrás-gazdálkodási feladatok költséghatékonyságának, a munkaerőköltségek figyelemmel kísérése, az esetleges problémák jelzése;
- az ösztönzésmentedzsment tárgykörébe eső javaslatok, döntések megtétele (bérek, béren kívüli juttatások, cafeteria, besorolás, jutalmazás, előresorolás, előléptetés stb.);
- a beosztott munkatársak fejlesztésének előmozdítása az érintettek bevonásával (egyéni fejlesztési tervek összeállítása, a munkahelyen kívüli fejlesztések /képzések, továbbképzések, átképzések, vezetőképzések, vizsgák, önképzések/ figyelemmel kísérése, a részvétel feltételeinek a biztosítása, a tapasztalatok értékelése, továbbá a munkavégzéshez kötődő fejlesztésekre javaslatétel, vagy közreműködés

ezek megvalósításában /akciótanulás, mentorálás, munkakör rotáció, coaching, projektmunka/), a tevékenység értékelése;

- a hivatásetikai alapelvek és a szervezeti értékek az elvárt munkamagatartási normák, előírások, az integritással, a fenntartható fejlődéssel, a diszkriminációmentességgel, az esélyegyenlőséggel kapcsolatos elvárások betartásának segítése, számonkérése, a problémák jelzése;
- a megfelelő munkahelyi, ergonómiai feltételek biztosításának a kezdeményezése, a beosztott munkatársak egészségének védelme;
- a személyi állomány foglalkoztatásával kapcsolatos és a hatáskörükbe utalt személyzeti, munkügyi és humánigazgatási feladatok maradéktalan ellátása.

A csúcavezetőknek (munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetők, helyettes államtitkári, államtitkári besorolású vezető) a közvetlenül irányított beosztott munkatársaikat illetően megegyezik a tevékenységi körük a vonalbeli vezetőkével, de más dimenzióba sorolható többletfeladatoknak is eleget kell tenniük. Mindenekelőtt érdemes kihangsúlyozni, hogy a csúcvezetők vezetéséről, a munkavégzésről alkotott nézetei, attitűdjei, érték- és normarendszere, a tetteikben megnyilvánuló példamutatás mértéke, vagy az általuk felvállalt, ezért fontosnak tartott kérdések köre, így az emberierőforrás-gazdálkodás jelentőségébe vetett hite is, alapvetően befolyásolja az egyéb vezetők beosztott munkatársaikkal kapcsolatos vélekedését, magatartását. Továbbá befolyásolja a vezetőkön keresztül a személyi állomány valamennyi tagjának a hozzáállását, elköteleződését, magatartását és a teljesítményén kívül sok egyéb meghatározó jelentőséggel bíró tényezőjét is. A csúcvezetők jelzett többletfeladatait az alábbiak szerint tudjuk röviden összefoglalni. A csúcvezetőknek kell dönteniük – mások mellett – az emberierőforrás-gazdálkodási szakterületet irányító vezető bevonásával:

- a szervezeti stratégiához kapcsolódó humán stratégiáról, a személyzeti/humánpolitikáról;
- a szervezet és a vezetés struktúrájáról, hierarchiájáról, a munkakörelemzésről és a munkakör értékelésről, a munkakör és a munkaerő tervezésről, a létszám-gazdálkodásról, a szervezeti szintű munkafolyamatokról, az állománytáblákról, a munkavégzési rendszerekről, az atipikus és rugalmas foglalkoztatás kereteiről, valamint a távmunka lehetőségeiről, a munkaidő, a pihenőidő és a szabadságolás szervezeten belüli elveiről;
- a szervezet és a szervezeti kultúra fejlesztésének kérdéseiről, a változások menedzseléséről, a szervezet kommunikációs, innovációs és információs rendszer-működtetéséről, a motivációmenedzsmenről, a tudásmenedzsmenről (a tudás megosztásáról, tudástranszferről), a minőségbiztosítás módjáról, formájáról, a biztonságmenedzsmenről, valamint a logisztikai kérdésekről;
- a hivatásetikai alapelvekről, a munka-magatartáshoz kötődő normákról, elvárásokról;
- a szervezet integritási, fenntarthatósági, diszkriminációmentességi, esélyegyenlőségi politikáiról, a vonatkozó fejlesztésekről;
- a humán kontrolling és a humán monitoring tevékenységek elveiről, a velük szembeni elvárásokról, az eredmények felhasználásáról;

- a szervezet toborzási, kiválasztási, beillesztési, utánpótlási (szakértői, vezetői) és karriermenedzselési, tehetség gondozási (utánpótlási és vezetői adatbankok működtetéséről), valamint a kiáramlási politikáról (ez utóbbiba beleértve a kiáramlás tervezését, a fluktuációval összefüggő kérdéseket, továbbá a nyugdíjas „politikát”);
- a szervezet emberierőforrás-fejlesztési (képzési és képzésen kívüli) kérdéseiről, a fejlesztések támogatási rendszeréről és menedzseléséről, kiemelten a vezetők fejlesztési terveiről, programjairól;
- a szervezeti szintű kompetenciaterkép kialakításáról és felhasználásának területeiről;
- a szervezeti szintű teljesítménymenedzsmentről, az elégedettségmérésekről;
- az ösztönzésmenedzsmentről, a szervezet béropolitikájáról, a kompenzációs rendszerről, a fizetésemelések és a jutalmazások elveiről, mértékéről, formájáról, továbbá a munkaerő költséghatékony foglalkoztatását biztosító elvekről, tervekről, azok végrehajtásáról;
- az egészséges és biztonságos munkavégzési feltételek és körülmények kialakításáról, fenntartásáról, fejlesztéséről;
- a szervezeti szintű érdekegyeztetés elveiről, gyakorlatáról;
- az emberierőforrás-gazdálkodást is támogató szervezeti informatikai rendszer működtetési elveiről;
- a személyi állomány foglalkoztatásával kapcsolatos személyzeti, munkaügyi és humánigazgatási feladatok ellátásáról;
- az emberierőforrás-gazdálkodási tevékenység, illetve a humán folyamatok és a humán funkciók folyamatos fejlesztéséről, a források bővítéséről.

Ezek alapján kijelenthetjük, hogy a Magyary-program sikeres teljesítésének talán legfontosabb záloga a vezetők, valamennyi vezető téma iránti elkötelezettsége, tenni akarása, motivált hozzáállása és magas szintű humán szakmai tudása, hozzáértése.

Az emberierőforrás-gazdálkodást végző szervezetekről

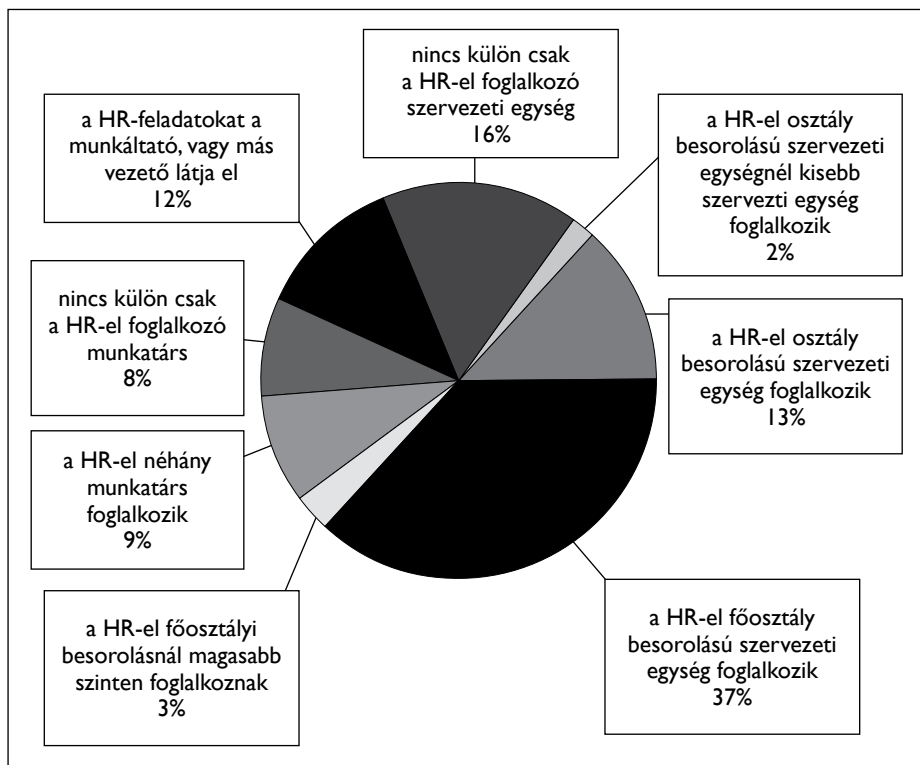
Természetesen a vezetők mellett a területen tevékenykedő szakembereken (vezetők és beosztott munkatársak) is legalább annyira múlik, hogy az emberierőforrás-gazdálkodással milyen mértékben sikerül a szervezeti célokhoz hozzájárulni, a korábban a szakterület tevékenységével kapcsolatban kiemelt elvárásokat, szempontokat, az érintettek megelégedésének és elvárásainak megfelelően realizálni. A magyar közszolgálatot figyelembe véve a versenyszférához hasonló helyzettel találkozhatunk. Ugyanis ez esetben is jelentős eltéréseket tapasztalhatunk az érintett szervezeteknek a közszolgálati hierarchiában elfoglalt helyére, funkciójára, nagyságrendjére tekintettel a személyi állomány részére biztosított humán szolgáltatások körét, lehetőségeit és minőségét illetően. A feltételek egyrészt ez esetben is jelentős eltéréseket mutatnak, ugyanis van ahol:

- egy-két munkatárs lát el minden feladatot (pl. kis létszámú önkormányzatok, helyi szintű rendvédelmi szervek), a döntések meghatározó hányada nem az ő hatáskörükbe tartozik, viszont valamennyi felmerülő feladatot nekik kell megoldaniuk. Az ilyen szervezeteknél az is előfordul, hogy az emberierőforrás-gaz-

dálkodással kapcsolatos tevékenységeket valamelyik vezető (pl. a jegyző) látja el, igénybe véve a felügyeletet, a szakirányítást gyakorló vagy a munkáltatói jogkör felett rendelkező felső szintű szervezetnél foglalkoztatott szakapparátus tagjainak a segítségét;

- kisebb vagy nagyobb létszámú szervezeti egység (csoport, alosztály, osztály besorolású) vagy több szervezeti egység (alosztályok, osztályok, főosztály besorolású) végzi a feladatokat, döntően a területi besorolású (pl. kormányhivatal, rendvédelmi szerv), vagy a kisebb létszámú autonóm államigazgatási szervezeteknél. Az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos döntések jelentős hányada hozzájuk, kisebb fele a felettes szakigazgatási szervekhez tartozik. Ezekben a szervezeti egységekben dolgozó szakemberek jelentős hányada specializálódott egy-egy területre, de vannak közöttük adminisztrátorok is. A munkáltatói jogkört általában a szerv vezetője gyakorolja, de ez alól is vannak kivételek, viszont a döntések jelentős hányada már ezen a szinten születik;
- a központi besorolású (például kormányhivatal, rendvédelmi szerv országos parancsnoksága) vagy nagyobb autonóm közszolgálati szervezeteknél a feladatokat nagyobb létszámú, több szervezeti egységet magába foglaló (főosztály besorolású) szervezet látja el. Az itt tevékenykedők nagyobbik fele szintén specialistának tekinthető, de vannak közöttük adminisztratív feladatokat ellátók és kivételes esetekben az emberi erőforrás gazdálkodás valamely szakterületének fejlesztésével foglalkozók (tervezők, folyamat-tanácsadók) is. A területi és a helyi besorolású szervezeti egységekkel rendelkező központi szervezetek általában szakirányítási és szakfelügyeleti tevékenységet is végeznek, a döntések többségét ők hozzák;
- a miniszteriális szervezeteknél főosztály vagy ennél magasabb szintű szervezeti egységek (helyettes államtitkárság) végzik el a feladatokat, általában közepes nagyságrendű létszámmal. A foglalkoztatottak között találunk specialistákat, fejlesztőket, jogszabályalkotással foglalkozókat, több tevékenységhez is egyaránt értőket (generalista) és adminisztrátorokat is. Az érdemi döntések és a jogszabályalkotás ezen a szinten történik, országos, vagy ágazati szintű szakirányítási és szakfelügyeleti kérdésekben is az itt dolgozók járnak el, a munkáltatói jogkörrel a szervezet vezetője rendelkezik.

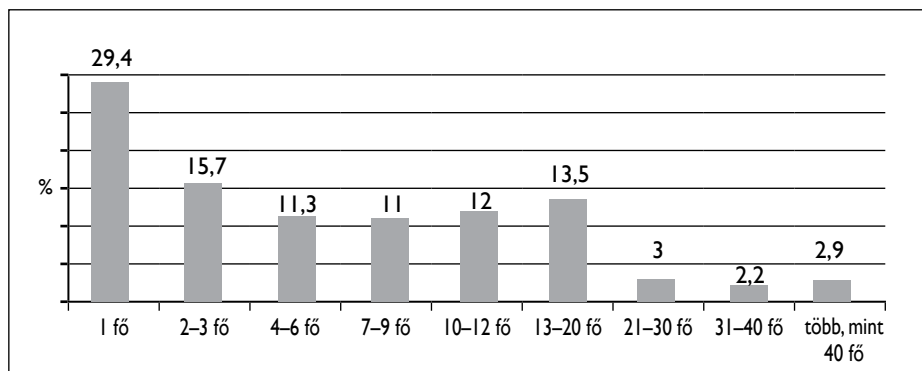
A korábban hivatkozott kutatás eredményei azt mutatják, hogy a felmérésben részt vett szervezetek zöménél főosztály besorolású (37%) HR-szervezet tevékenykedik. Azonban az adatokból az is kitűnik, hogy viszonylag nagy számban vannak olyan szervezetek, ahol nincs külön emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó részleg (16%), illetve ahol az operatív HR-munkát vagy a munkáltató, vagy egy általa kijelölt szakmai vezető látja el (12%).



6. ábra: A közszolgálatban az emberierőforrás-gazdálkodást ellátók megoszlása⁵⁶

Az emberierőforrás-gazdálkodás területén munkaköri feladatként dolgozók létszám-megoszlása is – a szervezeti tagozódáshoz hasonló – színes képet mutat. Az már az előbbi adatsorból kiderült, hogy a közszolgálati szervezetek mintegy 20%-ánál nincs külön HR-tevékenységgel fő állásban foglalkozó munkatárs. A fennmaradó szervezetek kb. 80%-ánál is inkább a tíz fő alatti munkatársi létszám a jellemző, mert ebbe a körbe tartozik a HR-esek 67,4%-a.

⁵⁶ Forrás: PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 12–13. felhasználásával, a szerző saját szerkesztése. A feldolgozott adatok csak a konkrét válaszokat adók arányát mutatják (n:2276)



7. ábra: Az egy közszolgálati szervezetben foglalkoztatott HR-szakemberek létszámának megoszlása⁵⁷

Annak is jelentősége van, hogy az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység vezetője melyik felsővezetőnek van közvetlenül alárendelve, milyen formában tudja a szakterület érdekeit, elképzeléseit, feladat-végrehajtását elismertetni. A felmérésből az derült ki, hogy a HR-vezetők többsége közvetlenül a szervezet első számú vezetőjének van alárendelve (75,6%). Viszonylag sokan tartoznak még a hivatali/jogi/titkársági/kabinet vezetőkhöz (17,8%). A gazdasági/pénzügyi (6,4%) és a műszaki/termelési/logisztikai vezetőkhöz (0,1%) már jóval kevesebb HR-vezető van besorolva.⁵⁸ Mindenképpen kedvező iránynak nevezhető, hogy a HR-vezetők nagyobbik hányada az első számú vezetőhöz tartozik, mert ez javítja annak a lehetőségét, hogy az emberierőforrás-gazdálkodást irányító meg tudjon felelni, illetve megfelelhessen a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából kiemelten fontos felsővezetői igény érvényesítésének.

Az eddig ismertetettekből is látszik, hogy a versenyszféra és a közszolgálat szervezeti struktúráját, tagozódását figyelembe véve a közszolgálatnál egy plusz grádus fedezhető fel, mégpedig a minisztériális szint. A témakörrel foglalkozó kutatások a versenyszférát a szerint különböztetik meg, hogy a HR-funkciókat milyen formában látják el. Ezek szerint léteznek: funkcionális-centralizált, megosztott szolgáltatású „szendvics” és független decentralizált HR-szerv típusok.⁵⁹ A közszolgálat esetében az emberierőforrás-gazdálkodási funkciók is részben centralizált, részben decentralizált formában valósulnak meg, erős centralizálási szándékkal. Ezt a szándékot lehet nyomon követni az elmúlt években bekövetkezett nagymértékű szervezeti összevonások nyomán.⁶⁰

57 Forrás: PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: i. m. 13–14. felhasználásával, a szerző saját szerkesztése. A feldolgozott adatok csak a konkrét válaszokat adók arányát mutatják (n:1262).

58 Forrás: PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: i. m. 14–16. felhasználásával, a szerző saját szerkesztése. A feldolgozott adatok csak a konkrét válaszokat adók arányát mutatják (n:1423).

59 Lásd bővebben: KAROLINY Mártonné – POÓR József: i. m. 45–46.

60 BOKODI Márta – HAZAFI Zoltán – KUN Attila – PETROVICS Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 54–60.

A versenyszférára jellemző „szendvics”-megoldás tisztán nem található meg a közszolgálatban, azonban sajátos formában bizonyos elemei felfedezhetők. A legmarkánsabban az emberierőforrás-fejlesztéssel foglalkozó szervezetek esetében (képzések, továbbképzések, kompetenciafejlesztések stb.) találunk a közszolgálat szakmai területeitől vagy a miniszteriális szervezetektől elkülönült megoldásokat. Gondoljunk csak a Nemzeti Közszolgálati Egyetemre, amely a közigazgatásban, valamint a honvédelemben dolgozók továbbképzésének és vezetőképzésének jelentősebb hányadát látja el. A rendészeti dolgozóknak a Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága biztosítja ugyanezen képzési formákat. Ezen intézmények mellett még számos iskolai rendszerű és iskolarendszeren kívüli képzési és továbbképzési feladatot teljesítő iskola, képző központ (BM, HM), nemzetközi központ (BM), valamint többfunkciós fejlesztő szervezet (NAV) működik. További sajátossága a területnek, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás néhány kiemelt humán funkciójának ellátására létrehozott személyügyi szolgáltató központ feladatait (teljesítményértékelés, munkakörelemzés és munkakör-értékelés, pályáztatás, vezetői kiválasztás /KÖZIGÁLLÁS/ tartalékállomány kezelése /TERTINFO/, kormányzati személyügyi szolgáltató informatikai rendszer /KSZSZR/ a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal részeként tevékenykedő, főosztály besorolású szervezeti egység végi el.

Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakemberek funkcióiról, létszámukról és munkaköri szerepükről

Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakértőknek, tehát attól függően, hogy milyen közszolgálati szervezetenél tevékenykednek és ott milyenek a lehetőségek, alapvetően más-más jellegű feladatot kell ellátniuk. Az esetenként tisztázatlan, nem egyértelmű körülményekből adódóan lehetnek olyan helyzetek, amikor valakinek egyidejűleg, vagy meghatározott időintervallumon belül és munkavégzési helyszínt illetően váltania kell feladatokat, feladatcsoportok között. Ettől függetlenül – a versenyszférához hasonlóan – a közszolgálatban is az alábbi differenciálódást találjuk az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat ellátók között:

- az adminisztrátorok (az egyes humán folyamatokhoz és humán funkciókhoz tartozó alapvetően adminisztratív, nyilvántartási és szervezési jellegű feladatokat végzik, zömében a miniszteriális, a központi, az autonóm és a területi besorolású közszolgálati szervezeteknél);
- a generalisták (a tervezők, a fejlesztők, a szakértők, illetve a kodifikátorok által kidolgozott eljárásokat, módszereket, jogi előírásokat szinte teljes körűen alkalmazzák a helyi és részben a területi besorolású, valamint a kisebb létszámú autonóm szervezeteknél);
- a szakértők vagy a specialisták (a központi és a miniszteriális szinten, valamint az autonóm szervezeteknél tevékenykedő szakértők, specialisták részben kidolgozzák, részben egy-egy szakterületre korlátozottan, magas szaktudással végrehajtják a feladatokat, vagy ellátják az adott szervezethez rendelt szakirányítási és szakfelügyeleti teendőket. Az egyéb területeken tevékenykedő szakértők és specialisták valamelyik humán folyamatra és humán funkcióra szakosodva végzik munkájukat.);

- a tervezők, a fejlesztők, a folyamattanácsadók; a HR-kodifikátorok (a központi és a miniszteriális szinten, valamint az autonóm szervezeteknél, továbbá a személyügyi szolgáltató központban tevékenykedő tervezők és fejlesztők hivatottak kialakítani a közszolgálatban működtetett humán folyamatok és humán funkciók elméleti és módszertani alapjait, a működtetés elveit, gyakorlatát. A folyamat-tanácsadóknak a működtetést kell támogatniuk és a monitoring-feladatokat elvégezniük, míg a kodifikátoroknak – az elkészült módszertanok alapján – a szabályozási keretet szükséges megalkotniuk (a versenyszférában a kodifikátorok elkülönült munkájával általában nem találkozhatunk).

Ahogy jeleztük, az egyes munkaköri tevékenységek között lehetnek átfedések és az eltérő hierarchikus szinten elhelyezkedő szervezeteknél is rendszeresíthetnek olyan munkaköröket, amelyek általában ott rendszeridegennek számítanak. A kép tehát elég összetett és nehezen tisztázható. Tovább bonyolítja az egységes szakmai irányítás és munkavégzés kialakításának lehetőségét, hogy néhány meghatározó jelentőséggel bíró terület (lásd pl. az emberierőforrás-fejlesztéshez vagy az ösztönzésmenedzsmenthez tartozó tevékenységek meghatározható körét, a személyügyi szolgáltató központ által végzett feladatokat) az egyéb emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységeket működtető szervezetektől, szervezeti egységektől elkülönülten, központosított szakmai koordináció nélkül működik. Ez esetben a központi szakmai koordináció hiánya okozza a legnagyobb problémát, mert e nélkül nagyon nehéz vagy szinte lehetetlen az egyes szolgálati ágak számára egyenlő tartalmú és egyező értékű szolgáltatásokat biztosítani, a szakterületek közötti zökkenőmentes átjárást megkönnyíteni, a humán folyamatok és a humán funkciók fejlesztését egységes elvek és módszertan alapján megoldani, a jogi szabályozás anomáliáit felszámolni. Ugyanakkor – az érintett szervezetek által joggal igényelt – differenciált megoldások lehetőségét is szinte lehetetlen biztosítani, valamint a szervezetekben kifejlesztett legjobb gyakorlatokat, megoldásokat („best practice”) átvenni és az általános módszertanba, eljárásrendbe beépíteni. A központi koordináció hiánya azt is megakadályozza, hogy a párhuzamos fejlesztéseknek, az indokolatlan pénzköltéseknek véget lehessen vetni. Gondoljunk csak arra, hogy ahány szervezet, nagyjából annyiféle informatikai alkalmazást használnak az emberierőforrás-gazdálkodás különböző feladatainak ellátására, vagy majdnem ugyanazokat a képzési, továbbképzési, kompetenciafejlesztési stb. programokat – sokszor egymástól függetlenül – fejlesztik ki és bonyolítják le.

A kutatási adatok azt is bizonyítják, hogy az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat ellátó munkatársra eső közszolgálati ellátottak (kormánytisztviselők, köztisztviselők, hivatásos és szerződéses állományúak, közalkalmazottak, munkavállalók) száma meglehetősen egyenetlen képet mutat. Vannak olyan közszolgálati szervezetek, ahol a nemzetközi sztenderdeknek megfelelő – 100 fő/1 humán szakember – arány figyelhető meg, vannak olyanok, amelyeknél ez alatti és olyanok is, ahol ezt kisebb vagy nagyobb mértékben meghaladó arányszámokat lehet regisztrálni. Az egyenlő, vagy ahhoz közeli színvonalú szolgáltatás biztosítását az is megnehezíti, hogy a jelzett, egymástól eltérő szakterületi funkciók teljesítésére hivatott munkakörökben dolgozó munkatársak közül sokan nem rendelkeznek a szükséges elméleti felkészültséggel, sőt nem ritkán

gyakorlati tapasztalattal sem. Ez esetben azonban vannak kedvező előjelek is, mert a beosztott munkatársak körében egyre többen vannak olyanok, akik BA/MA szintű humán szervező oklevéllel rendelkeznek. A szakterületet irányító vezetők, különösen a felsővezetők jelentős hányada viszont szakirányú végzettség hiányában végzi feladatait. Elsősorban a felsővezetőkön múlik, hogy a versenyszférában bevált eljárásokat, módszereket – megfelelő adaptációt követően – mikor sikerül a közszolgálat működésének fejlesztése érdekében bevezetni, alkalmazni. Tudni kell azt is, hogy számos felsővezető gyanakvással nézi a kérdéses módszereket – sőt azokat a munkatársait is, akik ezek bevezetésére törekcsenek, vagy csak kísérletet tesznek rá –, és ha teheti vagy nyíltan, vagy közvetett formában keményen ellenáll a „csábításnak”, a változásnak.⁶¹

Dave Ulrich dolgozta ki azt az elméleti modellt, amely annak megállapítására, beazonosítására hivatott, hogy az emberierőforrás-gazdálkodást végzőktől milyen szerepek betöltését várják el a munkatársak. Négy meghatározó szerepkört sikerült beazonosítania, amelyek a következők:

- az adminisztratív szakértő, aki jellemzően a különböző humánfolyamatok és humán funkciók működtetésének zömében adminisztratív jellegű (személyzeti, munkaügyi, humánigazgatási) feladatait látja el;
- az érdekegyeztető, aki a személyi állomány mindennapos problémáinak, gondjainak, igényeinek megoldásával, belső konfliktusaik rendezésével foglalkozik, mindenekelőtt elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében;
- a változásmenedzser, aki a szervezet tudatos fejlesztése, a versenyképesség fokozása a szervezeti kultúra szükséges alakítása érdekében mindent megtesz a szervezet változási képességének növelése érdekében;
- a stratégiai partner, aki a stratégiai gondolkodás és az összehangolt stratégiai tervezés érdekében, a különböző (szervezeti, funkcionális, szakterületi stb.) stratégiák koordinációjának, a humán stratégia szempontrendszerének, céljainak a szervezeti stratégiába építése érdekében munkálkodik.⁶²

A közszolgálaton belül az adminisztratív szakértői szerepkör szerinti munkavégzés bizonyult a legerősebbnek, főleg a beosztott munkatársak tevékenységének megítélése kapcsán, ugyanakkor ennek a szerepkörnek a betöltését is várják el a legtöbben a személyi állomány tagjai közül.⁶³ Ez az elvárás főleg azzal magyarázható, hogy nagyon sokan nincsenek tisztában az egyéb szerepkörök rendszeren belüli helyével, szerepével és a magas színvonalon végzett, komplex feladatok ellátására alkalmas emberierőforrás-gazdálkodás tekintetében játszott jelentőségükkel.

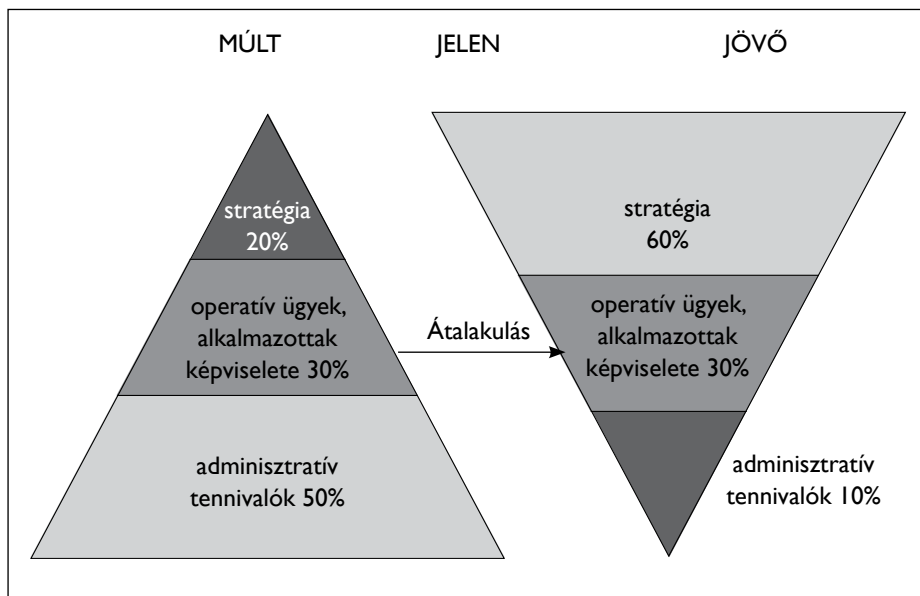
61 BOKODI Márta – SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KOLTZ Georgina – PETRÓ Csilla: „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás. *Strukturált interjú* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 13–37.

62 ULRICH, D: *Human Resource champions*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997; Lásd még: BOKOR Attila – SZŐTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. AULA, 2009. 56–62.

63 PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Mennyire elégedett a közszolgálat?* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 15–20.

Irány a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás felé

Ismételten megállapíthatjuk, hogy a közszolgálaton belül folyó emberierőforrás-gazdálkodás adminisztratív túlsúlya több meghatározó területen is kimutatható és bizonyítható. Ennek azért van jelentősége, mert a Magyary-program által kitűzött célokat a jelenleg uralkodó munkavégzési módszerrel nem, vagy csak nagyon nagy kompromisszumok árán lehet megoldani. A HR-szakma az elvégzendő feladatokat az adminisztratív tennivalókon túl, még az operatív ügyek vitelének, az alkalmazottak (érdek)képviselésének teljesítése, valamint a stratégiai ügyek intézésének tárgykörébe csoportosítja. Az adminisztratív feladatok többnyire a különböző humán funkciók működtetése során keletkezett adatok rögzítésére, az adatok feldolgozására, a meghatározott nyilvántartások vezetésére, az adatok védelmére, a kijelölt pénzügyi tevékenységek teljesítésére, szervezési teendők ellátására, a vezetők és az egyéb HR-funkciókat teljesítő munkájának támogatására stb. terjed ki. Az operatív ügyeket intézők (általában a generalisták, a specialisták, a szakértők és részben a fejlesztők, a tervezők, a folyamat-tanácsadók) az egyes humánfolyamatok és a humán funkciók megvalósítását, realizálását látják el. Ezen a területen azzal a problémával kell szembenéznünk, hogy a közszolgálat szervezeteinél számos humán funkció teljesítése részben vagy teljes egészében hiányzik a kínálati palettáról, ezért az ezektől remélhető szervezeti és egyéni hasznok általában nem ismertek, így nem nyílik lehetőség a kihasználásukra. A stratégiai ügyek vonatkozásában talán még rosszabb a helyzet, mert a stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humán folyamatához tartozó humán funkciók többsége (lásd: I. fejezet 6.5.1. pontját) – a szervezetek jelentős hányadánál – nem nyer kielégítést. A 8. ábrán azt az elővételezést látjuk, amely a kutatók vizsgálati eredményeire alapozva a világon mindenhol hamarosan bekövetkezik, amikor is az emberierőforrás-gazdálkodás jelenleg érvényes adminisztratív túlsúlya megváltozik, és átadja helyét a stratégiai szemléletnek, a stratégiai jelentőséggel bíró ügyeknek. Az ismert előrejelzések szerint az operatív tevékenységek vitele és az alkalmazottak képviselése a jelenlegivel megegyező arányt fog képviselni ebben a feladat-együttesben. Úgy gondoljuk, hogy ezek a belső arányok pl. a közszolgálaton belül ágazatonként, sőt szervezetenként is némileg változhatnak, de a tendencia visszafordíthatatlannak látszik. Ezt a tendenciát nemcsak azért kellene minél előbb elfogadni, mert azt a Magyary-program is kívánatosnak tartja, hanem azért, mert ez a közszolgálati szervezetek elemi érdeke is. Ugyanis, ha mindent ugyanúgy csinálunk, mint a múltban, akkor vajon mitől várjuk a változást, a fejlődést, az eltervezett eredmények bekövetkezését?



8. ábra: Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakuló szerepkörei, funkciói⁶⁴

Eddig azt emeltük ki, hogy a szükségesnek tartott változtatások keresztülviteléhez érdemi módosulást kell elérni a közszolgálaton belül dolgozók szemlélet- és gondolkodásmódján, valamint felkészültségén, különösen a vezetők esetében, akiknél a megfelelő szakirányú képzettség differenciált mértékű és tartalmú megszerzése is elengedhetetlennek látszik. Tisztább, átláthatóbb és egyértelműbb viszonyokat kell teremteni:

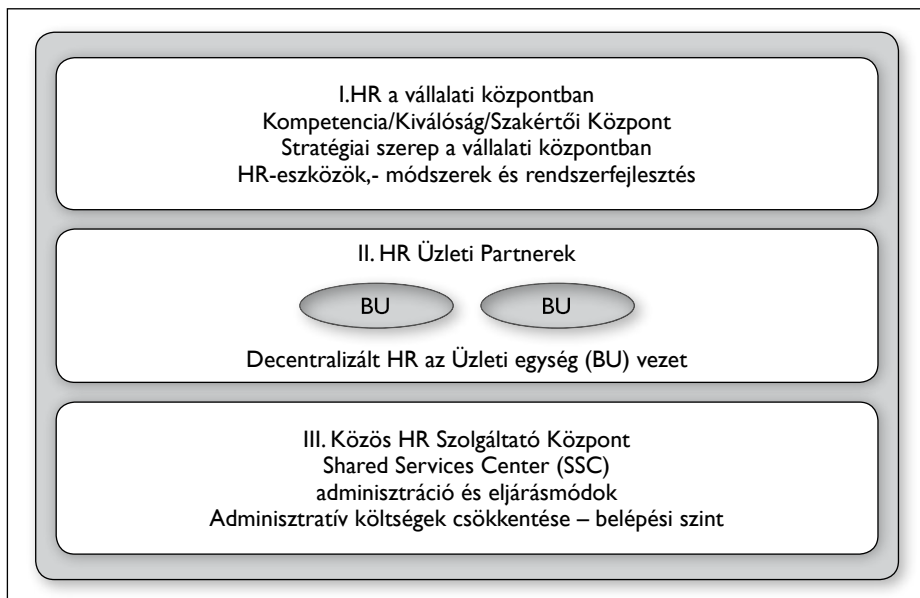
- az emberierőforrás-gazdálkodás megvalósításán fáradozó szervezeti egységek feladatrendszerén és szervezeti tagozódásán belül;
- az ezekben a szervezeti egységekben foglalkoztatott szakemberek feladatrendszerében, az általuk végzendő funkciók elosztásában, illetve a közöttük érvényesülő munkamegosztásban;
- a szakfeladatokat teljesítők munkaterheiben, az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából ellátandók körének közel egyező mértékű meghatározásában;
- a különböző emberierőforrás-gazdálkodási funkciókat teljesítő munkakörökbe kerüléshez előírt képesítési és követelményrendszerekben.

A kiemelteken túl, azokkal legalább hasonló jelentőségűnek látszik megoldást találni az adminisztratív terhek csökkentésére. Amíg ezen a területen nem sikerül érdemi változást elérni, addig az új, munkakör alapú közszolgálati életpályarendszer műkö-

⁶⁴ Forrás: MATHIS, R. L. – JACSON, J. H.: *Human Resource Management*. Thomson South-Western, 2008. 11. alapján

dését biztosító stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatban történő bevezetésére nem nyílik sok esély. A megoldást természetesen a nagyvilágban már kitalálták és számos helyen, a versenyszférán kívül is sikerrel alkalmazzák pl. az Európai Unió hivatali szervezetében. Ezeket a megoldásokat hívják osztott/megosztott szolgáltatásoknak (shared services center = SSC), avagy háromrétegű „szendvics” formájú szervezeteknek. Ez a munkavégzési forma centralizált megoldásnak tűnhet, pedig nem az, hisz a feladatokat lényegében három terület között megosztva végzik el. A versenyszférát alapul véve a rendszer egyik rétegét a kérdéses vállalat központjában dolgozók, másik rétegét a vállalat üzleti egységeiben (régioiban) tevékenykedők, harmadik rétegét pedig a szolgáltató központban munkálkodók alkotják. A központi stábot erősítheti egy szakértői vagy kiválósági központ kialakítása (Center of Expertise vagy Center of Excellence).⁶⁵ A szakértői vagy a kiválósági központok elsődleges feladata a humán folyamatok és a humán funkciók fejlesztése, új megoldások, módszerek kialakítása, majd – „tesztüzem” utáni – bevezetése. A rendszerek működtetése alatt a folyamat-tanácsadók által végzett monitoringtevékenységek eredményeként, valamint a humán kontrollingtól kapott adatok összevetése, elemzése, értékelése alapján állapítható meg az, hogy szükséges-e valamelyik humán folyamatot, humán funkciót továbbfejleszteni, a jogszabályi háttérrel módosítani, új megoldásokat bevezetni, és a rendszerműködtetés feltételein, forrásbiztosításán változtatni. A szolgáltató központ alapküldetése pedig az addig szétszórtan és eltérően kezelt, különböző technikai feltételekkel végzett, jelentős időt felemésztő adminisztrációs terhek átvétele a különböző szervezeti szintektől, az állomány tagjainak és vezetőinek gyors, pontos, védett információkkal történő kiszolgálása. A munkatársak rendelkezésére álló önkiszolgáló rendszerfelület révén a korábban többszörös áttételek után beszerezhető, gyakran torzuló alapadatok frissítése, aktualizálása – az érintett munkatársak aktív közreműködésével – azonnal megtörténhet. Ugyanakkor a közvetlen kapcsolati csatorna jóvoltából az információkat fentről lefelé és oldalirányban is a leggyorsabban el lehet juttatni a célszemélyeknek. A központi és a decentralizált üzleti egységekben tevékenykedő, eddig zömében adminisztratív feladatokat teljesítő szakemberek munkája nem válik feleslegessé, hanem jelentősen átalakul. Idejük nyílik az értéket teremtő tevékenységek ellátására, a vezetők módszertani támogatására, a szervezet stratégiai szemléletű működtetésére, az állomány tagjainak kiszolgálására, a szervezeti kommunikáció aktivizálására és számos korábban részletesen ismertetett funkció teljesítésére.

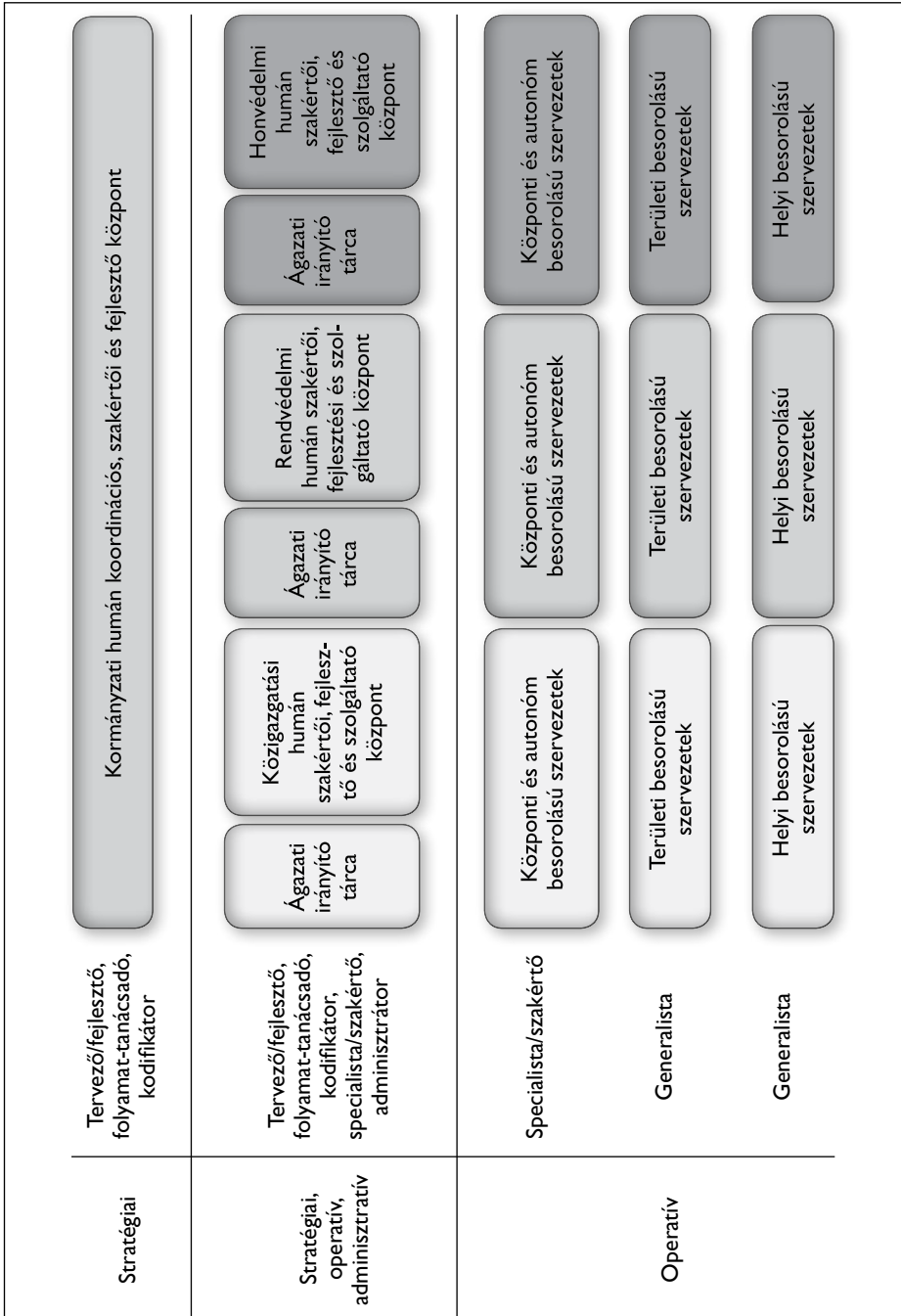
65 KAROLINY Mártonné – POÓR József: i.m. pp. 46-48



9. ábra: A hárompillérű/rétegű HR-szervezetek⁶⁶

A közszolgálatban a hárompillérű/rétegű emberierőforrás-gazdálkodási szervezeti struktúrát és a szervezeti tagozódáshoz rendelhető jellemző feladatcsoportokat, valamint az azok megvalósítására hivatott szakemberek felkészültségi igényét a vállalkozási szférától kissé eltérően lehet megvalósítani. Jelenleg még nincsenek kész receptek, kipróbált megoldások. A személyügyi szolgáltató központ és jogelőd intézményeiben igénybe vett megoldások és feladatok nyújtanak némi támpontot a rendszer fejlesztéséhez.

66 DIR BUYENS, D: Strategic HRM: *The Three Pillar Model: A Blueprint for future HR. Changes in Organizations and the Changing Role of HRM: Managing International Human Resources in a Complex World (CD) The 9-th International Human Resource Management Conference Tallin, Estonia, 2007, June 12–15.* alapján. In. KAROLINY Mártonné – POÓR József: i. m. 47.; KAROLINY Mártonné: *Az értékteremtő HR-szervezetek.* Vezetéstudomány XI. évf. 2009/7–8. 11–25.; SZILÁGYI, Z (2008): *Shared Services HR Theory and practice. International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West' Pécs, Hungary, 13–14 June*



10. ábra: A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének elképzelt hárompillérű/rétegű struktúrája

A 10. ábrán felvázolt egyik lehetséges megoldás lényege, hogy a közszolgálat zártnak tekinthető bürokratikus struktúrájához igazítja a különböző jellegű emberierőforrás-gazdálkodási feladatcsoportokat, mint például: a stratégiai ügyeket, az operatív/képviselési és az adminisztratív tennivalókat. A feladatcsoportok megoszlásából is látszik, hogy hivatásrendenként elkülönítve (mintha egy-egy nagy multinacionális vállalatról lenne szó) az érintett tárcák által irányítottan működhetnének az összekapcsolt humán szakértő és fejlesztő központok, valamint a szolgáltató központok. Az eredeti rendszermodellben a fejlesztő vagy kiválósági központ és a szolgáltató központ külön pillérként jelenik meg. Az összevonást a magyar közszolgálatban jelenleg is működtetett, lényegében vegyes profilúnak tekinthető szolgáltató központ tapasztalata, a két tevékenységi kör szoros kapcsolódása indokolja. Az ajánlott szervezeti összevonás ellenére a két fő tevékenységi kör profiljait nem kellene összekeverni, azok bizonyos fokig önálló életet élnek, azonban az összegyűlt tapasztalatokat – épp a permanens fejlesztés érdekében – folyamatosan meg kellene egymással osztaniuk. A végső megoldást valószínűleg az jelentené, ha – meghatározott időn belül, és amennyiben azt az addig összegyűlt tapasztalatok valóban alátámasztanák – egy fejlesztő és szolgáltató központba lehetne összevonni az érintett hivatásrendeknél működtetett központok tevékenységét. Ebben az esetben ez a pillér/réteg kiesne a bemutatott rendszermodellből. Azonban amíg erre nem kerül sor, vagy ha ezt az alternatívát a döntéshozók végérvényesen elvetnék, a tevékenységek összehangolása, a sokat emlegetett hiányzó koordináció megteremtése érdekében – a kormányhoz rendelve – indokolt volna egy központi koordináló, szakértői és fejlesztő központot felállítani. Ennek a központnak lenne a feladata az új, munkakör alapú közszolgálati életpályák alrendszerének (közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi) a módszertani, a jogi, a gazdasági, a szervezeti és az egyéb kérdéseket felölelő közös alapjainak a kidolgozása, az alrendszerek igényeit kielégítő differenciált tartalmú fejlesztések összehangolása, a közös érintkezési pontok kialakítása, az átjárási csatornák biztosítása, a teljes rendszerműködés figyelemmel kísérése és a szükségletek szerinti fejlesztése. Ennél a megoldásnál a szolgáltató központ funkciója nem jelenne meg, hanem az maradna a hivatásrendek által működtetett vegyes profilú központoknál. Az eddig leírtakból látszik, hogy a hivatásrendenként működtetendő központokban a területek sajátosságainak megfelelő olyan differenciált megoldások bevezetésére nyílna lehetőség, amelyek a közös alapokkal szinkronban képesek lehetnek a kitűzött célok legjobb határfokú megvalósítására. A valamennyi hivatásrendnél párhuzamosan működtetendő központok létjogosultságát – ha csak időszakosnak is tekintjük azokat – a fokozatos építkezés, az erősen artikulált szervezeti érdekek, a ténylegesen meglévő specialitások, az egyedi megoldások és nem utolsósorban az adatvédelmi szempontok is vezérelhetik. A felvázolt alternatívák által biztosított tevékenységi együttesek egyrészt megegyeznének a versenyszférában működtetett hasonló célok teljesítése érdekében felállított szervezetekével, másrészt azokat a speciálisnak mondható feladatokat is ellátnák, amelyek csak a közszolgálatban bírnak relevanciával. A legnagyobb újítást az jelentené, hogy az eddig túlsúlyt képező adminisztratív tevékenység dominánsan kizárólag egy helyen jelenne meg, mégpedig a szolgáltató központban. Ezzel az emberierőforrás-gazdálkodás területén folyó adminisztratív munkavégzés arányát a je-

lenlegi 70-80%-ra tehető nagyságrendről fokozatosan le lehetne csökkenteni az ideálisnak tartott 10-15%-os szintre, egyrészt teret engedve a humán folyamatok és a humán funkciók teljes körű megvalósításának, másrészt „átengedve” a szakembereket a szakértői/specialista, a generalista, a tervező/fejlesztő, a folyamattámogató és a HR-jogalkotó munkáknak.

A felvázolt megoldások egyike sem nélkülözheti a legkorszerűbbnek számító szakértői informatikai rendszeralkalmazás kialakítását, viszonylag gyors ütemű bevezetését. A jelenlegi helyzetet nem lenne szabad konzerválni, tovább cipelni, mert ezzel csak zsákutcába juthatunk. Ezért az egyes ágazatokon belül alkalmazott, és gyakran szervezeti szinten is egymástól eltérő HR-szoftvereket érdemes lenne megszüntetni és legalább ágazatonként egységes rendszert bevezetni. Természetesen, ha az egy központú megoldás melletti döntés születne, akkor indokolt volna egységes, mindenki által használatos rendszert kiépíteni. A kérdés ezek után már „csak” az, hogy – a versenyszféra nagy cégei által preferált – olyan komplex szervezettervezési rendszer alkalmazását tartják-e a döntéshozók és a szakemberek jobb megoldásnak, amelyen belül – egyebek mellett – működik egy HR-modul (ez több almodulból is állhat), vagy kizárólag az emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak és humán funkcióinak támogatására alkalmas informatikai rendszer beszerzését, illetve egyedi fejlesztését szorgalmazzák-e. A döntésnél érdemes arra is figyelni – amit korábban már jeleztünk – hogy jelenleg is létezik egyfajta központosított megoldás (KSZSZR), amelyet jelenleg a minisztériumok használnak, igaz sajátosságosan, mert ezzel párhuzamosan a legtöbb helyen a régi, jól bevált szoftver szolgáltatásait is igénybe veszik.

Az új felállásban természetesen a miniszteriális szint alatt elhelyezkedő szervezeteknél folyó emberierőforrás-gazdálkodás végrehajtásában is jelentős fordulat következhet be, mert a szervezet életét alapvetően befolyásoló stratégiai kérdések, valamint az operatív ügyek és a személyi állomány képviselőivel összefüggő teendők ellátására több idő, lehetőség – nem utolsósorban – szakember áll majd rendelkezésre. Kizárólag így lehet biztosítani, hogy a stratégiai alapú, integráltan működtetett emberierőforrás-gazdálkodási rendszer a legkisebb, legeldugottabb közszolgálati szervezetekben dolgozók számára is a jelenleginél jóval kiegyenlítettebb, sokrétűbb szolgáltatást tudjon nyújtani.

Jegyzetek

- BOKODI Márta: *Munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–40.
- BOKODI Márta – HAZAFI Zoltán – KUN Attila – PETROVICS Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 9–185.
- BOKODI Márta – SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó 2014. 3–48.
- BOKODI Márta – SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KOLTZ Georgina – PETRÓ Csilla: „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás. *Strukturált interjú (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–48.
- BOKOR Attila – SZÓTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. AULA, 2009. 56–62.
- DIR BUYENS, D: *Strategic HRM: The Three Pillar Model: A Blueprint for future HR. Changes in Organizations and the Changing Role of HRM: Managing International Human Resources in a Complex World* (CD) The 9-th International Human Resource Management Conference Tallin, Estonia, 2007, June 12–15 alapján. In. KAROLINY Mártonné – POÓR József: i. m. 47.
- KAROLINY Mártonné: *Az értéktérítő HR-szervezetek*. Vezetéstudomány XI. évf. 2009/7–8. 11–25.
- KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazásuk* (5. átdolgozott kiadás) CompLex Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. 26–29.
- KRAUSS Ferenc Gábor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga?* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó 2014.
- KRAUSS Ferenc Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről. Stabil alap vagy időzített bomba?* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–49.
- MATHIS, R. L. – JACSON, J. H.: *Human Resource Management*. Thomson South-Western, 2008. 11.
- NEELY, A – ADAMS, C – KENNERLY, M: *Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest, 2004. 317.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Mennyire elégedett a közszolgálat?* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–44.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó 2014. 3–57.

- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–38.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Személyügyi szolgáltatások a közszolgálatban*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–38.
- STOREY, J.: *Human Resource Management. A Critical Text*. Thomson Learning, London, 2007. 9.
- SZABÓ Szilvia: *Közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014.3–54.
- SZABÓ Szilvia: *Emberi erőforrás fejlesztés a közszolgálatban*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–46.
- SZAKÁCS Gábor: *Stratégia alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban*. Közszolgálati Humán Tükör 2013 (Ágazati összefoglaló tanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 4–273.
- SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról*. (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány), Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–72.
- SZILÁGYI, Z (2008): *Shared Services HR Theory and practice*. International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West' Pécs, Hungary, 13–14. June
- ULRICH, D: *Human Resource champions*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997.

2. A motiváció új útjai az emberierőforrás-gazdálkodásban és a vezetésben

Út a motiváció 1.0-tól a motiváció 3.0-ig

A szűken értelmezett magyar közszolgálaton belül is (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy az ezeken a területeken tevékenykedő szervezetek hosszú távú eredményei mindinkább az operatív feladatokat ellátó emberek, a személyi állomány tagjai hozzáállásától, elköteleződésétől, tenni akarásától függ. Az ember tehát nemhogy csak megkerülhetetlen szereplője lett a munka világának, hanem központi, meghatározó tényezőjévé lépett elő. Az emberi tenni akarás motorjának pedig alapvetően az a motiváció tekinthető, amelynek hatására a munkát végző emberek némelyike bizonyos tevékenységek/dolgok felől elfordul, nem, vagy csak kényszerűségből teszi meg azokat, még mások ugyanazt szíves-örömmel, legjobb tudásuknak megfelelően, nagy aktivitással, valódi eredményeket, értékeket létrehozva végeznek el. A motiváció kutatása, belső szerkezetének, mozgatórugóinak feltárása viszonylag hosszú múltra tekint vissza, ennek ellenére botorság lenne azt állítani, hogy elérkeztünk az út végére, mindennel tisztában vagyunk és ezt a tudást – az emberierőforrás-gazdálkodás területét is tekintve – lezártak, teljes értékűnek, tovább fejleszthetetlennek tekinthetjük. Természetesen ez egyáltalán nincs így, mert a tudomány rohamléptű fejlődése, az információk áradása, a tudásmegosztás feltartóztathatatlan terjedése, a változások mind gyorsabbá váló üteme – és számos egyéb tényező – hatására a kutatás területén is szinte nap mint nap megjelennek új elképzelések, új megoldások, teóriák, tudományosan igazolt tételek. Ezek között vannak olyanok, amelyek merőben más, az eddig elfogadott nézeteket felülíró álláspontot képviselnek és tesznek közzé. Az ilyen forradalminak nevezhető felfedezések – a régi, megszokott, illetve jól bevált, ezért elfogadott paradigmák védelme, a veszélyt jelentő változások elodázása érdekében – nagyon gyakran ellenállást, az elért eredmények megkérdőjelezését, azok tagadását, elhallgatását, vagy időszakos „jegelését” vonják maguk után. A merőben újnak számító gondolatok a legtöbb esetben még a versenyszférában is nagyon nehezen vernek gyökeret, változtatják meg az uralkodónak számító szemlélet- és gondolkodásmódot, illetve ennek nyomán a multik, a kis- és közepes vállalatok irányítási rendszerét, működésük jellemzőit, kultúrájuk építőköveit. A versenyszféránál jóval lassabban mozduló, nehezebben átalakuló, ezért merevebb, statikusabb, bürokratikusabb közszolgálatra nézve különösen igaz az iménti megállapítás. Az itt folyó emberierőforrás-gazdálkodás egyébként is jelentősen elmaradt a világban zajló fejlődés fő áramától. Hisz – valamennyi közismert, jó szándékú korábbi, illetve napjainkban zajló kezdeményezés ellenére – a jelenleg legkorszerűbbnek, egyben leghatékonyabbnak tartott stratégiai és kompetencia alapú, integráltan művelt emberierőforrás-gazdálkodás helyett jellemzően adminisztratív dominanciájú, erősen bürokratizált, olyan beszabályozott személyzeti, munkaügyi és szociális tevékenység folyik, amely a két világháború közötti időszak fejlett országainak versenyszektorát és részben ezek közszolgálatát is jellemezte. Az adminisztratív dominanciájú személyzeti tevékenység háttérében, és a szervezetek jellemző irányítási

felfogásában is az a motivációs nézet állt, amely már jóval meghaladta a korábbi, pusztán biológiai szükségletek kielégítésére szolgáló motivációt, belső késztetést⁶⁷ (motiváció 1.0). Helyette a jutalmazást kereső, illetve a büntetést elkerülő felfogást helyezte (motiváció 2.0) a tevékenységek középpontjába. Ez utóbbi motivációs elmélet alapjait még Frederick Winslow Taylor tette le a „tudományos irányítás” elveinek kidolgozásával, amelynek lényegét a következőkben foglalhatjuk össze. A kulturális és technikai fejlődés eredményeként a munkások olyanok, mint egy bonyolult szerkezet fogaskerekei. Ha a megfelelő munkát a megfelelő időben, a megfelelő helyen és módon végzik, a gépezet hibátlanul fog működni. Annak érdekében, hogy ez valóban így alakuljon, az elvárt teljesítményt nyújtókat jutalmazni, az elmaradókat pedig büntetni kell. A jutalmazást és a büntetést külső motivációs eszközöknek tekinthetjük, amelyek révén a munkát végző ember és a rendszer is fejlődött. A XX. században a gazdaság motorjai – a szén és az olaj – mellett tehát a külső motivációs eszközök is jelentős szerephez jutottak az eredmények elérésében. Ebben az időszakban – és Taylor felfogásában – a munka főleg egyszerű, ezért általában érdekesnek sem igen mondható tevékenységek sorozata volt, amely ellátására csak megfelelő ösztönzéssel és folyamatos kontrollal lehet az embereket rászorítani. A szervezetek felépítése, működésük, irányításuk rendszere és a falaik között folyó személyzeti tevékenység is ehhez az alapelvhez igazodott. A magatartástudománnyal foglalkozó kutatók ezt a fajta munkavégzést, illetve tanulást, ahol az előre meghatározott utasításoknak megfelelő sorrendben, és apró lépésekben folytatott, egyetlen lehetséges eredmény elérését megcélzó tevékenység valósult meg, „algoritmikusnak” nevezték el. Ehhez az alapvetően szabálykövetéses munkavégzéshez az emberek a bal agyféltekéjüket használják. A XX. század közepétől kezdve, ahogy a szervezetek egyre bonyolultabbá, összetettebbé váltak, ahogy a szakmai, illetve a technikai kihívások és azok megoldásai nagyobb felkészültséget, folyamatos tanulást, fejlődést igényeltek, a munkát végző embereknek is egyre kifinomultabb készségeket, illetve kompetenciákat kellett elsajátítaniuk. Ez a minőségi változás már sok szempontból megkérdőjelezte a külső motivációs eszközök kizárólagos használhatóságát. Abraham Maslow és az ő elmélete nyomán Douglas McGregor, egyértelműen elutasították azt a teóriát, miszerint az emberek eredendően lusták, és hogy kívülről érkező jutalmazás, büntetés, valamint szoros kontroll nélkül nem nyújtják azt a teljesítményt, azt a minőségi munkát, amit a munkáltatók tőlük elvárnak. Szerintük az emberekben munkálnak magasabb rendű motivációk is, amelyeket akkor lehetne felszínre hozni, illetve kihasználni, ha ehhez a szervezetek és a vezetők megfelelő feltételeket teremtenek. A munkavégzés alatti nagyobb önállóság biztosítására és a munkatársak fejlődésének támogatására gondoltak. Ezek fontos lépések voltak, de még csak finomították a külső motiváción alapuló rendszert, azonban alapjaiban nem változtatták meg azt.

A XXI. század első évtizedében keserűen megtapasztalt problémák – a gazdasági világválság, a kiújuló társadalmi ellentétek, a műszaki tudományok vártnál gyengébb

67 Harry F HARLOW – Margaret KUENNE HARLOW – Donald R. MEYER: *Learning Motivated by a Manipulation Drive*. *Journal of Experimental Psychology* 40, 1950. 231.

teljesítménye – mind-mind „aláhúzták” az évtizedekkel korábban született kutatási eredmények alkalmazási szükségességét. Azok pedig már bizonyították, hogy – a sokáig jól bevált külső motivációra épülő szisztéma helyett, illetve mellett – a munka világában egy merőben újnak számító, más alapokon álló megoldást (motiváció 3.0) fogadjanak el, és vezessenek be. Az új motivációs driver lényegét Harry F. Harlow és később Edward L. Deci olyan típusú munkafeladatban találta meg, amely teljesítését belső jutalomként élhetik meg az érintettek, amely elégedettségérzéssel tölti el a munkát végzőket és a tanulókat is. Ráadásul ez az újonnan meghatározott motiváció erősebbnek, tartósabbnak is bizonyult, mint a megelőző kettő, a biológiai vagy a külsőleg vezérelt ösztönzők. Deci kutatásaival azt is bizonyította, hogy a jutalmazás, pl. a pénzjutalom egy adott feladat megfelelő elvégzése után ugyan rövid távon általában sikeresnek bizonyul, viszont hosszú távon – akárcsak a koffein – elveszíti „felpörgető” hatását. Sőt! A legtöbbször a jutalmazással inkább negatív eredményt érnek el a jutalmazó vezetők és a szervezetek. A jutalomként megélt munka azt is bizonyítja, hogy az embereknek vele született igényük van arra, hogy az életüket önmaguk irányíthassák, folyamatosan tanulhassanak, akár merőben új dolgokat alkothassanak, ezáltal boldogabbá, megelégedettebbé tehessék önmagukat és ezen keresztül lényegében magát a világot is.⁶⁸ A belső jutalomként megélt munkavégzést és tanulást az „algoritmikus” helyett a magatartás-kutatók „heurisztikusnak” nevezték el, amikor is olyan feladatokat teljesítenek, amelyeknél nem áll rendelkezésre kész algoritmus, ezért a lehetséges utakat és megoldásokat az érintett dolgozóknak kell kitalálniuk. Ebben az esetben a munkát végző emberek döntően az agy jobb féltékéjét használják a feladatok megoldásához. Bizonyítást nyert, hogy a belső motiváció ösztönző hatással van a kreativitásra, viszont a külső, irányító jellegű motiváció gátolja azt.⁶⁹ A problémát, mint minden új felfedezés esetén, éppen az jelenti, hogy a szervezetek többsége nincs felkészülve erre a korábbiaknál jóval dinamikusabb, korszerűbb motivációelmélet megértésére és elfogadására. „Túl sok olyan szervezet van – nem csak cégek, de állami és nonprofit szervezetek is – amelyek még mindig az emberekben rejlő potenciálról és egyéni teljesítményről kialakult idejétmúlt, sosem vizsgált, inkább népmesei, mint tudományos alapokra helyezett elgondolások mentén működik. És ragaszkodnak az olyan megoldásokhoz, mint a rövid távon ösztönző módszerek és a teljesítményalapú bérezés, pedig egy halom bizonyíték van rá, hogy ezek általában hatástalanok és sokszor még károsak is.”⁷⁰ Az elődök munkájának kutatási eredményeit felhasználva Daniel H. Pink – az idézet szerzője és a motiváció 3.0 elmélet kidolgozója – szemléletes példák során keresztül mutatja be azokat a különbségeket, amelyek felfedezhetők a motiváció 2.0 és a motiváció 3.0 felfogás

68 Harry F. HARLOW: *Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses*. In *Current Theory and Research on Motivation*. University of Nebraska Press Lincoln 1953. 46–48; Edward L. DECI: *Effect of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology* 18. 1971. 114 – 118.; Edward L. DECI: *Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity*. *Journal of Personality and Social Psychology* 22 1972 20–119-

69 Teresa AMABILE: *Creativity in Context*. Boulder, Colo Westview Press, 1996. 119.

70 Daniel H. PINK: *Motiváció 3.0 Ösztönzés másképp*. HVG Kiadó Zrt., Bp., 2010. 22.

alaján irányított és működtetett szervezetek között. Az összehasonlítás megtételéhez meg kell figyelni, hogy a kérdéses szervezetek hogyan szervezik meg a munkát, hogyan gondolkodnak a munkáról és hogyan tesznek eleget a munkájuknak.

Abogy a munkát megszervezzük

A XXI. század feltalálta azt a munkaszervezési módot, amellyel a korábbi századokban – ilyen szinten és eredményességgel – még nem próbálkoztak. Erre a legszemléletesebb példát a Microsoft és a Wikipédia által fejlesztett enciklopédia története nyújtja. A Microsoft a hagyományos munkaszervezéssel látott a feladat teljesítéséhez, mert a projekt végrehajtására kijelölte a vezetőket, megbízta a legjobbnak tartott szakembereket és magas díjazással jutalmazta tevékenységüket. A Wikipédia enciklopédiáját – a szokásos, hagyományosnak tekinthető gyakorlattól eltérően – önkéntesek, saját elképzelésük szerint, belső indíttatás alapján, felső irányítás nélkül hozták létre. A végeredmény közismert. A Microsoft enciklopédiája már nem létezik, a Wikipédiájé viszont egyre terjed, milliók igényeit szolgálja ki ingyen és bérmentve. Hasonló üzleti modellel találkozhatunk, ha a Firefox böngészőre, a Linux operációs rendszerre, és arra a számtalan nyílt forráskódú megoldásra gondolunk, amelyek révén egyéb szoftverekhez, tankönyvekhez, kutatási eredményekhez, törvénytervezetekhez, jogszabálygyűjteményekhez stb. ingyen, ellenszolgáltatás nélkül juthatunk hozzá. Az általános megoldásnak ma még az számít, hogy a vállalatok többsége profitorientáltan, kisebbik hányaduk pedig nonprofit jelleggel funkcionál. Joggal kérdezhetné bárki, hová tartoznak ezek az új, nyílt forráskódon alapuló üzleti modellek, illetve szervezetek, hisz ez esetben alapvetően másról, a két korábbi megszokott gyakorlat között elhelyezkedő alkalmazásról lehet szó. Az Amerikai Egyesült Államok Vermont nevű államában 2008-ban engedélyezték elsőként az alacsony profitrátájú korlátozott felelősségű társaság (low-profit limited liability corporation – L3C) működését. Ez, és az ehhez hasonló vállalkozások, szervezeti formák minimális profitot ugyan előállítanak, de a tevékenységük fókuszában valamilyen jelentősnek tartott, illetve mondható társadalmi haszon elérése áll. A profitmaximalizálás elvét – hisz a profit ez esetben csak az önfenntartást biztosítja – lecserélték a társadalmi haszon maximalizálásának elvére, amellyel valamilyen közcél elérését kívánják biztosítani. A profitmaximalizáló cégek jelentős hányada – ma még – úgy gondolja, hogy a motiváció 2.0 teljes egészében ki tudja elégíteni az igényeit. A kiemelt új formációknál viszont nyilvánvaló, hogy meg kell változtatni az ösztönzés rendszerét. Háttérbe kell szorítani a rövid távú gazdasági gyarapodást, ezzel elősegítve a hosszú távú, pozitív társadalmi hatás elérését.⁷¹ Ezek az új, célmaximalizáló szervezetek kizárólag a motiváció 3.0 alkalmazásával tudnak működni, ahol az erős belső motiváció viszi előre az ügyek menetét, a kitűzött célok teljesítését. Ha egy merész párhuzamot vonunk az új felfogás szerint működő szervezetek és a közszolgáltat között, akkor azt látjuk, hogy mindkettő esetében a célok maximalizálása áll a folyamatok középpont-

71 Muhammad YUNUS: *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. In. Daniel H PINK: i. m..38.

ában, még ha ez a közszolgálati működésre nézve nincs is mindenkor egyértelműen kimondva, kommunikálva, megvalósítva. Gyakran érvelünk azzal, hogy a közszolgálat eredményes működéséhez hiányzik az a közös többszörös – a motivációt mozgató erő – amely a versenyszféra nagyobbik hányadában a profitnak felel meg. A közszolgálat a közjő megteremtésében érdekelt, ez a küldetése, amely azonban a személyi állomány tagjai számára sokkal nehezebben megragadható motivátorként jelenik meg, mint a versenyszférában dolgozók szeme előtt lebegő profit. A társadalmi haszon elérését szolgáló célmaximalizálás napi gyakorlattá tétele, és az ehhez kapcsolódó motiváció 3.0 jelenleginél jóval szélesebb körű, az elvégzendő feladatokhoz, munkakörökhöz differenciáltan igazodó alkalmazása együttesen talán kimozdíthatja a holtpontról a közszolgálat jelenlegi, sokat kritizált, statikus, nehezen változó helyzetét. Ennek az ideának az elfogadásához és gyakorlati megvalósításához azonban alapvető változásokra van szükség a gondolkodásban, a szervezeti kultúrában, az irányítás gyakorlatában, a szervezeti struktúrában, a vezetők és a beosztott munkatársak kapcsolatában és – mások mellett – az emberierőforrás-gazdálkodás megvalósításában is. A célmaximalizálást ezen a területen is a stratégiai gondolkodás elterjedése, a stratégia célok meghatározása és integrált, következetes, rendszerszerű megvalósítása teszi lehetővé.

Abogy a munkáról gondolkodunk

A munka megszervezése mellett Pink szerint azt is érdemes megvizsgálni, hogy miként gondolkodunk magáról a munkáról. Bizonyítást nyert, hogy az embereket nem minden esetben a gazdasági önérdékük vezérli, és ha valamit tesznek, azt igen sokszor nem a vagyonmaximalizálás céljából teszik.⁷² Ez pedig arra utal, hogyha a gazdaságról beszélünk, akkor nemcsak a vonatkozó kérdések közgazdasági, hanem azok emberi oldalával is foglalkozni kell. E gondolatmenettel összefüggésben a közszolgálattal kapcsolatban két tényezőre érdemes a figyelmet ráirányítani. Az általánosnak nevezhető társadalmi felfogás, illetve értékítélet szerint – amely időnként a rendszeren belül is felüti a fejét – a közszolgálatban dolgozók lusták, motiválatlanok, épp csak annyit végeznek el, amit előírnak számukra, kizárólag a bérük nagyságrendjével foglalkoznak, és a minden ároni „túlélésre játszanak”. Természetesen ezek a summás megfogalmazások, még ha hordoznak is valóság tartalmat, összességében félrevezetőek, hamis képet állítanak ki a közszolgálatban dolgozókról. Hisz ebben a közegeben is jelentős számban találunk olyanokat, akiket elsődlegesen az önérvényesítés, az önmegvalósítás, a kihívó, érdekes feladatok motiválnak (motiváció 3.0 körébe eső driverek). Ezért vállalják fel pl. a túlmunkákat, a szokatlan, addig nem végzett projektfeladatokat, a szellemi kihívást igénylő új eljárások, módszerek, szakmai megoldások, folyamatok kialakítását, vagy éppen a jogszabályalkotás nehéz munkáját. A közgazdaság és az ember problematikájának szinonimájaként a közszolgálat esetében a jogi szabályozás mindenhatósága és a munkát végző ember érdekeinek esetleges összeütközésével érdemes foglalkozni. Az érintett hivatásrendek tevékenységét, munka-magatartását, a pályán történő előrehaladását,

72 Daniel KAHNEMAN amerikai pszichológus közgazdasági Nobel-díjat kapott ezért a felismeréséért.

ösztönzését stb. meghatározó jogszabályok és egyéb szabályzók épp azért, mert a munkavégzés minden apró részletét merev keretek közé szorítják, megfosztják a személyi állomány ambiciózus tagjait a szabadabb, önállóbb mozgástértől, a nyitott, kreatív gondolkodás szélesebb körű alkalmazásától, az önálló kezdeményezésem, problémamegoldáson alapuló eredmények elérésének örömetől. Ezáltal pedig a többséget le is szoktatják a felsoroltak igénylésétől, a beteljesítésükkel együtt járó örömeiktől, a tökéletes élményt biztosító flow érzés⁷³ megtapasztalásától, valamint a döntés, a felelősség és a kockázatvállalás nehézségeitől, ezek kihívó szépségének megismerésétől. Ennek a helyzetnek a fenntartása végső soron magát a közt, a társadalmat, a nemzetet fosztja meg attól, hogy magasabb színvonalú, professzionálisabb, a köz javát középpontba állító szolgálatot kaphassanak az érintett szervezetektől és a személyi állomány valamennyi tagjától. Ezért a köz szolgálatát ellátók számára olyan jogi környezetet kellene kialakítani – hisz jogszabályok nélkül a mai ismereteink szerint a bürokratikus elvek alapján működtetett szervezetek aligha lennének életképesek –, amelyben az ember kerül a folyamatok középpontjába, és ennek megfelelően szabadabban, önállóbban hozhat döntéseket, végezheti munkáját. Magyarán úgy érezheti, hogy valóban felnőttként tekintenek rá és ennek megfelelően – a szervezeti kultúra értékrendjének elfogadását, valamint az etikai kódexben foglaltak betartását evidenciaként kezelve – a jelenleginél jóval nagyobb mozgásteret, kibontakozási lehetőséget kap. Ennek az elképzelésnek a megvalósításához arra is szükség volna, hogy a motiváció 3.0 elvei a legtöbb területen és munkakört illetően felválthassák a motiváció 2.0-ra jellemző felfogást, amely a gazdasági szféra tekintetében épp azt erősíti, hogy a munkát végző emberek vagyonmaximalizáló, a közszolgálatban tevékenykedők pedig jogmaximalizáló robotok. Remélhetőleg egyre többen belátják, hogy ez nincs így, illetve hogy ennek nem így kell lennie.

Ahogy elvégezzük a munkát

A harmadik aspektus – amelyet Pink ajánl a kérdés vizsgálatánál – az, ahogyan elvégezzük a munkát. Evvel a kérdéssel már korábban foglalkoztunk, amikor az „algoritmikus” és a „heurisztikus” munkavégzés és tanulás jellemzőiről írtunk. Általánosságban az állapítható meg, hogy a fejlett országok többségénél a „fehér galléros” rutinszerű munka kezd eltűnni, mert ezek többségét vagy kiszervezik az alacsonyabb munkabért biztosító fejlődő országokba (pl. Indiába, Pakisztánba, Magyarországra, Bulgáriába, Fülöp-szigetekre), vagy rábízák a feladatok megoldását bizonyos informatikai alkalmazásokra. E folyamatoknak is betudható, hogy a munkák jelentősebb hányada mára nagyobb kreativitást igényel, ugyanakkor kevesebb rutinszerűen elvégezhető elemet tartalmaz, ezért nagyobb élvezetet is nyújt a munkát végzők számára. Csíkszentmihályi felfedezte, hogy az emberek nagyobb valószínűséggel élnek át a tökéletes élményt (a flow-t,

73 A flow érzést Csíkszentmihályi Mihály magyar pszichológus tette világszerte közzismerté. Lásd bővebben: CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály: *Flow Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémia Kiadó (második utánnyomás) 2010.; HOWARD GARDNER – CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály – WILLIAM DAMON: *Jó munka. Amikor a kiválóság és az etika találkozik*. Lexecon Kiadó, Győr, 2008.

az áramlatot) munka közben, mint a pihenés során. A kutatók előrejelzései szerint a munka a „szükséges rosszból” fokozatosan átalakul „szükséges jóvá”, a külső irányítás és ellenőrzés (monitoring) helyett az önirányítás válik egyre inkább dominánssá. Az önirányítás szükségességének széles körű elterjedését a szervezetek elmúlt évtizedekben végrehajtott „laposítása”, „karcsúsítása” is előidézte, amikor is csökkentették a belső hierarchiát, a vezetői szintek számát, ezzel mintegy kikényszerítve a dolgozók nagyobb önmotiválását, önirányítási felelősségvállalását is. Nagyon fontos leszögezni, hogy a rutinszerű, kevésbé érdekesítő és kihívást jelentő munkáknál továbbra is szükség van az irányításra, a monitoringra, a szorosabb felügyeletre, azonban a kreatív tevékenységek esetében az önirányításnak és az önmotivációnak kell a főszerepet játszania. A közszolgálat vonatkozásában arra kell viszonylag pontos válaszokat kapni, hogy az egyes szakterületeket és szervezeteket illetően jelenleg milyen arányt képviselnek az inkább rutin jellegű, algoritmusokra épülő, valamint a kreatív, önálló problémamegoldást igénylő heurisztikus munkafeladatok, továbbá, hogy a mára érvényes leosztás megváltoztatására közép- és hosszú távon lehet-e, kell-e számítani. Ha a válasz igen, akkor azt előreláthatóan milyen formában és nagyságrendben, illetve mely szakterületeket érintően fog megtörténni. Az előzőekkel szoros összefüggésben, a tiszta kép kialakítása érdekében indokolt a közszolgálat egészére nézve elvégezni és folyamatossá tenni a munkakörelemzéseket és a munkakör-értékeléseket. Ezek alapján meg kell határozni a rutint (inkább külső motivációs eszközökkel megoldható), és az önmotivációt, az önirányítást igénylő munkaköröket, a kialakított munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciakészletet, valamint az egyes kompetenciákból szükséges szinteket, majd a mindezek figyelembevételével meghatározott munkaköri specifikációkat (profilokat). Előre jelezhető, hogyha ezeket a munkákat szakszerűen – az addig ismertetett kutatási eredmények felhasználásával – következetesen, valódi eredmények elérésére törekedve végzik el, akkor a mostani szervezetirányítási és emberierőforrás-gazdálkodási megoldások többségét, továbbá a hatályos szabályozási környezetet újra kell gondolni és a jelenleginél sokkal differenciáltabb, rugalmasabb megoldásokat kell alkalmazni akár az egyes szervezetek, szakterületek, akár az ágazatok szintjén is. Az uralkodónak mondható adminisztratív dominanciájú személyzeti tevékenységet – viszonylag belátható időn belül – át kell alakítani stratégiai és kompetenciaalapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodássá. Egyebek mellett annak érdekében, hogy a felépítendő humánfolyamatok és a hozzájuk tartozó humán funkciók⁷⁴ segítségével olyan rendszerszerű működést lehessen elérni, amellyel biztosítható például a most tárgyalt motiváció 2.0-ás és a motiváció 3.0-ás ösztönzési megoldások differenciált, ezért a legnagyobb hatékonyságot, valamint munkatársi elégedettséget garantáló megoldása. Annál is inkább, mert nagyon valószínűnek látszik, hogy a közszolgálat tevékenységéből a rutin jellegű feladatok ellátására hivatott munkaköröket nem lehet – még hosszú távon belül sem – nélkülözni, szám-

⁷⁴ A vonatkozó közszolgálati rendszermodell lényegét lásd bővebben: SZAKÁCS GÁBOR: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban (A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata)* NKE Budapest, 2014. 1–45.

űzni, vagy kiszervezni a rendszerből. Ezért azt is el kell fogadni, hogy a külső motiváció 2.0-ás megoldásoknak bizonyos területeken, és megújított formában, továbbra is helye és szerepe lesz. A kutatások bizonyították, hogy a jutalmazás és a büntetés alkalmazása nem mindig káros, továbbra is létezik az a keskeny sáv, amelyben ezek az eljárások jól működnek. Egyébként is azt az alaptételt minden esetben figyelembe kell venni, hogy sem a motiváció 2.0-át és különösen a motiváció 3.0-át nem lehet alkalmazni akkor, ha az alapfizetések, az alapilletmények és a béren kívüli juttatások nem biztosítanak a személyi állomány tagjainak tisztességes és korrekt megélhetést, olyan összeget, amelyet a hasonló munkakörben tevékenykedők keresnek a közszolgáltatón belül vagy a külső munkaerőpiacon.

Visszatérve a motiváció 2.0 alkalmazhatóságára, többen megállapították, illetve bizonyították, hogy a végső soron unalmas, rutinszerűen végezhető feladatok esetében a jutalom nem ássa alá a munkát végző ember belső motivációját, mert ilyenkor nincs is mit aláásni.⁷⁵ A magasabb prémium ezekben az esetekben általában jobb teljesítményt eredményez. Az ilyen típusú „ha-akkor” jutalmak hatása tovább fokozható, ha ésszerű magyarázatot adunk arra, miért kell ezt a rutinfeladatot elvégezni, továbbá ha elismerjük, hogy valóban egy unalmas munkáról van szó, és ha hagyjuk, hogy valamennyi érintett a maga módján, önállóan, irányítás nélkül oldhassa meg a feladatot, azzal, hogy a várt végeredmény maradéktalan teljesítését elvárjuk tőle.⁷⁶ A motiváció 2.0-át azokban az esetekben is alkalmazhatjuk – igaz sokkal nagyobb körültekintéssel – ha olyan rutin jellegű feladatról van szó, amely a szokásosnál kissé bonyolultabb, kreatívabb hozzáállást igényel. Ilyenkor nagyon fontos a motiváló légkör, és a kellemes munkahelyi környezet kialakítása, az önálló munkavégzés lehetőségének a megteremtése, a készségek fejlesztését szolgáló feladatok adása, és egy nagyobb cél elérésének biztosítása a napi munkavégzés által. Abban az esetben, ha a külső jutalmazás mellett döntünk, az mindig legyen váratlan, amire csak a munka sikeres teljesítése után kerül sor. Ezt a jutalmazásfajtát „most, hogy” típusúnak hívjuk, az előre beígért „ha, akkor” típusú jutalommal szemben. Vigyázni kell arra, hogy a „most, hogy” típusú jutalmak a sorozatos odaítélésük hatására ne váljanak „ha, akkor” típusú jutalommal, mert ez már általában aláassa a hatékony teljesítményt. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy akkor járunk el a legjobban és akkor vállaljuk a legkisebb kockázatot, ha inkább a nem kézzelfogható jutalom mellett maradunk. A dicséret és a pozitív visszajelzés szinte minden esetben hatásosabb és motiválóbb, mint a pénz és a különböző „trófeák, medálok” odaítélése. Az is nagyon kifizetődő, ha hasznos információkkal szolgálunk a munkavégzéshez. Az informatív és a felszabadító motivációs eszközök segítik a kreativitás kibontakoztatását, míg a külsők megfojtják azt.⁷⁷

75 Edward L. DECI – Richard KOESTNER – Richard M. RYAN: *Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again*. Review of Educational Research 71/1. 2001. 14.

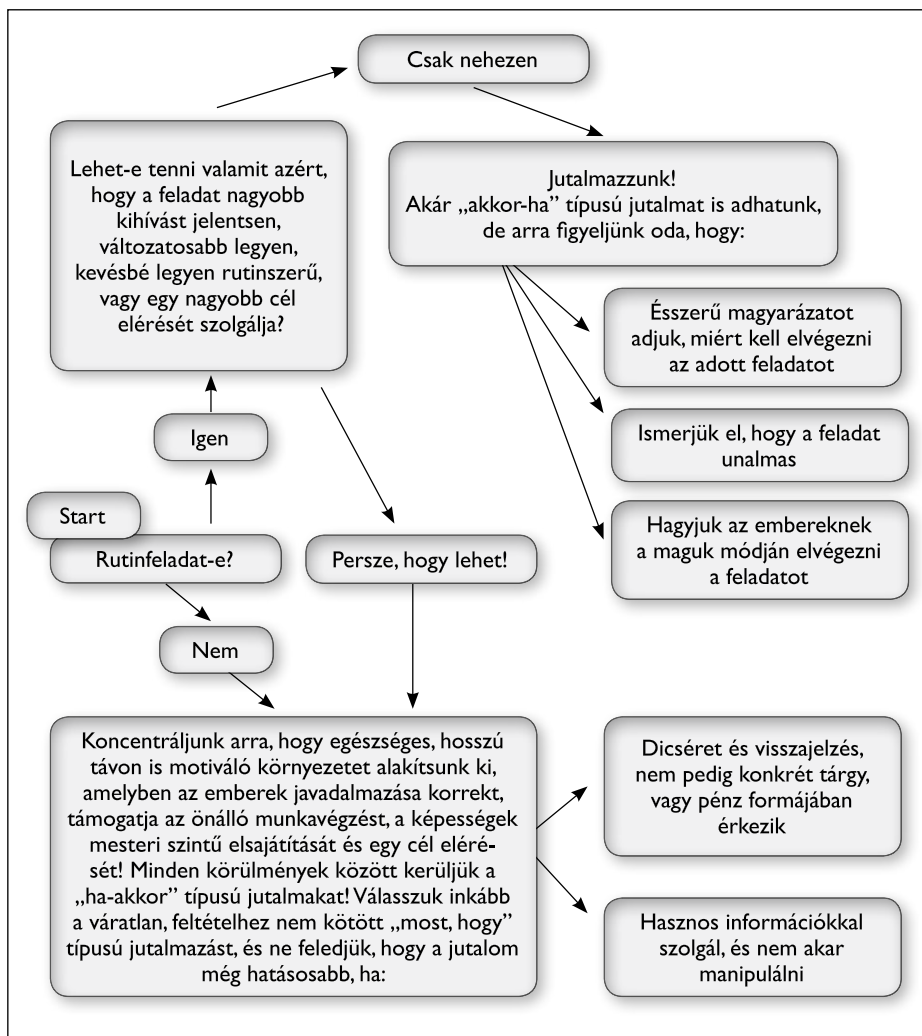
76 Daniel H. PINK: i. m. 80.

77 Teresa M. AMABILE: *Creativity in Context*. Boulder, Colo.: Westview press 1996. 119.

A motiváció 2.0 alkalmazásának tehát megvan a létjogosultsága. Azonban – a fenti néhány területet leszámítva – szinte kizárólagosan a rutin jellegű feladatok motiválására használható fel úgy, hogy az nem hordoz magában bumeráingszerűen visszaütő veszélyeket. Minden egyéb esetben a külső jutalom és büntetés a következő, nehezen kivédhető veszélyeket rejti magában:

- elnyomja a belső motivációt (a „ha, akkor” típusú jutalom arra kényszeríti az embert, hogy bizonyos mértékig feladja az önállóságát, és ez a rövid távú gondolkodás, illetve érdek, hosszú távú károkat okozhat)
- csökkenti a teljesítményt (a pénzügyi ösztönzők negatív hatással lehetnek az átlagos teljesítményre)
- rombolja a kreativitást (a jutalom szűkíti a látókört, nehezíti a heurisztikus munkavégzést, a jobb agyfeltekés gondolkodást, a problémamegoldó készséget, a találékonyságot)
- háttérbe szorítja a jóra való törekvést (ha például a véradásért pénzt ajánlanak fel, az törvényszerűen csökkenti a véradók számát, ugyanakkor a katasztrófák idején az önkéntes véradók száma jelentősen megemelkedik)
- csalásra, kerülő utakra, erkölcstelen magatartásra csábít (a mások által kierősza-kolt célok mindenáron való teljesítési kényszere leszűkítheti a látókört, tisztességtelen eszközök igénybevételére sarkallhat, manipulációk forrásává válhat, és indokolatlan kockázatvállalást eredményezhet)
- függővé tesz (a büntetés nem támogatja az elvárt munkavégzést, a munka-magatartást, hanem kiszorítja azt: ha elmúlik a jutalom hatása, a további szolgálat fejében emelni kell a tétet: a jogos jussként kezelt jutalom olyanná válik, mint a kábítószer)
- támogatja a rövid távú gondolkodást (a rövid távú, viszonylag könnyen elérhető célok elvakítják a hosszú távú célok fényét, fontosságát és jelentős károkat okozhatnak)⁷⁸

78 Daniel H. PINK: i. m. 48–85.



11. ábra: Mikor jutalmazunk?²⁹

Az eddigiekből következően is látható, hogy a közszolgáltatáson belül a motiváció 2.0 és a motiváció 3.0 megoldásait még hosszabb ideig egymás mellett kell futtatni, illetve igénybe venni. Azonban ebből az is következik, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás keretében folyó ösztönzésmenedzsmentet (kompenzáció, javadalmazás), valamint az ehhez kapcsolódó vezetői tevékenységet a jelenleginél differenciáltabbá, a munkaköri feladatokhoz, a munkakör által támasztott követelményekhez igazodóvá kell tenni.

79 Daniel H. PINK: i. m. 86.

A munkakörelemzésen alapuló munkakör-értékelési gyakorlat bevezetése jelentősen megkönnyítené ennek a feladatnak a megfelelő megoldását, hisz a munkakörök relatív értékükön való besorolása és a hozzájuk rendelt bérek nagyságrendje – a munkakör-értékelés törvényszerűségeinek betartása miatt – eleve különbséget tenne a rutinjellegű egyszerűbb, és a kreativitást, önirányítást igénylő, ezért lényegesen bonyolultabb munkakörök között. A munkakör-értékelések abban is segítenének, hogy az adott tevékenységekért járó juttatások mértékét össze lehessen vetni a közszolgálaton belüli, valamint a külső munkaerőpiacon található egyező, illetve hasonló munkakörökben jellemzően biztosított bérek nagyságrendjével. Az összevetés pedig lehetővé tenné a vezetők számára annak megítélését, hogy a közszolgálat által biztosított illetmények és a kapcsolódó egyéb juttatások mértéke megüti-e azt a korrekt, biztos megélhetést nyújtó szintet, amely eleve szükséges ahhoz, hogy a biológiai szükségleteken túli külső, vagy az annál is hatásosabb belső motiváció működtetéséről beszélhessenek, illetve a megfelelő verziót differenciáltan alkalmazhassák. Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakembereknek, a jogalkotóknak és a döntéshozóknak megfelelő megoldásokat kell találniuk a jelenlegi merev, sok szempontból méltánytalan, jellemzően a külső (jutalmazáson és büntetésen alapuló) motivációs gyakorlat jelentős mértékű átalakítása érdekében. Ezzel szinkronban indokoltnak látszik felülvizsgálni a különböző címek, rangok gyakran tapasztalható többszörözésének, párhuzamos alkalmazásának helyénvalóságát, az érdemekhez alig kötődő és nehezen magyarázható gyorsított előresorolásoknak, soron kívüli előléptetéseknek, vezetői szinteket átugró vezetői kinevezéseknek a személyi állományra, a munkavégzésre gyakorolt motivációs vagy demotivációs hatását. De, ezeknek a problémáknak a megoldásánál sokkal jelentősebb feladatnak látszik a motiváció 3.0 érvényesítéséhez szükséges szervezeti kultúra, szervezeti működés és vezetői tevékenység indokolt átalakításának, fejlesztésének a tudatos, átgondolt keresztülvitele, a váltás szükségességének megértetése és elfogadtatása, majd a napi gyakorlat részévé tétele. A motiváció 3.0 térnyerése esetén változtatni kell a közszolgálati teljesítménymenedzsment elvein, a rendszer működtetésén, fókuszain. Erősíteni szükséges annak fejlesztő jellegét, a kompetenciamegfelelés mértékének megítélését, a teljesítmények egész éven át tartó „edzését”, a vezetői visszacsatolások kultúrájának javítását, a visszacsatolások határfokának emelését. A kompetenciamenedzsmentnek a jelenleginél lényegesen nagyobb szerepet és teret indokolt adni az emberierőforrás-gazdálkodás szinte valamennyi humánfolyamatát és humán funkcióját illetően. Gondolva például: a kiválasztásra, a beillesztés gyakorlatára, a képzési, továbbképzési rendszer működtetésére, ezen belül kiemelten a vezetők fejlesztésére, személyes támogatására (coaching), a munkakör és a munkaerő tervezésre, a közszolgálati életpálya menedzselésére, a munkahelyi környezet és légkör, a szervezeti kultúra céltudatos fejlesztésére, a személyzeti politika és a humánstratégia kialakítására.

A kompetencia alapú és a stratégiai szempontok által vezérelt, integráltan működtetett emberierőforrás-gazdálkodás kialakításának szinte megkerülhetetlen voltát a szervezeti működés eredményesebbé tétele és a köz szolgálatának teljesebb körű biztosítása érdekében a motiváció 3.0 törvényszerűségeinek érvényre juttatása is alátámasztja. A magatartás-tudomány területén végzett kutatások eredményeként született meg az

a relevációszámba menő felismerés, amely az öndeterminációs elmélet (self-determination theory – SDT) néven került be a szakmai köztudatba. Az SDT az univerzális emberi szükségleteket veszi alapul és ennek megfelelően azt állítja, hogy az embereknek három veleszületett pszichológiai szükséglete van: a kompetencia, az autonómia és a kötődés. Deci és kutatótársa, Ryan, azt hangsúlyozták, hogy ha ezek hiányoznak, akkor a munkát végző emberek motiválatlanok, „inproduktívak” és boldogtalanok lesznek, ha viszont ezek adottak, akkor motiváltak, produktívan és boldogan végzik el munkafeladataikat. Az embereknek tehát vele született belső motivációjuk az, hogy önállóak legyenek, saját magukat irányítsák és kapcsolatban legyenek másokkal. Gondoljon mindenki a saját gyermekkorára, vagy ha ezt már elfelejtette, figyelje meg a kicsik ténykedését, amikor ezeket a szükségleteket – mindenféle kötöttség, külső kényszer nélkül – maximálisan igyekeznek kielégíteni.⁸⁰ A munka világában tehát minden munkát végző embernek olyan összetételű és szintű kompetenciakészletre van szüksége, amelyre alapozva – azt kreatívan felhasználva – a rábízott feladatnak – az elvárt, vagy afeletti szinten – eleget tud tenni. Akkor igazán aktív és képes magából a maximumot kihozni, ha megfelelő szintű autonómiával rendelkezik ahhoz, hogy – felesleges szabályok, kötöttségek nélkül – önállóan el tudja dönteni, mi az, amit tennie kell, azt milyen formában, milyen időkihasználással valósítsa meg, tehát legyen módja önmagát irányítani. A kötődést pedig a megfelelő munkahelyi körülmények, légkör, kapcsolati háló kialakításával, az egyenrangú felek kommunikációjának biztosításával, a partnerkapcsolatok folyamatos fejlesztésével, mélyítésével, a vezető és a beosztott közötti együttműködés optimalizálásával, a szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának megteremtésével tudja biztosítani munkatársai számára az érintett szervezet.

Az I és az X típusú motivációk főbb jellemzői

Pink, McGregor X és Y elméletét felhasználva, valamint munkássága előtti tisztelegésként alkotta meg a saját I típusú és X típusú motivációs elméletét. McGregor úgy vélte, hogy a vizsgált szervezetek nagyobbik hányadának működtetését a Taylor által közzétett, meglehetősen negatív „motivációelmélet” hatja át. Ahogy korábban jeleztük, azt feltételezte, hogy a munkások alapvetően lusták, és ha nem „húzzák-vonják” őket, akkor nem teljesítenek. Ezt nevezte el McGregor X elméletnek. Ugyanakkor, ő úgy gondolta, hogy legalább ilyen nagy jelentősége van annak, hogy az emberek meghatározható köre bizonyos körülmények között maga is törekszik a jó teljesítményre, a benne rejlő képességek kibontakoztatására. Ezt a munkához való hozzáállást nevezte McGregor Y elméletnek.⁸¹ Pink erre rímelve a motiváció 2.0 külső driverek által vezérelt megoldását X típusúnak, a motiváció 3.0 belső vezérlésű ösztönzést pedig I típusúnak nevezte el (extrinzik = külső, intrinzik = belső). Annak ellenére, hogy az emberek zömének van egy világos kötődése valamelyik fenn jelzett megoldáshoz, mégsem

80 Richard M. RYAN – Edward L. DECI: *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychologist 55, 2000. január 68.

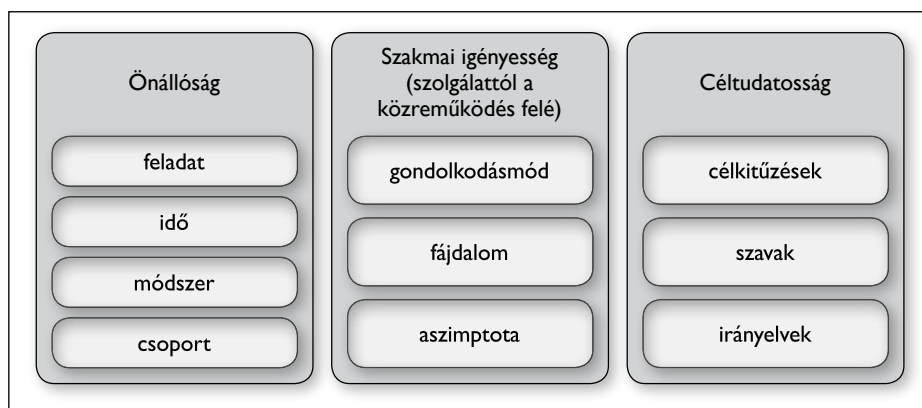
81 KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetszichológia*. SHL Hungary Kft., 2001. 301.

mondhatjuk azt, hogy az egyik csak az X, a másik pedig csak az I típushoz sorolható. A megkülönböztetés lehetőségét Pink mégis abban látja, hogy az X típushoz tartozók számára a külső jutalom jelenti az elsődleges motivációs eszközt és a belső elégedettség érzése – annak ellenére, hogy kellemes – csak másodlagos szerepet játszik. Az I típushoz tartozók számára a meghatározó motivációt a feladat szabadsága, a kihívás értéke, célja jelenti, az egyéb nyereségek (pl. a külső jutalom) jól jönnek, de nem bírnak meghatározó jelentőséggel. A jó hír az, hogy az I típusú magatartás tanulható, nem velünk született, öröklött tulajdonság és nem függ sem a kortól, sem a nemtől, sem a nemzetségtől. A felmérések azt bizonyították, hogy az I típus hosszú távon szinte minden esetben felülmúlja az X típust, rövid távon azonban ez nincs mindig így. E tételnek azért van különleges jelentősége a közszolgálat számára, mert egyértelműen jelzi, ha a személyi állomány többségét hosszú távon, egy életpályán át akarjuk a rendszerben tartani, akkor – egyéb fontos intézkedések mellett – az I típusú ösztönzéspolitika kiépítésére és hatékony működtetésére lesz szükség. Nem mondanánk igazat, ha azt állítanánk, hogy az I típushoz sorolhatók megvetik a pénzt és nem sokat jelent számukra a különböző elismerések besöprése. Ez természetesen nincs így, mert pénzre mindenkinek szüksége van, sőt, ha ennek mértéke elmarad a munkakörben betöltendő feladatok valóságos értékétől, vagy a hasonló munkakörben tevékenykedők béréntől, akkor az érintettek motivációja megrendül, függetlenül attól, hogy jellemzően melyik típusba sorolhatók. Akkor, ha ezen a területen minden rendben van, az I típushoz tartozót már csak a munka kihívásai fogják érdekelni, és az elért eredmények fogják motiválni. Az X típushoz tartozóknak azonban továbbra is a pénz lesz a legfontosabb motivációs driver. Az I típusú belső motivációt tiszta és megújuló erőforrásnak, energiának tekinthetjük, amely nem okoz kárt, ezért biztonságos, és mindig lehet rá számítani, építeni. Az X típusnál ezzel szemben szinte valahányszor fellépnek problémák (pl.: elfogy a „ha-akkor” motivációra szánt pénzügyi forrás) a kívánt hatás elérése egyre többbe kerül. Ez esetben is hozható közszolgálati példa, mert ha valaki történetesen hosszú, több évtizedes pályát fut be, mondjuk egy központi közszolgálati szervnél, ahol általában bővebben mérik a jutalmakat, megkérdőjelezhetővé válik a sokadik elismerés motivációs hatása, értéke, viszont az irigységre hajlamosak – általában szintén X típusjegyeket mutatók – száma, illetve az irigység mértéke jelentősen megnövekedhet. A munkát végzők pszichés és fizikai állapotára is kihat az, hogy melyik típushoz tartoznak inkább. Az eddigiekből is egyenesen következik, hogy az erős belső motivációval rendelkezők, akik körül általában minden rendben van, és akik önmegvalósító életet élnek, boldogabbak, kiegyensúlyozottabbak, ennél fogva egészségesebbek is, mint az ellenkező típushoz tartozók. Az I típushoz tartozók magatartását három erőforrás, alkotóelem táplálja. Ezek: a már sokszor leírt önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság.⁸²

82 Daniel H. PINK: i. m. alapján 87.,99.

Az I típusú magatartás három alkotóeleme

Daniel H. Pink könyvében részletesen kifejti a belső motivációt tápláló három fő alkotóelem és ezek belső tényezőinek jellemzőit, sajátosságait. A valós életből származó példák azt mutatják meg, hogy a hagyományos menedzsmentideákat hogyan és miként váltja fel lépésről lépésre az önirányítás, az I típusú munkamagatartás. A 12. ábrán foglaltuk össze a tárgyalt elmélet tartópilléreit és azok belső tényezőit, majd röviden ismertetjük a struktúra legjellemzőbb vonásait.



12. ábra: Az I típusú magatartás három alkotóeleme és azok belső tényezői⁸³

Ahogy már többször jeleztük, a belső motiváció megvalósulásához a munkáért járó pénz, illetve a megítélt jutalom belépési küszöbnek számít a magasabb teljesítmény és motiváció eléréséhez, de a küszöb átlépésére feltétlenül szükség van. Az önállóság és az alkotás szabadságának kiteljesítése erre épülhet. Az önállóság elérése nagyban segíti a munkahelyi és a magánéleti célok – a személyi állomány tagjai által egyre jobban igényelt – harmóniájának megteremtését. A legjobb munkaerők megtartása szempontjából ennek a szempontnak a figyelembevétele a jövőben kiemelt jelentőséggel fog bírni, különösen a fiatalabb generációk tekintetében. Az önállóság biztosítása terén élenjáró szervezetek dolgozóikat már nem egyszerűen erőforrásként, hanem partnerként kezelik! A partnerség ebben az esetben azt jelenti, hogy saját kezükbe vehetik az életük, a munkavégzésük irányítását. A magyar közszolgálat ettől a gondolkodásmódtól még talán egy kicsit távol tart. Esetünkben az a fő cél, hogy a személyi állománnyal, mint a szervezet legfontosabb, értéket teremtő erőforrásával gazdálkodjunk. Az önállóság biztosításának a fontosságát – különösen a kreativitást igénylő munkakörök esetében – az az egyszerű tény is aláhúzza, hogy az emberek nem passzivitásra, tehetetlenségre, hanem aktivitásra és küzdelemre programozódtak. A velünk született önirányítási készség a központi eleme, éltető forrása a motiváció 3.0-nak. Az önállóság kiteljesedése másfaj-

83 Forrás: Daniel H. PINK: i. m. alapján 103-171., a szerző saját szerkesztése

ta vezetői attitűdöt kíván meg a szervezetek irányítóitól, hisz az alapvetően a jutalmazásra és a büntetésre, magyarul a kézi vezérlésre berendezkedett menedzsmentszemlélet ellentétes az emberi természettel, így az önállóság iránti igénnyel is. A közszolgálatban a delegálás elterjesztésével, elfogadtatásával komoly nehézségek vannak, mert sem a vezetők nagy része nem akarja a feladatellátással összefüggő döntések jogát átadni, sem a beosztott munkatársak jelentős hányada nem kívánja azokat átvenni. A delegálásnál egy fokkal bonyolultabb a felhatalmazás gyakorlati alkalmazása – amikor is a vezetők a megoldásra váró problémákkal együtt a döntéseket, és az értük viselt felelősséget is átadják kollégáiknak, miközben ők a feltételek biztosításával vannak elfoglalva – már nagyon ritkán fordul elő. Pedig a felhatalmazást sem tekinti a motiváció 3.0 teljes értékű önállóság biztosításának. Az önállóság igazán akkor jelenik meg, amikor a munkát végzők szabadon választhatják meg a feladatot, az időt, a végrehajtás módszerét és azokat, akikkel ezt teljesíteni akarják. Ezeknek a feltételeknek a világon csak nagyon kevés szervezet tud, illetve akar jelenleg megfelelni, tehát a közszolgálatot sem lehet elmarasztalni a késlekedésért. Egyébként is ezeket a nagyon hatékony és különlegesnek számító elveket, módszereket nem lehet mindenhol egyöntetűen alkalmazni, mert az inkább káoszt, mintsem felemelkedést idézne elő. Ugyanakkor, ha nem mindent egysíkúan, egyformán, szigorú előírások és szabályok szerint próbálunk meg kezelni, akkor lehet találni olyan területeket, munkaköröket a közszolgálaton belül is, amelyek egyenesen kiáltanak az ilyen, vagy az ehhez hasonló megoldások után. Annál is inkább, mert „az önállóság kezdete nem jelenti az elszámoltathatóság végét.” A rábízott feladatokkal mindenkinek el kell tudnia számolni, dolgozzon is bármilyen motivációs rendszerben. Az önálló irányítás biztosításával azonban vigyázni kell, mert azt csak fokozatosan szabad átengedni az arra hivatottaknak, illetve az arra érdemeseknek. Az emberek valószínűleg az önállóság más-más területét fogják igényelni és elfogadni. Ezért az illetékeseknek nagyon szükséges pontosan behatárolniuk és megismerniük azt, hogy kinek mi számít igazán fontosnak az önállóság biztosítása szempontjából.

Az I típusú munkamagatartás második pillérének a szakmai igényesség számít. Ennek az elemnek az a pszichológiai magyarázata, hogy az emberek többségében erősen él az az igény, hogy a számukra meghatározó jelentőségű dologban egyre jobbak és jobbak legyenek, annak a tevékenységnek a mesterévé váljanak. Ha valakit minden esetben kívülről irányítanak, az általában szolgálathoz vezet, az önállóság pedig a közreműködés útját nyitja meg az érintettek számára. A bonyolult, nagy kihívást jelentő feladatok megoldásához kellő kíváncsiságra, bátorságra, kísérletezési hajlandóságra, az egészen új megoldások keresésére van szükség. A motiváció 3.0 beteljesítéséhez a felsorolt és a közreműködés lehetőségét megadó kompetenciák ismételt igénybetételére van szükség, míg a motiváció 2.0 talaján állóktól inkább a szolgálatkészséget várják el. A közreműködést vállalók a világon mindenhol jóval kevesebben vannak, mint a szolgálatot választók. A szakmai igényesség kiteljesítése terén a már említett flow-nak (az áramlatnak) kiemelt szerep jut. A flow-t akkor tudjuk elérni, ha „feddésben van az, amit meg kell tennünk és az, amit meg tudunk tenni.” Tehát az elvégzendő feladat és az ember kompetenciamegfelelésének egyensúlyára van szükség ahhoz, hogy a munkát végző a kezében érezhesse az irányítást, és olyan koncentrálttsági fokot érhesen

el, illetve élhessen át, amikor megszűnik számára a külvilág, tér- és az idő, hogy csak az elvégzett feladat öröme maradjon meg, amely felülír minden egyéb hétköznapi élményt. Aki a szakma mesterévé akar és tud válni, az életfelfogásszerűen követi a flow-t. Akkor, ha ez a kívánatos egyensúly nem jön létre a feladat és a feladatot ellátni hivatott kompetencia megfelelése között, annak vagy szorongás, frusztráció, vagy unalom, kiábrándulás lesz a vége. A pozitív és a negatív irányú egyensúlybomlás is szinte minden esetben a munkakör, vagy a munkahely elhagyását vonja maga után. Ezért is nagyon fontos a kompetenciamenedzsment kínálta lehetőségeket, eszközöket, módszereket igénybe venni, hogy a flow elérését segítő egyensúly a legtöbb munkatárs számára – például a szükséges munkahelyhez kötődő és a munkahelyen kívüli fejlesztések révén – nagyon gyakran elérhetővé váljék. A szakmai igényesség egyik jellegzetessége a gondolkodásmód. A kutatók két pártra szakadtak ez ügyben. A tulajdonságelmélet hívei úgy gondolják, hogy az intelligencia velünk született adottság, amelyet igazából nem tudunk fejleszteni, éppen ezért a végrehajtási célok elérésében bíznak és a mesterré válás szempontjából elvetik az erőfeszítések szerepét. A növekedésméletemet vallók abban hisznek, hogy az intelligencia olyan, ami erőfeszítések árán növelhető, így erőfeszítések szükségesek a mesterré váláshoz, amelyekhez a tanulási célok realizálása teremti meg az utat. Az X típusú magatartás követői a tulajdonságelmélet, az I típusú magatartást vallók a növekedésméletem talaján állnak. A szakmai igényességre való törekvés következő jellemzője a fájdalom. A mesterré válás hosszú távú befektetés, amely rengeteg fájdalommal és lemondással jár, miközben az elvégzett munkák során megtapasztalt flow-élmények segítenek ezeken a nehézségeken átjutni és a kívánt célt elérni. A mesterré válás érdekében megtett erőfeszítések adnak igazán értelmet az életnek.⁸⁴ „Profinak lenni azt jelenti, hogy csinálod, amit szeretsz, akkor is, amikor nincs kedved hozzá.”⁸⁵ A szakmai igényesség utolsó jellemzője a matematikából ismert szakkifejezés: az aszimptota. Ez olyan egyenes, amelyet egy görbe végtelenbe nyúló része megközelít, de sosem ér el. A szakmai kiválóság is egy olyan aszimptota, amely felé közelíthetünk – de minden erőfeszítésünk ellenére – azt sohasem érhetjük el.

Az I típusú munkamagatartás harmadik pillérének a céltudatosságot tekintjük. Azok az emberek, akik önállóan dolgoznak a mesterré válásukon, akkor tudnak igazán nagyot alkotni, ha mindezt egy magasabb cél érdekében teszik. Az talán közsímet, hogy a magasabb célok adnak igazán aktivitást, energiát a feladatokat végzők számára, különösen, ha a kitűzött célokat sikerül elérniük. A motiváció 3.0 elveit vallók – ahogy korábban jeleztük – a profitmaximalizálás helyett a célmaximalizálást tartják fontosnak. Különösen igaz ez a baby-boom és az Y generációk esetében, akik elsősorban nem a pénz megszerzéséért, hanem „a jó csapat”, illetve „a közösség szolgálata munkával” célok eléréséért vetik latba tudásukat, szorgalmukat, erőfeszítéseiket. Nagyon fonto-

84 Carol S. DWECK: *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia: Psychology Press, 1999. 41.

85 Clyde HABERMAN: *David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies*. The New York Times, 2007. április 24. In. Daniel H. PINK: i. m..149.

sak azok a szavak, kifejezések, amelyeket jellemzően használunk a céltudatosságunk bizonyítása érdekében. A motiváció 3.0 szerint élők leggyakrabban használt kifejezése a cél, a közjó és a fenntartható. Egyre többen gondolják úgy, hogyha a szavakat emberségesebbé teszik, akkor talán emberségesebbé lehet tenni a tetteket is. Témánk szempontjából fontos annak ismerete, hogy az érintett szervezeteket a „mi” vagy az „ő” típusú felfogást, illetve szóhasználatot favorizálják-e. A harmadik motiváció szerint működő szervezetek a „mi” szóhasználatot részesítik előnyben és ennek szellemében is végzik munkájukat. Az irányelvekkel, ezek közül is pl. az etikai normákkal kapcsolatban annyit érdemes megjegyezni, hogyha olyan embereknek, akik alapvetően tisztes magatartásra motiváltak, ezért magas, értékkel bíró erkölcsi normákat követnek életük során, és munkahelyükön ezeknél alacsonyabb szintű – kötelezően követendő – normákat határoznak meg számukra, akkor az etikát lényegében egy ellenőrző listává redukáljuk. A pozitív cselekedetekből csak egy halom követelmény lesz, ahol az a fontos, hogy minden tétel ki legyen pipálva, és ezáltal a belső motiváció olyan külső motivációvá válik, ahol a büntetések elkerülése válik érdekemmé.⁸⁶

A motiváció 3.0 röviden ismertetett elveinek, gyakorlatának részleges, vagy teljes körű átvétele minden bizonnyal óriási vitákat váltana ki a magyar közszolgálaton belül is. Sokan úgy gondolhatják, hogy a belső motiváción alapuló szisztéma bevezetésre még nem értek meg sem a feltételek, sem a személyi állomány többségi tagjai. Bizonyára többen kijelentenék, hogy a közszolgálat egyébként is más, mint a versenyszféra. (Ott ugyanis ezek az elvek – bár a vártnál lassabban – de egyre szélesebb körben kezdenek gyökeret verni.) Mindezek ellenére úgy gondoljuk, hogy mindenképpen megéri a változt kérdéseken elgondolkodni, a rendszer által felkínált lehetőségek közül kiválasztani azokat, amelyeket fokozatosan, egy-egy területet illetően érdemes lehet igénybe venni. A bemutatott kutatási eredmények és a könyvben szereplő gyakorlati példák sokasága arra irányítja a figyelmünket, hogy mindig van választási lehetőség, mindig van más alternatíva, amely a megszokotthoz, a bejáratotthoz képest általában új utakat, módszereket kínál, amelyek felhasználásával nagy valószínűséggel eredményesebbé tehetjük működésünket.

86 Daniel H. PINK: i. m. 165.

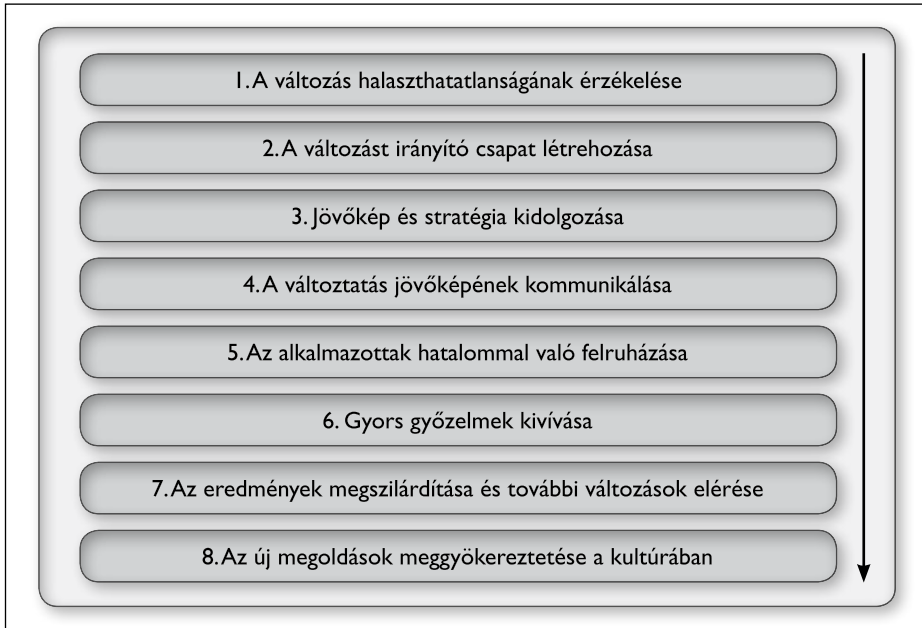
Jegyzetek

- Harry F HARLOW – Margaret KUENNE HARLOW – Donald R. MEYER: *Learning Motivated by a Manipulation Drive*. Journal of Experimental Psychology 40, 1950. 231.
- Harry F HARLOW: *Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses*. In *Current Theory and Research on Motivation*. University of Nebraska Press Lincoln, 1953. 46–48.
- Edward L. DECI: *Effect of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*. Journal of Personality and Social Psychology 18 1971. 114–118
- Edward L. DECI: *Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity*. Journal of Personality and Social Psychology 22 1972. 20–119.
- Teresa AMABILE: *Creativity in Context*. Boulder, Colo Westview Press, 1996. 119.
- Daniel H. PINK: *Motiváció 3.0 Ösztönzés másképp*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010. 22.
- Muhammad YUNUS: *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. In: Daniel H PINK: i. m. 38.
- CsÍKSZENTMIHÁLYI Mihály: *Flow Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémia Kiadó (második utánnyomás) 2010. Howard GARDNER – CsÍKSZENTMIHÁLYI Mihály – William DAMON: *Jó munka. Amikor a kiválóság és az etika találkozik*. Lexecon Kiadó, Győr, 2008.
- SZAKÁCS GÁBOR: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban (A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata)* NKE Budapest, 2014. 1–45.
- Edward L. DECI – Richard KOESTNER – Richard M. RYAN: *Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again*. Review of Educational Research 71, 2001/1. 14.
- Teresa M. AMABILE: *Creativity in Context*. Boulder, Colo.: Westview press, 1996. 119.
- Richard M. RYAN – Edward L. DECI: *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychologist 55, 2000. január p. 68.
- Carol S. DWECK: *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia: Psychology Press, 1999. 41.
- Clyde HABERMAN: *David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies*. The New York Times, 2007. április 24. In. Daniel H. PINK: i. m. 149.
- Carol S. DWECK: *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia: Psychology Press, 1999. 41.
- Clyde HABERMAN: *David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies*. The New York Times, 2007. április 24. In. Daniel H. PINK: i. m. 149.

III. Az emberierőforrás-fejlesztés új útjai, lehetőségei a közszolgálatban

Azok, akik a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztésén gondolkodnak – az általuk elfoglalt nézőponttól, attitűdtől, az összegyűjtött tapasztalataiktól, tudásuktól függően – egyaránt lehetnek nehéz vagy éppen könnyű helyzetben is. Azért tekinthető ellentmondásosnak a helyzetük, mert a vizsgált területen folyó tevékenység is felemás, átmeneti állapotban van. Az innováció, a fejlesztés – mint általában valamennyi egyéb szakterületen, vagy kérdéskört illetően – kiterjeszhető az egész rendszerre, vagy annak egy-egy elemére. A rendszerszerű fejlesztés nagy nehézségekkel jár, mert a közszolgálat egészét tekintve igen összetett, bonyolult, sokszereplős és sok szempontot érintő állapottal kerül szembe az ilyen típusú munkára vállalkozó. Esetenként igen erősek a kimondott, vagy csak a mélyben meghúzódó, kimondatlan érdekellentétek. Sokszor jelentősen eltérőek a szándékok, a stratégiai és az operatív célok, más értékek mentén történik a munkavégzés, változó a személyi, a tárgyi, az infrastrukturális, a technikai, a pénzügyi, a gazdasági, valamint a jogi feltételek köre. Az egyes szervezeteket általában eltérő módon irányítják, az uralkodónak nevezhető vezetési stílusok közel sem tekinthetők egyformának. De hasonló mondható el a munkatársaktól elvárt teljesítmények szintjéről, tartalmáról, a követelmények teljesítésének megítéléséről, arról, hogy egy-egy szervezetben mit tekintenek a munka eredményének, vagy hogyan vélekednek a szervezeti kultúra helyéről, szerepéről. A legtöbb számításba vehető tényezőre gondolva, szinte mindenhol találunk olyan jeleket, amelyek arra intenek, hogy finoman kezeljük a rendszeralapú fejlesztéseket, a változtatások menedzselését. Arról nem is beszélve, hogy az ilyen típusú fejlesztések a közszolgálat valamennyi szervezetét és a személyi állomány egészét érintik, évekig elhúzódnak, általában sokba kerülnek, nagy felfordulást és bizonytalanságot eredményeznek, nehezen kezelhető ellenállást, valamint konfliktusokat gerjesztenek, jelentős kockázattal járnak, negatívan hathatnak a napi munkavégzésre és a végeredmény sem mindig tekinthető egyértelműnek. Ackoff a változásmenedzsmenet ezért nevezte – találóan – a zavaros helyzetek menedzselése művészeteként és tudományaként.⁸⁷ Az ilyen jellegű komplex rendszerfejlesztéseket akkor érdemes megindítani, ha reményt látunk arra, hogy a változások nyolc szakaszból álló folyamatát sikerül következetesen, ha még kisebb kompromisszumok árán is, de végigvinni (lásd a 13. ábrát).

87 ACKOFF, Russell L.: *The Art and Science of Mers Management*. In: FARKAS FERENC: *Változásmenedzsmenet*. Akadémia Kiadó, 2005. 34.



13. ábra: A változás nyolc szakaszból álló folyamata a Kotter-féle modell alapján⁸⁸

A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodását illetően a legutóbbi „rendszer váltásra” a kilencvenes évek elején került sor. Ez a változás több évig elhúzódott, amíg valamennyi hivatásrendnél sikerült az átállást levezényelni. Visszatekintve erre a közel húsz évre, jól látszik, hogy – minden jó szándék ellenére – a kitűzött célt már az indulásnál „sikerült” felülírni, az eredeti szándékokat csak részben teljesíteni és újabb, nehezen megoldható vagy egyáltalán nem orvosolható problémák sorát gerjeszteni.⁸⁹

Talán ezzel a rossz tapasztalattal is magyarázható, hogy a gyakorlatban a rendszer szerű, jelentős átalakítással járó megoldásoktól általában tartanak a döntéshozók, ezért nagyon ritkán választják ezt a lehetőséget. Inkább megkísérik a csekélyebb kockázatú, gyorsabban letudható, az előzőnél jóval kisebb erőforrás-felhasználást igénylő, csak a közszolgálatban dolgozók meghatározott körét érintő, a többé-kevésbé működő régi rendszer egyes elemeit részben vagy egészben módosítani, megváltoztatni. Ezekkel a

88 Forrás: KOTTER, John P.: *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 31.

89 Lásd bővebben: HAZAFI Zoltán: *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata, de lege ferenda)* (phd értekezés)

http://doktoriiskola.ajk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Archiv2/Hazafi_Zoltan_ertekezes.pdf 2014. május 10.; HAZAFI Zoltán: *Új közszolgálati életpálya, Új feladatok – átalakuló közszolgálat*. Szerk. Dr. GELLÉN Márton, Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest, 2011.; HAZAFI Zoltán: *A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I–II–III. rész – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai*. Új Magyar Közigazgatás, 2008/1.

nagyobb struktúra rendszerelemeit és részterületeit érintő részleges, gyakran átmenetinek szánt, ennek ellenére általában nagyon hosszú ideig életben tartott változtatásokkal akarják a problémát – ha lehet, végérvényesen – orvosolni. Az egyes rendszerlemek módosításán alapuló változtatások kisebb felét lehet tudatos, átgondolt fejlesztésnek tekinteni. Az ebbe a kategóriába tartozó változtatások nagyobb hányadát az élet kényszeríti ki, hívja életre, mert vagy új problémák merülnek fel, vagy a korábbi módosítások nem hozták meg a várt eredményeket, de az is gyakori, hogy újakat keletkeztettek. Azonban egy idő után, és a kritikusként tartott tömeg elérését követően, az ilyen típusú módosítások már nem alkalmasak a remélt cél elérésére, inkább gátjává, akadályozójává válnak a fejlődésnek, az előrelépésnek. Természetesen számtalanszor előfordul olyan helyzet is, amikor az illetékesek nagyon jól látják a rendszerszerű változtatások szükségességét, de a feltételek közül valami mindig hiányzik. Ilyenkor kénytelen-kelletlen, de folytatni kell az éppen alkalmazott gyakorlatot, és azért kell dolgozni, hogy a szükséges reformok feltételeit minél előbb sikerüljön megteremteni.

Visszakanyarodva a kiinduló gondolathoz, minden jel arra mutat, hogy a magyar közszolgálatban folyó emberierőforrás-gazdálkodást – a korábban már több ízben jelzett egyéb területekkel egyetemben – a döntéshozók olyan színvonalúnak, hatékonyságúnak ítélték meg, amely kizárólag rendszerszemléletű változással javítható meg, alakítható át. A Magyar-programban lényegében ezt a szándékot, ezeket az elhatározásokat tették nyilvánossá. A program alapján a változást eredményező fejlesztésnek tehát ki kell terjednie az emberierőforrás-gazdálkodás szinte valamennyi területére. Ennek a komplex célrendszernek a sikeres teljesítése adja a fent jelzett nehézségeket, a könnyebbséget pedig az, hogy szinte bárhová nyúlnak is a szakemberek, mód és lehetőség kínálkozik a fejlesztésre. Abban az esetben, ha elfogadják és bevezetik a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljét, az abban meghatározott humán folyamatok, valamint humán funkciók rendszerét, és ennek megfelelően megkezdődik az új, munkakör alapú életpályarendszer kiépítése – amely keretét adhatja minden munkának, tehát a komplex rendszerfejlesztésnek –, akkor számtalan területen nyílik lehetőség újabb és újabb fejlesztésekre.

A „Közszolgálati humán tükör 2013” – többször hivatkozott – kutatás⁹⁰ eredményei is azt támasztják alá, hogy:

- a közszolgálati szervezetek nagyobbik felénél nem, vagy csak formálisan folyik stratégiai tervezés. Általában hiányzik a szervezeti és az egyéb stratégiai tervek összehangolása a humán stratégiákkal is. A humán stratégiák összeállításának és az ehhez szorosan kapcsolódó személyzeti vagy humán politika kialakításának a közszolgálatra jellemző elvei, területei, sarokkövei nem tekinthetőek kidolgozottak, ezért a szervezetek vezetői és szakemberei nem tudnak ezekre támaszkodni, és nem tudják azokat saját terveik összeállításánál felhasználni;

90 A kutatás részeredményeit és összegző eredményeit bemutató tanulmányok jegyzékét a „Jegyzetek” rész tartalmazza.

- a szervezetikultúra-vizsgálatok szinte teljesen hiányoznak a munkavégzés palettájáról. A szervezetek irányadó értékrendszerének felmérése pedig nagyon fontos lenne a szervezet által elvárt, minden munkatárs előtt ismert norma-rendszer, munka-magatartási követelmények, az etikai alapelvek meghatározása, az azokhoz való alkalmazkodás megteremtése, valamint az ideálisnak tartott vezető-beosztott munkatársi kapcsolat felépítése érdekében. Legalább ilyen fontos lenne a toborzást és a kiválasztást az uralkodó szervezeti kultúrához igazítani, az alkalmazott megoldásokat finomra hangolni és differenciáltabbá tenni. A megismert, beazonosított szervezeti kultúrát kiválóan fel lehetne használni a szervezeti kompetencia térkép kialakításánál, a képzési, továbbképzési és fejlesztési tervek racionalizálásánál, a vezetők képzését és a vezetők rendszeres továbbképzését biztosító programok összeállításánál vagy a szervezeti kommunikáció tudatos fejlesztésénél. A szervezeti kultúra időnkénti vizsgálata ahhoz is támpontul szolgálhatna, hogy az adott szervezetben miként vélekednek a korrupció, az integritás, a fenntarthatóság, a diszkriminációnemesség, az esélyegyenlőség, a környezettudatosság kérdéseiről és hol, illetve milyen beavatkozásokra van esetleg szükség ezen a területeken;
- a közszolgálatban 2006-ban megkezdett munkakörelemzések és az ezek eredményeként elvégezhető munkakör-értékelések még nem váltak általánosan használt metódussá. Ez nagy problémát jelent, ugyanis a korszerű emberierőforrás-gazdálkodás szinte valamennyi humán folyamatához és humán funkciójához a munkakörelemzés elengedhetetlenül szükséges alapinformációkkal szolgál. Sem a munkakörök, a munkaköri leírások, a munkaköri profilok, sem a munkakörök rendszere, a karrierutak és az ezekhez tartozó munkakör családok nem alakíthatók ki a munkakörelemzések nélkül. A munkavégzési rendszerek, az adott szervezeten belüli munkafolyamatok felépítése, a szervezeti állománytáblák kialakítása is nagyrészt talajtalan, ha hiányoznak a tudományos igényű összegyűjtött adatok, információk a munkakörökről. A munkakörelemzések nélkülözése nagymértékben akadályozza az atipikus, és a rugalmas munkaidő-rendszerek, valamint a távmunka közszolgálaton belüli szélesebb körű elterjesztését is. A munkakörelemzések nélkül szinte lehetetlen működőképes szervezeti kompetenciaterképet összeállítani, vagy a személyi állomány és különösen a vezetők kiválasztásához adekvát kompetenciaegyüttest, illetve a munkakörhöz igazodó kompetenciaszinteket meghatározni. A munkakörelemzések szükségesek a munkaköri követelmények, a teljesítményelvárások, továbbá a munkakörök betöltéséhez és az azokban való előmenetelhez előírható képesítési követelmények pontos meghatározásához. A munkakörelemzések szinte nélkülözhetetlenek a képzések, a továbbképzések, valamint az egyéb fejlesztési igények beazonosításához, a költséghatékonyan „üzemeltethető” továbbképzési rendszer kialakításához – nem utolsósorban – a képesítési követelmények és a képzési-továbbképzési rendszer optimalizált összekapcsolásához is. A munkakör-értékelések elengedhetetlenek a bérek, valamint a béren kívüli juttatások megállapításánál, a közszolgálati bér- és besorolási rendszer összeállításánál, az

életpálya felépítésénél. Magyarán, a munkakörelemzések és a munkakör értékelések rendszeres, három-négyévente ismétlődő, átfogó, a közszolgálat egészére kiterjedő, valamint az egyes szervezeteknél szükség szerint (új munkakörök létesítése, munkakörök átalakítása, szervezeti egységek létrehozása vagy megszüntetése stb.) ismétlődő elvégzése nélkül nem lehet a Magyar-program által meghatározott új, munkakör alapú közszolgálati életpályarendszert felépíteni és megfelelő színvonalon funkcionáltatni. Hiányában a tervszerűen folyó szervezetfejlesztéseknek is nehéz eleget tenni. A munkakörelemzések és a munkakör-értékelések rendszeres igénybevétele teremtheti meg annak a lehetőségét, hogy e tevékenységek tudományos igényű vizsgálata megállapíthassa a jelenleg alkalmazott megoldás megfelelőségét, illetve kijelölhesse az indokolt változtatás útját, formáját, módszerét;

- a közszolgálati szervezetek meghatározó hányadánál ismeretlen tevékenységnek számít a humán kontrolling és különösen a humán monitoring feladatok ellátása. Az ebbe a körbe tartozó szervezetek lényegében – akarva vagy akaratlanul – megfosztják magukat attól a lehetőségtől, hogy képet alkothassanak – elsősorban önmaguk számára – a falaik között folyó emberierőforrás-gazdálkodás egy-egy területéről vagy egészéről, annak hatékonysági és költségmutatóiról, az indokolatlan párhuzamos munkavégzésekről, az elvégzett tevékenységek színvonaláról, minőségéről, elfogadottságáról, valamint a rendszerből hiányzó funkciókról. Ezen vonatkozó adatok, információk pedig nélkülözhetetlenek a szervezet és a humán rendszer általános, gazdálkodási és módszertani fejlesztése szempontjából, valamint az emberierőforrás-gazdálkodás működtetéséhez alapul szolgáló szabályozási környezet indokolt, átgondolt, hosszabb távra szóló módosításához. Mindezekre figyelemmel szükséges lenne összehasonlító vizsgálat tárgyává tenni a versenyszférában (külföldön és belföldön), valamint a közszolgálatban folyó humán kontrolling tevékenységeket, majd az eredmény alapján az indokolt fejlesztéseket szolgáló javaslatokat megfogalmazni. A humán monitoring területén pedig olyan alkalmazott kutatásokat lenne célszerű elvégezni, amelyek megteremtik ennek a tevékenységi körnek a közszolgálaton belüli alapjait, módszertani hátterét, a megindításához szükséges jogi és szakmai feltételrendszert;
- a munkaerő-tervezésre, a létszámgazdálkodásra, a megfelelő munkaerő biztosítására és az alkalmasnak tartott személyi állomány megtartására – a közszolgálati munkavégzés jellegzetességei és talán a szűkre szabott (jogi, költségvetési, hierarchikus stb.) működtetési keretek miatt – nagyon sok szervezetnél nem fordítanak kiemelt figyelmet. Általában a korábbi évek során kialakított rutinok forgatják tovább a gépezet kerekét, még akkor is, ha a helyzet, a lehetőségek merőben megváltoztak. Pedig átgondolt munkaerő-tervezés és létszámgazdálkodás nélkül nem lehet maradéktalanul biztosítani a feladatellátást, a rendelkezésre álló munkaerő differenciált elosztását, az új tevékenységekhez szükséges emberi erőforrás pontos meghatározását, az egyes szervezetek, szervezeti egységek közötti átmozgások megkönnyítését. Nem lehet körültekintően

megállapítani a fejlesztésekbe bevonhatóak körét, az éves, valamint a középtávú továbbképzési tervek létszámszükségletét. Nemigen nyílik mód a karrierutak által kínált lehetőségek kiaknázására, az életpályán történő vertikális és horizontális mozgásokban érintettek körének és nagyságrendjének a megállapítására, a tudatos szervezetfejlesztésre, a változások menedzselésére sem. Ezért rendszeres kutatásokkal lenne indokolt előre jelezni, hogy – a munkaerőpiac aktuális állapotához igazodva – milyen változtatásokra lesz szükség a toborzási, a kiválasztási, a beillesztési politikákban –, már ha ilyenekkel egyáltalán rendelkeznek a kérdéses szervezetek –, tehát a munkaerő megfelelő minőségű, összetételű, létszámú, a kellő időben és a szükséges helyen rendelkezésre álló biztosítása érdekében. Azt is vizsgálni kellene, hogy a különböző generációkhoz tartozók milyen jellegzetességekkel rendelkeznek, milyen formában és módon célszerű őket megszólítani, megnyerni és a rendszeren belül tartani. Indokolt-e, egyáltalán lehet-e a közszolgálat szervezeteinél az eltérő életkorban lévőknek differenciált munkavégzési feltételeket, munkakörülményeket, motivációs megoldásokat, vezetési stílust, ösztönzési politikát, illetve ösztönzésmentet kínálni. Mit lehet kezdeni a hagyományosan hátrányos helyzetűnek tekinthető térségekben a megfelelő összetételű és létszámú munkaerő biztosítása terén évtizedek óta tartó problémák rendezése érdekében. A rendvédelmi szervek vonatkozásában hogyan lehet biztosítani a vidéki munkavállalók fővárosban tartását. Szükséges-e és, ha igen, milyen megoldásokat lehet találni annak a kérdésnek a megnyugtató rendezésére, amely a kitolódott nyugdíjkorhatárból adódó hosszabb idejű foglalkoztatás, valamint a karrier alapú, zártpályás rendszer által biztosított, a legtöbb munkatárs számára 40-45 éves korban elérhető besorolási, bérezési, előmeneteli „plafon” között húzódik meg. Mivel és hogy lehet motiválni, ösztönözni – az életpályán át tartó foglalkoztatás szándékának megtartása mellett – az érintetteket a szolgálati idejükből még hátralévő 20-25 évben az elkötelezett, odaadó, az elvárt szintű és mennyiségű teljesítményt eredményező munkavégzésre. Azok a vizsgálatok is nagy jelentőséggel bírnának, amelyek arra keresnék a választ, hogy a hagyományos értelemben vett élethosszig tartó foglalkoztatás fenntartásának – a közeljövőben várható fejleményeket figyelembe véve – megvannak-e a realitásai, és ha nemleges a válasz, akkor ezzel az új helyzettel mit lehet kezdeni, miként kell a közszolgálati foglalkoztatást átalakítani, új alapokra helyezni. Azt is megérné kutatni, hogy a közszolgálatban foglalkoztatottak összetétele mennyiben tekinthető az egyéb munkavállalókhöz képest általánosnak, illetve különösnek, milyen a munkavégzéshez kapcsolódó külső és belső mobilitásuk mértéke, jellemzői és, ha szükséges, milyen módszerekkel, formában lehet azt a kívánt irányban állítani. Modellkísérleteket lehetne folytatni annak megállapítására, hogy az újonnan kialakított szakértői/specialista és vezetői karrierutak milyen vertikális és horizontális lehetőségeket kínálnak az egyes hivatásrendeken belül dolgozóknak, valamint a hivatásrendek között átjárni szándékozók számára. Milyen megoldásokkal lehetne elősegíteni azt, hogy a munkakörbe kerüléshez, valamint a

más, vagy a magasabb munkakörbe lépéshez szükséges végzettségeket még a kinevezés előtt megszerezzék az érintettek. Kiemelt jelentőséggel bírnának azok a felmérések is, amelyekkel a tehetséggondozás megvalósításának módjait, a tehetségek közszolgálaton belül tartásának legjobb formáit sikerülne megtalálni, valamint a kiválasztott és a felkészített tehetségek „gyorsított karrierpályára” állításának azon metódusát kialakítani, amelyet a személyi állomány jelentősebb hányada elfogadna, sőt önmagára nézve is lehetőségként élne meg. A vezetői és az utánpótlási adatbankok törvényekben szabályozott jogintézményeinek részleteit, működtetésük formáit – a közigazgatást illetően – részletesen ki kell dolgozni, és célszerű ezek hatását a gyakorlatban mérni. A rendvédelemnél pedig a működő pilotnak tekinthető programot célirányos fejlesztés és hosszabb hatásvizsgálat eredményeként még jobbá és tökéletesebbé lehet tenni;

- az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bíró toborzással, kiválasztással és az új munkaerő beillesztésével kapcsolatban számtalan nyitott kérdéssel találkozhatunk, amelyeknek megnyugtató megoldása szinte egytől-egyig fejlesztés után kiált. A pályáztatás közszolgálaton belüli helyét, szerepét, az alkalmazás módját és formáját, jogi szabályozását – politikai és egyéb szempontokra is tekintettel – érdemes lenne behatóbban vizsgálni. Az elmúlt évek tapasztalataira alapozva, úgy tűnik, hogy ez esetben is a jelenleginél egyértelműbb, ugyanakkor differenciáltabb formát lenne célravezető kialakítani. A pályáztatás jogintézményét az integritási és az esélyegyenlőségi szempontokra tekintettel is érdemes vizsgálni. A kiválasztás körül szintén jelentős zavarokat és hiátusokat lehet tapasztalni. Pedig, ha abból a közismert tényből indulunk ki, hogy egy új munkatársat a rendszerbe „beépíteni, illetve ott felépíteni” többbe kerül, mint a már bent lévő jót megtartani, illetve az alkalmatlanoktól megválni, akkor a kiválasztás jelentőségéről aligha szükséges sokat beszélni. Ennek ellenére számosan és gyakran megfelelnek erről az alaptételről, ezért az indokoltnál kevesebb figyelmet, időt, energiát, pénzt fordítanak az említett feladatnak a lehető legjobb hatásfokú megoldására. A kiválasztásnak különös jelentősége van a megüresedő vezetői és a kiemelt szakértelmet igénylő szakértői/specialista munkakörök betöltése szempontjából. Viszonylag kevés közszolgálati szervezet működtet olyan többfordulós, többlépcsős, számos elemből építkező komplex kiválasztási rendszert, ahol a pályaalkalmassági (egészségi, pszichés, és ha indokolt fizikai) követelményeknek való megfelelésen túl – amikor is az adott munkakörben alkalmatlannak bizonyulók kiszűrése történik meg – az adott pozícióra legalkalmasabbnak mutakozó jelölt kiválasztására tesznek javaslatot az erre felkészült szakemberek a döntéshozó vezetők számára. A közelmúlt tapasztalatai azt mutatják, hogy a szervezetek igényeihez igazodó, modulárisan építkező, ezért a változó elvárásokhoz, valamint a kiválasztandók köréhez rugalmasan igazítható kiválasztási rendszereknek van a legnagyobb létjogosultságuk. Ezért a közszolgálat egészén, illetve az egyes hivatásrendeken belül indokolt lenne felülvizsgálni a jelenleg működtetett toborzási, pályáztatási és kiválasztási megoldások jellemzőit, ezek egymáshoz rendelésének, rendszer-

szertű építkezésének, alkalmazásának a lehetőségeit. Arra is adekvát válaszokat kellene találni, hogy a közszolgálatba történő bekerülésnél, valamint a rendszeren belüli felfelé és oldalirányú mozgásoknál igénybe vehető kiemelt humán funkciók, vagy ezek részleges, illetve teljes körű hiánya milyen hatással lehet a szervezet működésére, annak irányítására. Továbbá a munkaerő-tervezésre, a munkaerő utánpótlására, a belső karriermozgásokra, a munkahelyi légkörre, a motivációra, a szervezeti kultúrára stb. Az összegyűlt kutatási eredmények alapján komplex javaslatokat kellene megfogalmazni az egyes állománykategóriáknál, munkakörcsoportoknál, munkaköröknel leginkább megfelelőnek tartott olyan pályázattal és kiválasztási eljárásokra, amelyek valamennyi körre nézve tartalmaznak közös – egy vagy több – kötelező eljáráslelemet, valamint a különböző területekhez differenciáltan igazodó ajánlott vagy kiegészítő eljárási elemeket. Azzal kapcsolatban sem lenne érdektelen kutatómunkát indítani, hogy a belső szakértői/specialista és az átgondolt vezetői utánpótlás biztosítása érdekében milyen formában lehetne a különböző humán funkciókat optimalisan összekapcsolni. Például az egyéni teljesítményértékelést, illetve a minősítést az előmenetelhez nélkülözhetetlennek tartott képesítési előírásokkal, az azok megszerzéséért indított felkészítésekkel, vizsgákkal, a kompetenciamegfelelés megállapítására alkalmas, elsődlegesen a kiválasztásnál használt AC⁹¹ és a különböző kompetenciafejlesztésekhez, valamint a kiválasztáshoz is igénybe

91 AC = Assessment Centert, értékelő központ Az AC felhasználása során egy hosszú, gyakran többnapos megfigyelés-értékelés eredményeként nyerhetnek adatokat, jellemzően a vezető a kiválasztott alanyairól. A viselkedés megfigyelésére helyzetgyakorlatok során nyílik lehetőség. Az AC sikeres lebonyolításának egyik legfontosabb feltétele az értékelő-megfigyelők személyének körültekintő kiválasztása, alapos, minden részletre kiterjedő felkészítése és ezek alapján az értékelő-megfigyelők korrekt, elfogultságtól mentes értékelése a résztvevőkről. Összefoglalva az AC olyan komplex, átfogó módszer, amely túllép a vezető kiválasztásban érintettek csak hagyományos (pályázatok, tesztek, interjúk stb.) értékelésén alapuló eljárásán. A csoportos, a páros és az egyéni feladatok megoldásának segítségével, több képzett megfigyelő alkalmazásával igyekszik minél megbízhatóbb és objektívebb képet kialakítani a jelöltől, elősegítve ez által mindkét fél (szervezet, az eljárásban résztvevők) számára a leghatékonyabb megoldás kialakítását.

vehető DC⁹² programokkal, vagy a belső kiválasztásra is megfelelő 360 fokos értékeléssel. A honvédelmi területet alapul véve – ahol a rendfokozati és a munkaköri előmenetelt úgynevezett minősítő vizsgák teljesítéséhez kötik – indokolt lehet kutatás tárgyává tenni a közigazgatásban és a rendvédelemben is az érdekhez kötöttség, valamint a teljesítményelvűség erősítése érdekében – a számos országban sikerrel alkalmazott versenyvizsga intézményének ismételt bevezetési lehetőségét a közszolgálatba történő bekerülésnél és a belső előmenetelnél egyaránt;

- az emberierőforrás-fejlesztések humán folyamatához tartozó, a munkavégzéshez kapcsolódó (On-the-job) fejlesztő tevékenységek kínálta nagy hatásfokú lehetőségeket alig használják ki a közszolgálati szervezetek. Ez esetben érdemes lenne vizsgálni, hogy az akciótanulás, a mentorálás, a projektmunka, a munkaköri rotáció és a coaching révén megoldható fejlesztések nagyobb mértékű elterjedését milyen tényezők akadályozzák, milyen formában és módszerek alkalmazásával, milyen feltételek biztosításával lehetne ezeket megfelelően ki-, illetve felhasználni. Hosszú ideje húzódó probléma a közigazgatási szakvizsga helyének, szerepének rendezése, érdemi bekapcsolása a közszolgálati karriert segítő képesítési előírások sorába. A közszolgálatba kerüléshez meghatározott képesítési követelmények, és az életpályán történő előmenetelhez szükséges képzési, továbbképzési feltételek összehangolt rendszerének kimunkálása is várat még magára;
- az eredményes szervezeti működés, a versenyképesség fenntartása, a tudatos jövőépítés szempontjából meghatározó jelentőséggel bíró szervezeti tanulás tudatos, tervezett megvalósítása számos vonatkozásban jóval az elvárható aktivitás alatt van, és közel sem képes a lehetőségek teljes körét kihasználni. A tanulószervezet általánosság tétele érdekében olyan kutatásokat kellene folytatni, amelyek felderítenék, hogy a személyi állomány által folytatott egyéni tudásgyarapításokat és fejlesztéseket miként, milyen formában lehetne a szervezet számára hasz-

92 DC = Development Centert, fejlesztési központ. A DC egy viselkedési szintű mérőeszköz, amely életszerű helyzetek modellezésével pontos képet nyújt a fejlesztési és a kiválasztási eljárásokban résztvevők sikeres munkavégzéséhez szükséges képességeiről és fejlődési potenciáljairól. A DC az AC-hoz hasonlóan integrált módszer, melyben a viselkedés-szimulációs gyakorlatok jól kiegészülnek a tesztekkel, kérdőívekkel, valamint interjúkkal. Munkahelyi (On-the-job) helyzetek szimulálásával komplex módon teszteli a résztvevők interperszonális képességeit és azok fejlődését. A fejlesztő központ lényege, hogy életszerű helyzetek modellezésével, ezek megfigyelésével és a kidolgozott szempontrendszerrel való összehasonlításával minél pontosabb képet kaphassunk a jelöltek azon képességeiről, készségeiről melyek a sikeres munkavégzéshez szükségesek. A módszer alkalmazásának célja – ha kiválasztásra használjuk – a feladatkörben való beválás előrejelzése, illetve a fejlesztési, képzési szükségletek meghatározása. A módszer arra keresi a választ, hogy miként teljesítenének a kiválasztási eljárásba bevontak egy olyan pozícióban, munkakörben, melyben még nem volt alkalmuk a valós életben bizonyítani. Így kiválaszthatóak, illetve fejleszthetőek azok a tehetségek, akiknek megvannak azon képességeik, készségeik, melyekre egy magasabb, vagy addig nem gyakorolt pozícióban szükségük lehet. A módszer alkalmas mind a belső kiválasztásra, mind a jelöltek erősségeinek és fejlesztendő tulajdonságainak feltérképezésére.

nosíthatóvá tenni, ezek hogyan épülhetnének be és rögzülhetnének a szervezet tevékenységében. Azoknak a folyamatoknak a kialakítására, kimunkálására is szükség volna, amelyek a tudásmegosztás, a tudástranszfer biztosításán keresztül hozzájárulnak a tanulószervezet létrejöttéhez;

- a közszolgálati (közigazgatási és rendvédelmi) vezetőképzési, továbbképzési és vizsgarendszer közelmúltban lezajlott átalakítása nyomán is maradtak még megoldatlan kérdések, amelyekre megfelelő válaszokat kellene találni. Ilyenek látszik a továbbképzési igények felmérése terén jelentkező fehér foltok feltérképezése, az adekvát megoldások kialakítása. Tehát annak a megállapítása, hogy a közszolgálati szervezeteknek milyen programokra és milyen formában van leginkább szükségük. Hogyan, milyen módokon lehet ezt a kínálati palettát élővé és vonzóvá tenni. Milyen módszerekkel sikerülhet érdemben mérni a kurzusok elfogadottságát, eredményességét, hatásosságát. A különböző felkészítések mennyire segítik a tanulószervezet kialakítását, és ennek tényét hogyan és milyen módokon lehet mérni, illetve beazonosítani. A kiemelten fontos képzések, továbbképzések, vezetőképzések, átképzések, kompetenciafejlesztések bevalásának mérését miként lehet elvégezni, és az összegyűlt tapasztalatokat hogyan lehet visszaforgatni a gyakorlat fejlesztésére. A moduláris, egymásra épülő felkészítési rendszerek kialakításának és működtetésének milyen lehetőségei mutatkoznak a közszolgálat egészén, vagy annak egy-egy területén belül. Ezeket hogyan lehet felépíteni és a legjobban működtetni, milyen hasznok várhatók az ilyen típusú megoldások következetes alkalmazásától. A kompetenciafejlesztéseknek, a coachingoknak hol és milyen módokon kellene nagyobb teret kapniuk. Nem lenne haszontalan megvizsgálni, hogy a közigazgatásban és a honvédelemben – a rendvédelem gyakorlatát is figyelembe véve – miként és milyen feladatok ellátására lenne célszerű egy saját, belső tréneri és coach-hálózatot kiépíteni, és azt hogyan, illetve milyen formában lehetne a legmegfelelőbben működtetni. Megvizsgálni, hogy a coach-tevékenységnek egyáltalán milyen létjogosultsága van a közszolgálatban, vannak-e olyan sajátosságai, amelyek máshol nem, vagy egyéb módokon jelennek meg. Nagyon fontos volna egy rendszermodellt kidolgozni a közszolgálaton belüli monitoringtevékenység felépítése céljából. A rendszermodellnek valamennyi fontos, meghatározó elem kiépítésére, működtetésére és az eredmények hasznosítására is ki kellene térnie, tehát komplex megoldást kellene nyújtania a felhasználók és az üzemeltetők számára. Alaposabb vizsgálatokra lenne szükség annak megállapítása érdekében, hogy a felkészítések palettáján milyen arányt képviseljenek a központi minősített programok, valamint a közszolgálati szervezetek által bonyolított minősített és bejelentésköteles rendezvények. Belső „elégedettségi” vizsgálatokat lehetne végezni annak kiderítése érdekében, hogy a felkészítések alanyai milyen jellegű, tartalmú, és milyen módszerrel megtartott kurzusokat kedvelnek a leginkább. Mi motiválja őket ezek elvégzésére, hol és miként látják hasznosulni az ott megszerzett elméleti és gyakorlati tudást a saját, valamint a szervezetük számára, milyen fejlesztési, innovációs javaslatok vannak

a továbbképzési rendszer, illetve az adott programok korszerűsítése érdekében. A vezetők felkészítését és rendszeres továbbképzését a világon mindenhol kiemelt kérdésként, stratégiai jelentőséggel bíró tényezőként kezelik. Ezért is különösen fontos lenne vizsgálat tárgyává tenni:

- a közszolgálaton belüli vezetőképzések rendszerét
- a létező megoldások előnyeit és hátrányait
- az iskolai rendszerű felsőfokú képzéseken belüli és a felnőttképzés keretében megvalósuló vezetői felkészítések egymásra építésének a lehetőségeit
- az egyes hivatásrendeknél meggyökeresedett képzési formák lehetséges harmonizációjának, összehangolásának az útjait-módjait, az alkalmazott módszerek és a képzési tartalmak összevetését
- a különböző szintű vezetői felkészítések moduláris egymásra építéséből származó remélt pozitívumokat, a kompetenciafejlesztések szerepét ezen a speciális terepen
- a vezetők egész életen át tartó tanulását biztosító képzési és nem képzési jellegű fejlesztések kombinált alkalmazásának formáit és azok életképességét

A képzések finanszírozásának optimalizálását segítő alternatív megoldások keresésére, felkutatására és modellezésére, a költséghatékonysági szempontok teljesülésének az elemzésére, valamint a változtatási javaslatok kidolgozására indított kutatómunkára égető szükség mutatkozik a közszolgálati továbbképzési rendszer sikeres működtetése szempontjából.

- a szervezeti szintű teljesítményértékelési rendszer kialakítása és összekapcsolása az egyéni teljesítményértékeléssel a legtöbb szervezetnél ma még nem tekinthető megoldottnak. Egyáltalán, a teljesítménymenedzsmentben az elvek és a gyakorlat érvényesítése valamennyi értékelési formát illetően jelentős hiátusokat mutat. Átfogó vizsgálatra lenne szükség annak megállapítására, hogy a közszolgálat mely területeinél és milyen formában nyílik lehetőség a teljesítménymenedzsment-rendszer teljes körű bevezetésére. Hogyan lehet mérhetővé tenni a közszolgálati tevékenységek többségét. A mérés és az értékelés megítélése a rendszer egésze szempontjából miként esik a latba, milyen értéket képvisel az egyik és a másik a teljesítmény megítélése szempontjából. Mit gondolnak a közszolgálatban dolgozók az értékelés igazságosságáról, annak szervezeti és vezetési összetevőiről, egyáltalán a vezető helyéről, szerepéről az értékelés sikerességét, elfogadottságát illetően. Milyen szerepe lehet az egyéni teljesítményértékelésnél a kompetenciákkal történő értékelésnek, milyen formában lehet ezeket a legmegfelelőbben felhasználni, egyáltalán érdemes-e a kompetenciákkal dolgozni. A szervezeti teljesítménymenedzsment-rendszert érdemes-e, lehet-e összekapcsolni a belső elégedettségvizsgálatokkal, a szervezeti önértékelésekkel (például CAF, EFQM), vagy egyéb minőségbiztosítási megoldásokkal, netán a külső közvélemény-kutatásokkal. Azoknál a szervezeteknél, ahol már működnek ilyen rendszerek felmérést lehetne végezni ezek hatásosságáról, mennyiben és hogyan hatottak a szervezet eredményességére, versenyképességére, kultúrájára,

a működés folyamataira, a költséghatékonyságra, az irányítás, a vezetés gyakorlatára, a vezetők és a beosztottak kapcsolatára, a szervezeti kommunikációra, a személyi állomány motivációjára, elköteleződésére, a külső kapcsolatokra, az ügyfelek elégedettségére és még számos tényezőre;

- a személyi állomány tagjainak többsége elégedetlen a jelenleg uralkodó gyakorlat és a szabályozás szerinti ösztönzésmenedzsmenttel (kompenzációval a javadalmazással). Továbbá, az ezzel szorosan összefüggő egyéb rendszerelemekkel, mint pl. a besorolások módjával, struktúrájával, az érdemeket és a teljesítményt jórészt figyelmen kívül hagyó bérezzel, a bérek egymáshoz viszonyított arányával, mértékével, a béren kívüli juttatások differenciálatlan megoldásával, a bérpótlékok ellentmondásosságával, a bérek és a szociális juttatások esetenkénti összekeverésével, a bérek alacsony versenyképességével, a jutalmazás gyakorlatával. Az új, munkakör alapú közszolgálati életpályarendszer bevezetése merőben megváltoztatná a mostani gyakorlatot. A kérdés csak az, hogy ez milyen módosulásokat hozna a fent jelzett problémák megoldása vonatkozásában és milyen újabb problémákat hívna életre. Ezek alapos, körültekintő vizsgálata égetően fontos kérdés lenne. Továbbá, ugyanilyen jelentőséggel bírna az új rendszer alkalmazásának folyamatos figyelemmel kísérése a rossz megoldások mielőbbi kijavítása, módosítása érdekében. Vizsgálatokat kellene folytatni annak megállapítására, hogy a hatályos kompenzációs és javadalmazási rendszert miként lehetne elfogadhatóbbá, a változásokhoz rugalmasabban igazodóvá tenni, továbbá az így összegyűlt tapasztalatokat hogyan kellene a munkakör alapú megoldás ösztönzéspolitikájába beépíteni, ott jó hatékonysággal felhasználni.
- a közszolgálaton belül folyó adminisztratív túlsúlyú személyzeti munka, épp az adminisztratív, bürokratikus terhek miatt, egyre kevesebb figyelmet tud fordítani a személyi állomány problémáinak a megoldására, és a vezetők módszertani támogatására. Éppen ezért komplex vizsgálatot, illetve vizsgálatokat kellene annak érdekében kezdeményezni, hogy milyen okok vezettek ennek a helyzetnek a kialakulásához, és ezen okok hogyan, milyen formában szüntethetők meg, vagy hatásukat miként lehetne csökkenteni. Az adminisztratív személyzeti munkát milyen módszerek, eszközök, szervezeti, vezetési, jogi, gazdasági, szemléleti stb. változtatások eredményeként, és milyen formában lehetne stratégiai szintre emelni. Hogyan sikerülhet a közszolgálati szervezeteknél a felsővezetői nézőpontot, a szervezeti eredményesség, az értékteremtés és a versenyképesség növelését, valamint e funkcionális szakterület integráló szerepét, feladatát érvényre juttatni az emberierőforrás-gazdálkodás napi működtetése során. Arra is megnyugtató válaszokat kellene találni, hogy a szakértő, fejlesztő és szolgáltató központoknak van-e, és ha igen, milyen formában van létjogosultsága a közszolgálaton belül, ha nincs, akkor hogyan oldhatók meg a jelzett problémák. Legalább ilyen fontos lenne annak megállapítása, hogy az emberierőforrás-gazdálkodást támogató informatikai alkalmazások milyen formáját, módját lenne a legcélszerűbb kialakítani, figyelemmel az új rendszer esetleges bevezetésére, vagy a jelenlegi megoldás korszerűsítésére. Abban az esetben, ha

a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét bevezetik, intenzív kutatásokat kell kezdeni annak érdekében, hogy – az eddig összegyűlt tapasztalatokra alapozva – pontosan felmérhetővé, megismerhetővé, beazonosíthatóvá válják a kialakított humán folyamatok és humán funkciók kapcsolódási mátrixa, az egyes kapcsolatokból nyerhető előnyök és a kikerülendő veszélyforrások köre.

A közel sem teljes körű felsorolásból is jól látszik, hogy számtalan probléma vár megoldásra, illetve számos lehetőség kínálkozik fejlesztésre a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás területén. A lényeg talán abban ragadható meg, hogy a jelenlegi formában nem szabad, nem érdemes a területen folyó munkát tovább folytatni, mert ettől érdemi változást nem remélhet sem a közszolgálat személyi állománya, sem az érintett szervezetek sokasága, továbbá távoli cél marad a „jó állam” felépítésének gondolata is.

Jegyzetek

- BOKODI Márta: *Munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról.* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–40.
- BOKODI Márta – HAZAFI Zoltán – KUN Attila – PETROVICS Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás.* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 9–185.
- BOKODI Márta – SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás.* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–48.
- BOKODI Márta – SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KOLTZ Georgina – PETRÓ Csilla: „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás. *Strukturált interjú* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–48.
- HAZAFI Zoltán: Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata, de lege ferenda), phd értekezés http://doktoriiskola.ajk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Archiv2/Hazafi_Zoltan_ertekezes.pdf 2014. május 10.
- HAZAFI Zoltán: *Új közszolgálati életpálya, Új feladatok – átalakuló közszolgálat.* Szerk. Dr. Gellén Márton. Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest, 2011.
- HAZAFI Zoltán: *A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I–II–III. rész – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai.* Új Magyar Közigazgatás, 2008/1.
- KOTTER, John P.: *A változások irányítása.* Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 31.
- KRAUSS Ferenc Gábor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga?* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014.
- KRAUSS Ferenc Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompetációs és javadalmazási rendszeréről. Stabil alap, vagy időzített bomba?* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány), Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–49.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Mennyire elégedett a közszolgálat?* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–44.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban.* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó 2014. 3–57.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány), Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–38.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KOLTZ Georgina: *Személyügyi szolgáltatások a közszolgálatban.* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–38.
- SZABÓ Szilvia: *Közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–54

SZABÓ Szilvia: *Emberi erőforrás fejlesztés a közszolgálatban.* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–46.

SZAKÁCS Gábor: *Stratégia alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. Közszolgálati Humán Tükör 2013* (Ágazati összefoglaló tanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 4–273.

SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról.* (Közszolgálati Humán Tükör 2013 résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. 3–72.