Szerkesztették:
Csóka Gabriella, Krepelka Ágnes

A tehetségmenedzsment-rendszerek nemzetközi gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban

Szerkesztették:
Csóka Gabriella, Krepelka Ágnes

A tehetségmenedzsment-rendszerek nemzetközi gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban

Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Budapest

A kiadvány a „KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”
című projekt keretében készült el és jelent meg.

Projekt szakmai vezető: Dr. Kovács Gábor
Projekt szakmai vezető helyettes: Dr. Csóka Gabriella

Szerzők:
Dr. Klotz Péter PhD
Dr. Kriskó Edina PhD
Dr. Linder Viktória PhD
Dr. habil. Móré Mariann
Dr. habil. Nemeskéri Zsolt
Dr. Némethy Sándor PhD
Dr. Robert Adam Rajczyk PhD
Prof. Dr. habil. Poór József DSc, CMC
Dr. Suhajda Csilla Judit PhD
Dr. Agneš Slavić PhD
Dr. Szeiner Zsuzsanna PhD

Szerkesztették:
Dr. Csóka Gabriella, Krepelka Ágnes

A szerkesztésben közreműködött:
Borbély Zita Lea, Fási Csaba

Olvasószerkesztő:
Strángli Szandra Letícia

A kézirat lezárásának dátuma:
2018. november 5.

Kiadja:
© NKE, 2018
Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalom

A szerzők szakmai bemutatkozása 11
Szerkesztői előszó 15

Poór József – Szeiner Zsuzsanna: Az Amerikai Egyesült Államok tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 19
1. Amerikai közszféra 20
1.1. Foglalkoztatás a közszférában 20
1.2. Munkaköri csoportok a közszférában 21
1.3. Kinevezési eljárások 24
2. Közigazgatási vezetők (Senior Executive Service) 26
2.1. Áttekintés 26
2.2. Kiválasztás 28
2.3. Ösztönzés – javadalmazás 30
2.4. Fejlesztés – Fejlesztő tréningek 30
3. Tehetségmenedzsment 34
3.1. A tehetségmenedzsment fogalma 34
3.2. Tehetségek megtartása 35
3.3. Tehetségmenedzsment napjainkban 37
4. Kihívások 40
4.1. Idősödő munkaerő 41
4.2. Sokszínűség biztosítása 42
4.3. Vezetési kultúra 43
4.4. Új közigazgatási menedzsmenttrendek 44
4.5. Hiány a tehetségekben 47
5. Újítások a tehetségmenedzsment-rendszer fejlesztésére 47
5.1. Tehetségértékelés - követelmények listája 47
5.2. Analytics és jelentéskészítés 48
5.3. Számítógépes támogatás 48
6. Összefoglalás 48
Felhasznált irodalom 53

Suhajda Csilla Judit: Anglia tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 57
1. Bevezetés 58
2. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) hagyományai és történeti áttekintése Angliában 60
3. A tehetség fogalmának értelmezése Anglia közszolgálati gyakorlatában 62
3.1. A tehetségfogalom meghatározása a közszolgálatban 62
3.2. A tehetségek azonosításának és támogatásuk módszertanának ismertetése 67

4. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) helye és szerepe Anglia közszolgálati HR rendszerében ... 68
4.1. A tehetséggondozás megfogalmazott (konkrét) célkitűzése ... 68
4.2. A tehetséggondozás szervezeti tagozódásban elfoglalt helye ... 69
4.3. A tehetséggondozás célcsoportja, érintetti köre ... 69
4.4. A tehetséggondozás erőforrásigénye ... 71
4.5. A tehetséggondozás kapcsolódása más HR rendszerekhez ... 72
4.6. A tehetséggondozás utánpótlási merítése ... 72
4.7. A tehetséggondozás az egyes szakmai területeken ... 73
5. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) jogi szabályozásának bemutatása ... 74
6. Eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása ... 76
7. Összefoglalás ... 77
7.1. A kutatás összefoglalója ... 77
7.2. Következtetések, adaptálhatóság lehetősége hazai körülmények között ... 77
7.3. Jövőkép az adott országra vonatkozóan ... 78
Felhasznált irodalom ... 79

Móré Mariann: Ausztrália tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban ... 83
1. Bevezetés ... 84
2. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) hagyományai és történeti áttekintése ... 88
3. A tehetség fogalmának értelmezése az ausztrál közszolgálat gyakorlatában ... 90
3.1. Általánosan elfogadott tehetségfogalom a közszolgálatban ... 90
3.2. A tehetségek azonosításának és támogatásuk módszertana ... 91
4. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) helye és szerepe Ausztrália közszolgálati HR rendszerében (szervezeti keretek) ... 93
4.1. A tehetséggondozás megfogalmazott (konkrét) célkitűzése ... 93
4.2 A tehetséggondozás szervezeti tagozódásban elfoglalt helye ... 94
4.3 A tehetséggondozás célcsoportja, érintetti köre (kikre terjed ki és hogyan?) ... 95
4.4 A tehetséggondozás erőforrásigénye ... 97
4.5 A tehetséggondozás kapcsolódása más HR rendszerekhez ... 98
4.6 A tehetséggondozás utánpótlásmerítése ... 98
4.7 A tehetséggondozás megjelenése különböző szakterületeken ... 99
5. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) jogi szabályozása ... 100
6. A tehetséggondozásban eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása ... 100
7. Összefoglalás ... 102
7.1. A kutatás összefoglalója ... 102
7.2 Következtetések, adaptálhatóság lehetősége hazai körülmények között ... 103
7.3 Jövőkép az adott országra vonatkozóan ... 104
Felhasznált irodalom ... 105

Linder Viktória: Belgium tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 107
1. Bevezetés 108
2. A tehetség és a tehetségmenedzsment az emberi erőforrások alkalmazásában 109
3. Tehetségmenedzsment a közszervezetekben 111
4. A tehetség-fogalom definíciói 112
5. Tehetségmenedzsment-megközelítések 115
5.1. Az inkluzív (befogadó) tehetségmenedzsment 115
5.2. Az exkluzív tehetségmenedzsment 116
5.3. A kompetenciamenedzsment és a tehetségmenedzsment kapcsolata a belga szövetségi kormányzat szerveinél 119
6. Összefoglalás 121
Felhasznált irodalom 122

Móré Mariann: Észtország tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 127
1. Bevezetés 128
2. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) hagyományai és történeti áttekintése 133
2.1. Történelmi előzmények 133
2.2. A tehetség fogalma és kapcsolódási pontjai Észtországban 133
3. A tehetség fogalmának értelmezése az adott ország közszolgálati gyakorlatában 137
3.1. Általánosan elfogadott tehetségfogalom a közszolgálatban 137
3.2. A tehetségek azonosításának és támogatásuk módszertana 137
4. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) helye és szerepe az észt közszolgálati HR rendszerében 139
4.1. A tehetséggondozás célkitűzése 139
4.2. A szervezeti tagozódásban elfoglalt helye 139
4.3. A tehetségmanagement (tehetséggondozás) célcsoportjai és módszerei 140
4.4. A tehetséggondozás erőforrásigénye 141
4.5. A tehetségmenedzsment kapcsolódása más HR rendszerekhez 142
4.6. Utánpótlás-merítés 142
4.7. A tehetségmenedzsment megjelenése a különböző szakterületeken 143
5. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) jogi szabályozása 144
6. Eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása 145
7. Összefoglalás 146
7.1. A kutatás összefoglalója 146
7.2. Következtetések, adaptálhatóság hazai körülmények között 146
7.3. Jövőkép az adott országra vonatkozóan 147
Felhasznált irodalom 148

Klotz Péter: Franciaország tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 151
1. Bevezetés 152
2. A tehetségmenedzsment hagyományai és történeti áttekintése Franciaországban 153
3. A tehetség fogalmának értelmezése Franciaország közszolgálati gyakorlatában 157
4. A tehetségmenedzsment helye és szerepe Franciaország közszolgálati HR rendszerében 159
5. A legjobb gyakorlatok bemutatása 163
6. Összefoglalás 163
Felhasznált irodalom 164

Robert Adam Rajczyk: Lengyelország tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 167
1. Tehetséggondozás a lengyel közigazgatásban 168
2.Tehetséggondozással foglalkozó oktatási intézmények 173
2.1. A Nemzeti Önkormányzati Intézet 174
2.2. Rendőr Akadémia Szczytnban 175
2.3. Az Adó- és Vámügyi Akadémia 176
2.4. A Diplomáciai Akadémia 178
2.5. A Lech Kaczynski Nemzeti Közigazgatási Iskola (a továbbikakban: KSAP) 178
2.6. A krakkói Nemzeti Bírói és Ügyészi Iskola 181
2.7. A varsói Hadtudományi Egyetem 182
3. Összefoglalás 183
Felhasznált irodalom 184

Kriskó Edina: Németország tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 187
1. Bevezetés 188
2. A német közszolgálat és az oda vezető út 188
2.1. A német közszolgálat néhány fontosabb jellegzetessége 188
2.2. A német oktatási rendszer 189
2.3. A német felsőoktatás rendszere 189
2.4. Közigazgatási szakfőiskolák a Német Szövetségi Köztársaságban 190
2.5. A továbbképzés rendszere (állami szintű szabályozás) 193
3. A tehetséggondozás 194
3.1. A tehetség mint tulajdonság (Eigenschaft) és mint személy (Person) 194
3.2. A tehetség iskolai kontextusban (Begabung) 195
3.3. Tehetséggondozás, tehetségdiagnózis 195
3.4. Együttműködés, párbeszéd 196
3.5. Az ún. Pull-out Programok (Pull-out-Programme) 196
3.6. Tanácsadás, pályaorientáció 197
4. Tehetségek a német munkaerőpiacon 197

4.1. Tehetségmenedzsment a munkaerőpiacon 197
4.2. Tehetségmenedzsment a közszolgálatban 199
4.3. Tehetségek támogatása Németországban 200
4.4. Tehetségkapcsolat-menedzsment (talent relationship management) 201
4.5. Tehetséggondozás és vállalati támogatás 203
4.6. Civil szervezetek szerepe a tehetséggondozásban 204
5. Esettanulmányok 204
5.1. Main-Tauber járás tehetségfejlesztési gyakorlata 204
5.2. Tehetségfejlesztés egy nagyvárosban (Münchenben) 205
5.3. Néhány szó a kollegiális tanácsadásról (kollegiale Beratung) 207
5.4. Mentorálás (Niedersachsen és Hamburg példája) 208
5.5. Hamburg 209
5.6. Alsó-Szászország 209
6. Összefoglalás 210
Felhasznált irodalom 212

Némethy Sándor – Nemeskéri Zsolt: Svédország tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 215
1. Bevezetés 216
2. A tehetségmenedzsment hagyományai és történeti áttekintése Svédországban 222
3. A tehetség fogalmának értelmezése Svédország közszolgálati gyakorlatában 223
4. A tehetségmenedzsment helye és szerepe Svédország közszolgálati HR rendszerében 225
4.1. A svéd közszolgálara jellemző modell: az emberközpontú tehetségmenedzsment 227
5. A tehetségmenedzsment jogi környezetének bemutatása 229
6. Egy tipikus svéd gyakorlat bemutatása – Göteborg Önkormányzatának tehetségkiválasztási rendszere 230
6. Összefoglalás 232
Felhasznált irodalom 234

Agneš Slavić: Szerbia tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban 237
1. Bevezetés 238
1.1. Az ország jellemzői 238
1.2. A szerbiai nemzeti kultúra bemutatása 239
1.3. A szerbiai közszolgálati szervezeti kultúra releváns jegyei 241
2. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) hagyományai és történeti áttekintése az adott országban 243
3. A tehetség fogalmának értelmezése az adott ország közszolgálati gyakorlatában 246
4. Tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) helye és szerepe az adott ország közszolgálati rendszerében (szervezeti keretek) 248
4.1. A köztisztviselők tehetségmenedzsment-rendszere 248

4.2. Az autonóm tartományok és a helyi önkormányzatok tehetségmenedzsment rendszere 250
4.3. A közszolgálatok egyéb területeinek tehetségmenedzsment rendszere 252
5. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) jogi szabályozásának bemutatása ... 253
6. Eddig elért eredmények, gyakorlatok bemutatása 254
7. Összefoglalás 256
7.1. A kutatás összefoglalója 256
7.2. Következtetések, adaptálhatóság lehetősége a hazai körülmények közé 257
7.3. Jövőkép az adott országra 258
Felhasznált irodalom 259

A SZERZŐK SZAKMAI BEMUTATKOZÁSA

Dr. Klotz Péter PhD

Dr. Klotz Péter egyetemi tanársegéd, szakfelelős a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézetben. A Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar jogász szakának elvégzését követően 2004-ben kezdte meg közigazgatási szakmai pályafutását az Igazságügyi Minisztériumban, majd 2008-ban az Ecole Nationale d'Administration és az Universität Potsdam európai kormányzás és igazgatás képzésén master végzettséget szerzett. 2011-től egy évig az Állami Számvevőszék Integritás Projektjének munkatársa volt. Ezt követően korrupciómegelőzési és integritás projekteken dolgozott a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumban, a Nemzeti Védelmi Szolgálat főosztályvezető-helyetteseként, valamint a Nemzeti Közszolgálati Egyetem projekt szakmai vezető helyetteseként. PhD végzettséget 2017-ben szerzett, 2018-tól a Nemzeti Közszolgálati Egyetem integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak szakfelelőse.

Dr. Kriskó Edina PhD

Dr. Kriskó Edina kommunikációs szakember, tréner, mediátor. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karának adjunktusa. A Szegedi Egyetem Bölcsész Karán diplomázott Public relations és nemzetközi kommunikáció szakirányon, majd a Pécsi Tudományegyetem Nyelvtudományi Doktori Iskolájának Kommunikáció programjában védte meg a magyar rendőrség sajtókommunikációjáról szóló doktori értekezését, 2013-ban. Oktatási tapasztalatot a Gábor Dénes Főiskolán (2006-2009 között), a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Karán (2010-2014 között), valamint a Közszolgálati Egyetemen, 2012-ben, és jogelődjénél, a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi Karán, 2011-ben szerzett. Rendszeresen tart vezetői és készségfejlesztő tréningeket, workshopokat. Kutatásait a szervezeti, valamint rendészeti kommunikáció, a közösségi média (social media) és a kríziskommunikáció területén végzi.

Dr. Linder Viktória PhD

Dr. Linder Viktória egyetemi docens, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Közjogi és Rendészettani Intézet – Rendészeti Jogi és Közigazgatási Tanszékének vezetője. Szakmai életútja során az üzleti, a civil és a közszféra különböző szegmenseiben

szerzett tapasztalatot, amely – német, francia, angol és spanyol nyelvtudásának köszönhetően – mindegyik szektorban magában foglalta a nemzetközi kapcsolatok aktív bonyolítását. Tudományos pályafutását a Magyar Közigazgatási Intézet közigazgatástudományi kutatási szervezeti egységében kezdte. Oktatóként több hazai egyetemen – elsősorban azok közigazgatási-, közjogi tanszékein – tevékenykedett. Fő kutatási területei az összehasonlító közszolgálat és közigazgatás, a közigazgatási és közszolgálati jog. Kutatómunkája során több jelentős projektben vett részt, amelyekhez magyar és idegen nyelvű publikációs munkássága, valamint magyar és külföldi konferencia-előadások kapcsolódnak.

Dr. habil. Móré Mariann

Dr. Móré Mariann, a Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar Társadalomtudományi Intézet habilitált egyetemi docense, az Ihrig Károly Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola témavezetője. Végzettségei szerint tanár, humánmenedzser. Kutatási profilja humánmenedzsment területeket érint: munkahelyi beillesztés, generációmenedzsment, vállalati társadalmi szerepvállalás. Az elmúlt években foglalkozott intézményi menedzsmentkutatással, egyik PhD hallgatója ebből írja doktori disszertációját, mesterszakon kiírt diplomadolgozati témái a közigazgatási, közszolgálati humánmenedzsment problémakörét célozzák meg. Észtországban, a Tallinni Egyetemen vendégoktató-kutatóként dolgozott 2013-ban tudásmenedzsment témában.

Dr. habil. Nemeskéri Zsolt

Dr. Nemeskéri Zsolt, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet habilitált egyetemi docense, a PTE Munkatudományi és Foglalkozásegészségügyi Kiválósági Centrum szakmai vezetője, a Gál Ferenc Főiskola egyetemi tanára. Az emberi erőforrás menedzsment területén húsz éves oktatási tapasztalattal rendelkezik, több mint száz publikációja jelent meg a témakörben. Jelentős hazai kutatási projektek megvalósításában vett részt, több lezárult nemzetközi projekt vezetője, szakértője. Gyakorlati tanácsadóként projekteket vezetett nagyvállalatoknál (McDonald's, Avon, Magyar Posta, Paksi Atomerőmű). A magyar állami felsőoktatásban több mint tíz éves vezetői tapasztalattal rendelkezik. A Göteborgi Egyetem rendszeres vendégoktatója.

Dr. Némethy Sándor PhD

Dr. Némethy Sándor diplomáit biológia, tengergeológia és stratégiai menedzsment területén szerezte. 1984-től Svédországban élt, felsőfokú svéd és angol nyelvvizsgák letétele után 1995-ben a Göteborgi Egyetemen szerzett PhD fokozatot. Posztdoktori ösztöndíját Angliában, Newcastle upon Tyne egyetemén töltötte. 2001-ben visszatért Svédországba,

ahol azóta is a Göteborgi Egyetem lektora. Magyarországra való hazatelepülése után az Eszterházy Károly Egyetemen vállalt egyetemi docensi állást, emellett tudományos főmunkatárs a Pécsi Tudományegyetemen. Jelenlegi kutatási területei a vidékfejlesztés, a környezetvédelem, a megújuló energia hasznosítás és a kulturális menedzsment. A magyaron kívül angol, svéd, lengyel és olasz nyelven beszél folyékonyan.

Dr. Robert Adam Rajczyk PhD

Dr. Robert Adam Rajczyk a Szilézíai Egyetem (Katowice, Lengyelország) egyetemi tanára. Kutatási területe a tömegkommunikációra, a közép-kelet-európai régió alkotmányos rendszereire és a nyilvános diplomáciára is kiterjed. Három könyv és több munkadokumentum szerzője. Három olyan kutatási projektet kapott, amelyeket a Kínai Köztársaság Külügyminisztériuma (Tajvan) finanszírozott.

Prof. Dr. habil. Poór József DSc., CMC

Dr. Poór József, a közgazdaságtudományok doktora – a Selye János Egyetem és a Szent István Egyetem habilitált és kinevezett professzora – vendégtanárként tanít a Kolozsvári Babes-Bólyai Tudományegyetem Magyar Tagozatán. Jelzett helyeken nemzetközi menedzsment, stratégiai emberi erőforrás menedzsment, nemzetközi emberi erőforrás menedzsment és menedzsment tanácsadás tárgyakat oktat magyar és idegen nyelveken. Hosszú évekig volt egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE–KTK). Összesen 13 szemesztert oktatott amerikai egyetemeken (Honolulu, Louisville, Richmond, Saginow és Cleveland) és vendégtanárként európai (Arnhem, Bergen, Frankfurt am Main, Graz, Lyon, Pitesti, Riga, Bukarest, Kolozsvár, Winningen-Schweningen, Zrenjanin) üzleti fakultásokon. Három nemzetközileg ismert tanácsadócégnél (HayGroup, Mercer és Diebold) dolgozott ügyvezető igazgatóként és közel két évtizedet senior tanácsadóként. Hites Vezetési Tanácsadó (CMC). Elnöke a Humán Szakemberek Országos Szövetségének, valamint küldötte a BKIK tanácsadó-szolgáltató tagozatának. Elnöke volt a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ).

Dr. Suhajda Csilla Judit PhD

Dr. Suhajda Csilla Judit emberi erőforrás tanácsadó, jogász, a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának oktatója. Fő kutatási területe az emberi erőforrás fejlesztésének lehetőségei egyéni és szervezeti vonatkozásban. Számos hazai és nemzetközi projektben vett részt a témával kapcsolatban. Az elmúlt időszakban kutatásainak fókuszában a személyi és szervezeti kompetenciák és a közszolgálati versenyképesség összefüggéseinek feltárása, valamint fejlesztésének módszertani megoldásai állnak.

Kutatási eredményeit és korábban, a közigazgatásban szerzett HR vezetői tapasztalatait folyamatosan implementálja oktatói, kutatói és tanácsadói tevékenysége során.

Dr. Agneš Slavić PhD

Dr. Agneš Slavić az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdasági Karának rendkívüli egyetemi tanára. Az egyetemi alapképzés során a Menedzsment tudományterületen belül az Emberi erőforrás gazdálkodás, a Szervezeti magatartás és az Urbánus gazdálkodás elnevezésű tantárgyakat adja elő, míg a doktori képzés keretében a Nemzetközi emberi erőforrás gazdálkodás című tárgyat oktatja. Doktori fokozatát 2010-ben a gödöllői Szent István Egyetemen szerezte, témavezetője Dr. Nemes Ferenc professzor úr volt. A disszertációja a dolgozói elégedettség témaköréből került ki. 2008 óta a CRANET nemzetközi emberi erőforrás gazdálkodás gyakorlatát kutató nemzetközi hálózat szerbiai koordinátora, 2009 óta pedig a nemzetközi vállalatok közép-kelet-európai leányvállalatainak HR gyakorlatát vizsgáló CEEIRT kutatócsoport szerbiai koordinátora. Több mint egy évtizede tagja a magyarországi HSZOSZ-nek is. Szerzője vagy társszerzője több, a szerbiai HR gyakorlat sajátosságait, a szerbiai nemzeti kultúra jegyeit, valamint a szerbiai magán- és közszféra HR gyakorlatának különbözőségeit vizsgáló, nemzetközi tudományos folyóiratokban megjelent publikációnak.

Dr. Szeiner Zsuzsanna PhD

Dr. Szeiner Zsuzsanna a szlovákiai, magyar tannyelvű Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Karának nappali tagozatos doktorandusza. 2013-tól okleveles közgazdász, 2015-ben védte meg rigorózus munkáját, és szerzett kisdoktori végzettséget Menedzsment szakon. 2012-től végez kutatásokat a munkavállalói ösztönzés és juttatások területén, kutatási eredményeit számos hazai s nemzetközi konferencián, illetve tudományos folyóiratban publikálta. 2017-től bejegyzett értékelemző teamtag (Value Metodology Associate). Kutatási területe: Menedzsment tanácsadás a kkv szektorban és az önkormányzati szférában. Aktívan részt vesz a kkv tanácsadói klaszter önszerveződésének segítésében a dél-szlovákiai régióban.

SZERKESZTŐI ELŐSZÓ

A Belügyminisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem konzorciumi partnerségében valósul meg a „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú projekt, melynek fő célkitűzése: „A közszolgálati pályára vonzás, a beillesztést és a pályán tartást szolgáló emberierőforrás-gazdálkodás menedzsment eszközeinek kialakítása, az életpályák működtetési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közszolgálati kompetenciák fejlesztése.” A program tervezése és megvalósítása során kiemelten fontosnak tartjuk, hogy a magyar közszolgálatban folyó emberierőforrás-gazdálkodás humán funkcióinak tárgyszerű, tudományos vizsgálata mellett összegyűjtsük azokat a nemzetközi tapasztalatokat, legjobb gyakorlatokat is, amelyek ismerete elősegítheti az itthoni fejlesztések sikerét, eredményessé tételét. Ezért kiválasztottuk azt a tíz országot, amelyek előzetes ismereteink szerint vagy élen járnak az emberierőforrás-gazdálkodás új útjainak, lehetőségeinek feltárásában és bevezetésében, vagy a magyar közszolgálathoz hasonlóan megoldásokat keresnek a minőségi előrelépés érdekében.

A munka elindításakor azt feltételeztük, hogy a vizsgált országok közszolgálati megoldásai az emberierőforrás-gazdálkodást illetően hordoznak általános jegyeket, az egyes országcsoportokra (például: skandináv, angolszász, volt szocialista országokra) jellemző azonosságokat, vagy egymástól jelentősen eltérő megoldásokat. Azt is feltételeztük, hogy a versenyképes közszolgálati működés biztosítása szempontjából a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás kialakítása és professzionális alkalmazása – egyéb tényezőkkel együtt – megkerülhetetlen előfeltétele a fejlesztésnek, a szolgáltatáscentrikus, ügyfélorientált, jó állami működés megvalósításának.

A fenti célok teljesítése és hipotézisek igazolása érdekében összeállítottuk azt a kutatási tervet, amelyet a munka során sorvezetőként kívántunk használni. A kutatómunka ellátásával és az elért eredmények közreadásával hazai és nemzetközi szakembereket bíztunk meg, akiktől azt kértük, hogy a kutatási tervben foglaltak szerint kíséreljék meg elkészíteni országtanulmányaikat. A kutatási terv az alábbi főbb kérdések feldolgozását célozta meg:

- *a vizsgált ország közszolgálatának vázlatos ismertetését;*
- *az emberierőforrás-gazdálkodás vizsgált humán funkciójára vonatkozó hagyományok és szakma történetének áttekintését;*
- *a vizsgált humán funkció fogalmának értelmezését az adott ország közszolgálati gyakorlatában;*
- *a vizsgált humán funkció helyének, szerepének bemutatását az adott ország emberierőforrás-gazdálkodásában;*
- *a vizsgált humán funkció jogi szabályozásának áttekintését;*

- *a kérdéses humán funkcióhoz köthető eddig elért eredmények, legjobb gyakorlatok közreadását;*
- *a tanulságok rövid összegzését, következtetések levonását és a jövőkép felvázolását.*

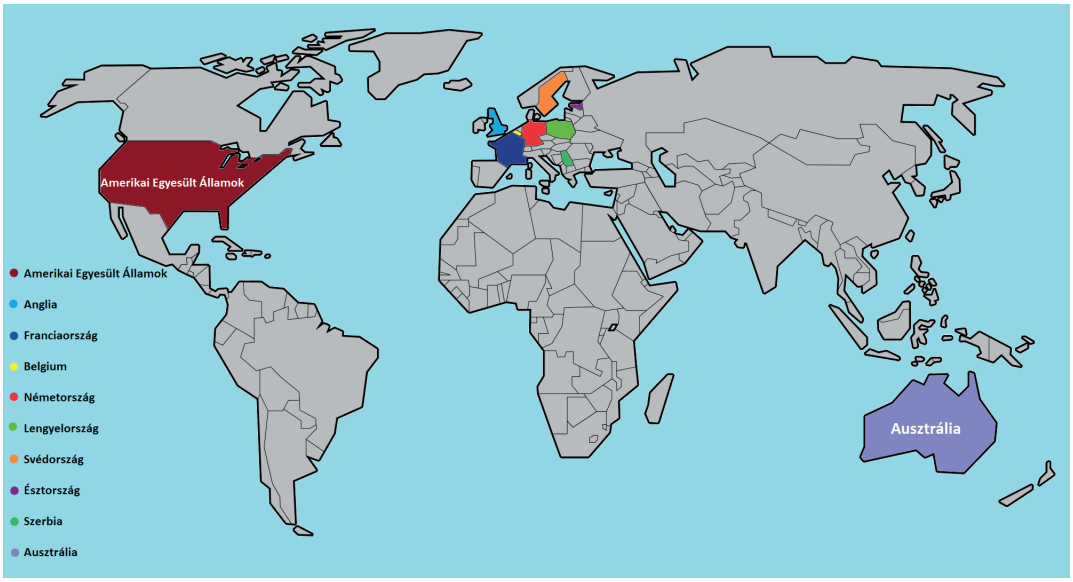
A feladatra vállalkozó kutatóknak nem volt könnyű dolguk, mert a kijelölt országokra vonatkozó tudáshordozók és gyakorlati megoldások megismeréséhez, szintetizálásához, illetve közreadásához igénybe vehető – hagyományos, valamint internetes formában hozzáférhető – forrásanyagok felhasználhatósága mind mennyiségi, mind minőségi szempontból jelentősen eltértek egymástól. Ezért az elkészült tanulmányok nem mindig, illetve nem minden tekintetben fedik le teljeskörűen a kutatási tervben szereplő témaköröket. Ennek ellenére az elkészült országtanulmányok – meggyőződésünk szerint – egyrészt alkalmasak az összehasonlításra, valamint arra is, hogy új ismeretekkel gazdagítsák a felhasználó humán szakemberek és közszolgálati vezetők ismereteit, továbbá formálják szemléletüket, majd hozzásegítsék őket a vizsgált humán funkciók szükséges adaptációt követő itthoni kipróbálásához, sikeres alkalmazásához.

A projekt célkitűzéseihez igazodva, az alábbi három humán funkció nemzetközi összehasonlító vizsgálatához felhasználható országtanulmányok készültek:

- *a vezető-kiválasztás gyakorlatának vizsgálata;*
- *a tehetségmenedzsment rendszerének vizsgálata a közigazgatásban;*
- *a közigazgatási emberi erőforrásmenedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata.*

Ezeket az országtanulmányokat három kötetbe rendezve, a vizsgált humán funkcióknak megfelelően adjuk közre. A kutatók a Nemzeti Közszolgálati Egyetemtől arra is megbízást kaptak, hogy az egyes országtanulmányokhoz állítsanak össze olyan információkat, amelyek alkalmasak a törzsanyagok kiegészítésére, többlettudás biztosítására. A kiegészítő információkon belül össze kellett állítaniuk az érintett humán funkcióhoz kapcsolódó szakfogalmak listáját, rövid magyarázatát, a forrásmunkák címlistáját, azok elérhetőségét, valamint a tevékenység szabályozására vonatkozó jellemzőket. A fentieken túl azzal is megbíztuk a kutatókat, hogy a törzsanyagok felhasználásával készítsenek egy rövid összefoglalót, amelyet egy kötetbe rendezve, angol nyelven jelentetünk meg.

A törzsanyagokat tartalmazó három kötetben a következő országokra vonatkozó megoldásokat ismerhetik meg: Amerikai Egyesült Államok, Anglia, Ausztrália, Belgium, Észtország, Franciaország, Lengyelország, Németország, Svédország és Szerbia.



1. ábra. A nemzetközi összehasonlító tanulmánykötetekben szereplő országok.
Forrás: A kutatásvezetők saját szerkesztése.

Könyvünket a közszolgálat fejlesztéséért felelős szakembereknek és döntéshozóknak, a különböző szolgálati ágaknál tevékenykedő humán vezetőknek és szakembereknek, a szakterületek vezetőinek, a téma iránt érdeklődő személyi állomány tagjainak, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem vezetőinek, oktatóinak, kutatóinak és valamennyi hallgatójának ajánljuk szíves figyelmébe. Ezúton mondunk köszönetet szerzőinknek, a fordítóknak és a kutatást szervező munkatársainknak.[1]

Budapest, 2018.

Dr. Csóka Gabriella – Dr. Szakács Gábor CSc.
A kutatásvezetők

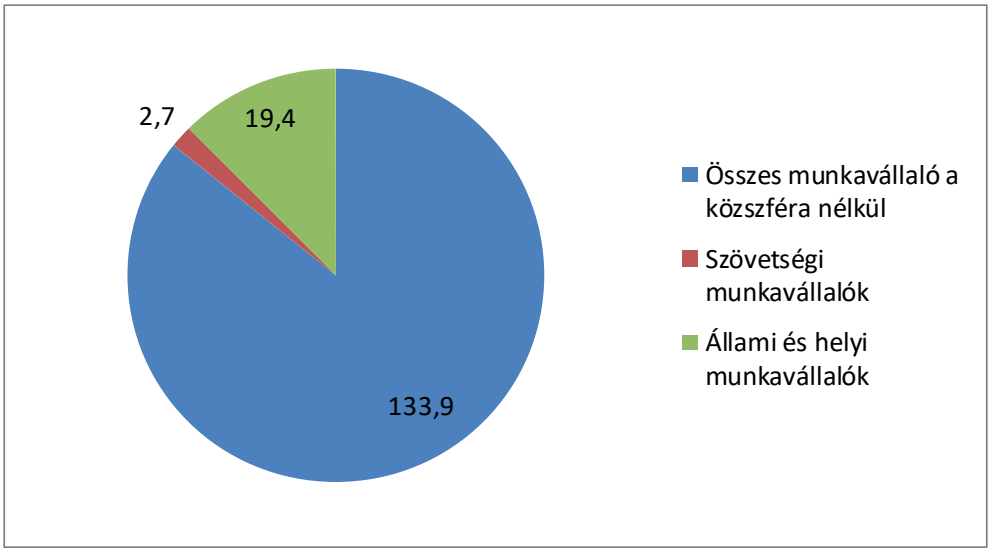
[1] A kutatás szervezésében és a kutatási anyagok összeállításában Borbély Zita Lea és Fási Csaba, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem munkatársai működtek közre.

POÓR JÓZSEF – SZEINER ZSUZSANNA: AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Amerikai közszféra

1.1. Foglalkoztatás a közszférában

Az amerikai munkaerő piacon 2016-ban több mint 156 millió fő dolgozott, akikből 2,7 millió a szövetségi (federal) és 19,4 millió pedig az állami (state) és helyi (local) közigazgatás szerveinél dolgozott.



1. ábra: Az amerikai munkaerőpiac fontosabb szegmensei
Forrás: Employment by major industry sector (2016)

A gazdasági válságból való kilábalás kezdete óta, vagyis 2010-től kezdődően a magánszektorban 16 millió új munkahely jött létre, miközben a közszféra e tekintetben nem könyvelhet el változást. Ennek eredményeképpen a közszférában a foglalkoztatás a teljes foglalkoztatáshoz viszonyított aránya a korábbi 17,3%-ról 15,2%-ra csökkent, a Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb munkaerő- statisztikai adatai szerint.

A kormányzati foglalkoztatás mindamellett messze nem egyenletesen oszlik el országszerte. A szövetségi, állami és helyi szinteken az egyes szövetségi államokban a foglalkoztatás teljes foglalkoztatáshoz mért aránya 12% és 25% között mozog. (Megjegyzés: Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy más országokkal összevetve az USA jelzett adatai a nemzetközi középmezőnyhöz tartoznak). A legmagasabb a közalkalmazottak és köztisztviselők foglalkoztatásának aránya az össznépességen belül Norvégiában (30%), Svédországban (29,1%), Dániában (28,6%) és Finnországban (24,9%).

Szövetségi, állami és helyi önkormányzatok 2014-ben mintegy 7,4 millió teljes munkaidős (FTE) munkavállalót foglalkoztattak. Ez hozzávetőlegesen 232 köztisztviselőt jelent minden 10 000 amerikai ember számára a népszámlálási adatok kalkulációja szerint. Beleszámítva

a tanárokat és az oktatásban dolgozókat is, 16,2 millió közalkalmazottat tartanak számon országszerte.[2]

Habár a magas kormányzati kiadások kapcsán feltételezhetnénk, hogy magas a közalkalmazás aránya is, azonban ennek éppen az ellenkezője látszik beigazolódni.

Miközben néhány állam (úgy, mint New York, Pennsylvania vagy Kalifornia) kormányközeli politikai környezetben működnek, összességében többet költhetnek, általában a legkevesebb állami munkahelyet foglalják magukban a teljes állami foglalkoztatáshoz viszonyítva. Ezzel szemben a ritkábban lakott államokban, (mint Wyoming, Alaszka illetve Montana) viszonylagosan jóval nagyobb az állami szektorban dolgozók aránya. Ennek elsődleges oka, hogy a kormányzati szolgáltatások, különösen a helyi önkormányzati munkahelyek által nyújtottak még a legkisebb városokban is megtalálhatóak. Az ilyen kormányzati szolgáltatások munkahelyeket biztosítanak, akkor is, ha a magánszektor főbb munkahelyeinek forrásai nem biztosítottak. Országos szinten minden huszadik állás, illetve minden harmadik közszolgálati munkahely az oktatás területét érinti. Ha például egy Wyoming-i kisváros iskolát szeretne nyitni, az az iskola a kisváros jelentős foglalkoztatójává válik. Az önkormányzati munkakört betöltők közé tartoznak a városok, a megyék és a körzetek adminisztratív szervezetében és irányításában foglalkoztatottak, valamint azok a dolgozók, akik segítenek fenntartani az olyan közszolgáltatásokat, mint az oktatás és a hulladékgazdálkodás. Azok az államok, ahol kisebb arányú a közfoglalkoztatás, általában sokkal diverzifikáltabb gazdaságok. Az a tény, hogy nagy számban fellelhető más gazdasági tevékenység, azt jelenti, hogy a kormány a foglalkoztatásból jóval kisebb arányban veszi ki a részét. Míg a kormányzati alkalmazottak arányában jelentős szerepet játszik a népsűrűség mint mutató, a kisebb közszférával rendelkező államok az elmúlt néhány évben jóval kevesebb állami, szövetségi és helyi állást szüntettek meg.

Mindeközben a magasabb arányú közszférában történő foglalkoztatással rendelkező államokban még több munkahely jött létre a közszférában. A 10 állam közül, ahol a kormányzati munkahelyek a teljes foglalkoztatás legkisebb százalékát képviselik, nyolcban csökkent a kormányzati foglalkoztatás aránya. A 10 legnagyobb közszférával rendelkező államból háromban nőtt a közszolgálati foglalkoztatás aránya.[3]

1.2. Munkaköri csoportok a közszférában

A szövetségi kormány szerveinél dolgozó közel 3 millió fő a következő csoportokba sorolható:

- *Politikai kinevezettek (Political employees):* az elnök, az alelnök vagy az ügynökségek vezetője által kijelölt alkalmazottak.
- *Karrier-alkalmazottak (Career employees):* nekik további 3 nagyobb kategóriáját különböztethetjük meg:

[2] Sauter, 2018

[3] Sauter, 2017.

- *Közigazgatási vezetők (Senior Executive Service employees),* közvetlenül az Elnök által kinevezettek, az Elnök irányítása alatt dolgoznak. A SES vezetők testülete és a folyamatos átalakulásban lévő kormány irányítása alatt áll. Ezek a vezetők magas szintű vezetői képességekkel rendelkeznek, és osztoznak a kormányzás és a közszolgálati elkötelezettség széles körű perspektívájában, amely az Alkotmányra épül. A szövetségi civil munkatársak vezetőjeként ezek a menedzserek minden nap arra törekszenek, hogy egy állampolgárközpontú, eredményorientált szövetségi kormányt hozzanak létre és működtessenek. Az 1978-as közszolgálati reformtörvény legalapvetőbb eredménye volt a SES átalakítása, amellyel létrehozták ezt a vezetői funkciót.[4]

- Tisztviselők (career employees): a csoportot a következőkre lehet tagolni:
  - *A versenyképes szolgáltatási pozíciók (Competitive service positions):* a Kongresszus által elfogadott közszolgálati törvények hatálya alá tartoznak, annak biztosítása érdekében, hogy a pályázók és a munkavállalók tisztességes és egyenlő bánásmódban részesüljenek a felvételi folyamatban. A versenyképes szolgáltatásban a jelentkezőknek egy versenyképes felvételi folyamaton (azaz versenyvizsgán) kell átmenniük, mielőtt kineveznék őket. Ez a lehetőség minden pályázó számára nyitva áll. A folyamat írásbeli tesztből, az egyén képzettségének és tapasztalatának értékeléséből és/vagy a teljesítendő pozíció sikeres teljesítéséhez szükséges egyéb kompetenciák értékeléséből áll. A folyamat leírása közel 350 oldal terjedelmű kézikönyvben az érdekelt szervek részére rendelkezésre áll.[5]
  - *Kivételes szolgálati pozíciók (Excepted service positions):* olyan szövetségi vagy közszolgálati pozíciók, amelyek nem versenyző szolgálatoknál vagy főtisztviselői (Senior Executive) alkalmazásában vannak. A kivételes szolgáltatási ügynökségek saját képesítési követelményeket határoztak meg, és nem tartoznak az 5. kód, az Egyesült Államok kódexe szerinti kinevezési, fizetési és osztályozási szabályok hatálya alá, ehelyett a veteránok preferenciája alá tartoznak. A veteránok preferenciája érvényesül gyakorlatilag minden új kinevezésre mind a versenyképes, mind a kivételes szolgálat esetében. A veteránok esetében az előnyben részesített alkalmasságot támogatja többek között az aktív szolgálati idő, a kampány-jelvény, és a Purple Heart érdemrend (a fegyveres erők tagjainak járó elismerés, akik szolgálatteljesítés közben megsebesültek, vagy életüket vesztették).[6]

4 Civil Service Reform Act of 1978, 1978

5 Delegated Examining Operations Handbook, 2016

6 https://www.fedshirevets.gov/job/vetpref/, (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

A faj és a nemek szerinti megoszlás egy 2010-es adat szerint a következőképpen alakult:

Sorszám	Faj	Százalékos arány (%)
1.	Fehér (kaukázusi)	66,20%
2.	Afro-amerikai	17,70%
3.	Hispán	8,00%
4.	Ázsiai/Csendes Óceáni Sziegtvilág	5,60%
5.	Amerikai őslakos	1,80%
6.	Nem hispán/többfajú	0,70%
Összesen:		100,00%

1. táblázat: Sokszínűség az amerikai kormányzati szférában (2010)

Forrás: Pace (2011)

Sorszám	Nem	Százalékos arány (%)
1.	Férfi	56,10%
2.	Nő	43,90%
Összesen:		100,00%

2. táblázat: Nemek szerinti megoszlás az amerikai kormányzati szférában (2010)

Forrás: Pace (2011)

Az Egyesült Államokban a közszféra klasszikusan kiegyenlítő (puffer) intézményként szolgált a kisebbségi munkavállalók munkalehetőségeinek bővítésére. Fontos kérdés, hogy a közszféra továbbra is folytatja-e ezt a kiegyenlítő szerepet a nagy recesszió után. A jelenlegi népszámlálási adatok tükrében megállapítható, hogy a színes bőrű munkavállalók kettős hátrányt könyvelhetnek el a nagy recesszió után: egyrészt a gazdaság zsugorodó ágazataiban koncentrálódnak, valamint őket érintette legnagyobb arányban (összevetve a fehér és spanyol lakossággal) a munkahelyvesztés a közszférában. Ez a két tendencia történelmi törést jelent a közszféra munkaerőpiacán. Megállapítást nyert, hogy a faji és etnikai hézagok a közszférában való foglalkoztatásban nem magyarázhatók az oktatás, a foglalkozás, vagy az egyéb, a foglalkoztatással tipikusan összefüggő tényezőkkel. A legutóbb az állami szektorban dolgozó munkanélküliek körében a színes bőrű nők a legkevésbé valószínűek a magánszektorbeli foglalkoztatásba való átmenetben. A közszférából elbocsátott személyek közül a színes bőrű nők esetében a legkevésbé jellemző, hogy a magánszektorban új foglalkoztatót találnak.

1.3. Kinevezési eljárások

1.3.1. A Pendleton törvény

A Pendleton Közszolgálati Reform Törvény egy 1883-ban elfogadott amerikai egyesült államokbeli szövetségi törvény, amely leszögezi, hogy a szövetségi kormányban betöltött pozíciókat politikai elkötelezettség helyett érdem alapján kell elnyerni. A törvény szerint a kormányzati alkalmazottak versenyvizsgán kell, hogy átessenek, kinevezésük nem történhet politikai meggyőződésük alapján.

Az Egyesült Államok szövetségi kormányában az 1883-as Pendleton törvény kodifikálta/rögzítette az állami alkalmazottaknak (ottani szóhasználattal: bürokraták) az érdemeken alapuló kiválasztását (szakmai képesítések), ezt az elvet azóta csak ritkán kérdőjelezték meg. Ugyanez a törvény ugyancsak tiltja a kormányzati tisztviselők politikai okokból történő eltávolítását vagy leépítését, valamint a kampány-adományok kérését állami tulajdonra. Az érdemrendszer és az igazságszolgáltatás érvényre juttatása érdekében a törvény létrehozta az Egyesült Államok Közszolgálati Bizottságát is.[7] Ennek a testületnek a feladata a törvény szabályainak és előírásainak meghatározása.

A törvény lehetővé tette az elnök számára, hogy elnöki rendeletben határozza meg, mely állásokra lehet állást meghirdetni (és melyekre nem). Kulcsfontosságú eredmény volt, hogy a felek elmozdultak az üzleti vállalkozások finanszírozására való támaszkodás miatt, többé nem tudtak támaszkodni a támogatói reményekre.

1877-ben növekvő érdeklődés mutatkozott az Egyesült Államokban a zsákmányrendszer amerikai politikai rendszerre gyakorolt hatásaival kapcsolatban. New York City-ben létrehozták a Közszolgálati Reform Egyesületet, hogy segítsen a problémák megoldásában, ez pedig számos hasonló szervezet létrehozását idézte elő más városokban. Az ilyen és ehhez hasonló szervezetek megalakulása volt az egyik első lépése annak, hogy megpróbálják felszámolni a zsákmányrendszert az Amerikai Egyesült Államok közigazgatásában. James A. Garfield elnök meggyilkolása a közszolgálati reformot a városi szervezetektől a nagypolitika egyik vezető témájává változtatta. Garfield elnök 1881 júliusában merénylet áldozata lett, az elkövető Charles Guiteau úgy gondolta, hogy az elnöknek kötelessége őt pártfogolnia azért az anyagi támogatásért cserébe, amellyel Garfield elnök választási kampányát segítette az előző évben. Garfield elnök két hónappal később bekövetkező halála után az alelnök, Chester A. Arthur vállalta el az elnöki tevékenységet. Hivatalba lépését követően Arthur elnök első intézkedései között szorgalmazta a közszolgálati reformra vonatkozó jogszabályok elfogadtatását.

3. táblázat: Az 1883-ban életbe lépett Pendleton Törvény előzményei

Forrás: Hoogenboom (1961)

[7] https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Civil_Service_Commission

(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Az irányítás kívánatos szintjének kérdése jóval vitatottabb volt, így amíg a Pendleton törvény az ellenőrzés csökkentésére irányult, az 1978-as közszolgálati reformról szóló törvényből eredő újabb reformok fokozták az ellenőrzést, valamint egyidejűleg csökkentették a bürokraták védelmét.[8] A reformok az Egyesült Államokban (és az egész világon) állami és szövetségi szinten zajlanak. A reformokat támogató magánszemélyek feltételezték, hogy abban az esetben, ha csökken a jog által nyújtott védelem, a hatalom átruházása a vezetőkre, valamint az egyéni pénzügyi ösztönzők alkalmazásának növelése javítja majd az alkalmazottak motiváltságát. Az ilyen és ehhez hasonló reformtörekvések, ha korlátozottan is, de mindenképpen vitaindítóak azzal kapcsolatban, hogy a szabályok változása hogyan befolyásolhatja a munkavállalók tisztességes megítélését.[9]

A különböző szövetségi munkakörökbe többféle módon lehet kinevezni a jelöltet:

- Az egyik tipikus eljárás, hogy a *kiválasztási folyamatban való részvétel* (például: versenyvizsga) alapján döntik el a legmegfelelőbb jelölt személyét.
- A másik módszer, hogy elnöki, ügynökség vezetői vagy a Szövetségi Személyügyi Hivatal *(OPM) határozata alapján* döntenek a jelölt személyéről.
- A harmadik módszer a *közigazgatási vezetők (Senior Executive Service employees)* esetében alkalmazott speciális eljárás.[10]

[8] Ujhelyi, 2014: 15.

[9] Rubin – Weinberg, 2016

[10] Hiring Information, 2017

A *PMF* programot, amelynek elődje az úgynevezett Elnöki Vezetői Ösztöndíj (Internship) program egy 1977-es kormányrendelet (egy elnöki rendelet) hozta létre. A *PMF* program egészen pontosan egy kormányzati vezetői program, amely olyan friss diplomások megcélzására irányul, akik érdeklődéssel fordulnak és elkötelezettséggel rendelkeznek az állami politikák és programok vezetése és irányítása iránt. A program során a jelöltek egy többfordulós kiválasztási eljáráson mennek keresztül, amely jelenleg a jelentkezések, motivációs levelek, illetve esszék feltöltésével indul egy on-line alkalmazásban, ezt pedig forgatókönyv alapú jelöltértékelés követi. A kvalifikációs pontszámokkal rendelkező pályázók továbbjutnak a felvételi eljárásban, ami azt jelenti, hogy részt vehetnek a személyes találkozó alkalmával lebonyolított értékelésben, amely csoportos feladatot, magatartás-értékelő interjút és írásbeli feladatot foglal magában. Mindezek azt a célt szolgálják, hogy feltérképezhetővé váljon a jelölt alkalmazkodóképessége, személyes felelősségvállalása, a szolgálat iránti elkötelezettsége, valamint problémamegoldó-, interperszonális-, szóbeli és írásbeli kommunikációs készségei.

Az *OPM* (Office of Personnel Management) becslése szerint megközelítőleg a jelöltek 5%-a kerül be a kiválasztási folyamat elődöntőjébe, akiknek körülbelül a fele kap kinevezési ajánlatot. A 2014-es kísérleti *PMF STEM* (Presidential Management Fellows - Science, Technology, Engineering and Math=Elnöki Utánpótlás Fejlesztő Program – Tudományos, Technológiai, Műszaki és Matematikai munkakörökre) program csak a STEM-jogosult diplomások számára volt megnyitva. Habár elvileg igaz az, hogy a STEM-jogosult fokozattal rendelkező jelöltek akár a hagyományos, akár a STEM-szakirányokra szakosodhatnak, ők kizárólag az adott szakirányon belüli pozíciókat pályázhatják meg.

A 2014-es PMF döntősök névsorát 2014. április 9-én jelentették be, ezt követően minden kinevezési ajánlatot 2015. április 15-ig kellett kihirdetni.

4. táblázat: Ifjú műszaki tehetségek válogatása és beintegrálása a NASA Űrkutatási Hivatalának munkájába (2014)

Forrás: Brosnan (2014: 47.)

2. Közigazgatási vezetők (Senior Executive Service)

2.1. Áttekintés

A Közigazgatási Vezetők Szolgálatához (Senior Executive Service = *SES*) tartozók vezetik az amerikai közszolgálati munkaerőt. Az 1978-as közszolgálati reformtörvény legfontosabb alapjaként azért hozták létre a *SES*-t, hogy az Egyesült Államok kormányának vezetése a legmagasabb szinten tudja kezelni a nemzet szükségleteit érintő politikák és célok megvalósítását. Ezek a vezetők megfelelő vezetői képességekkel rendelkeznek és széles körű perspektívát képviselnek az Alkotmány alapját képező kormányzati és közszolgálati elkötelezettséggel kapcsolatban.

A *SES* tagjai az elnöki kinevezettek alatt helyezkednek el a közszolgálati hierarchiában. A *SES-tagok* a legfontosabb kapcsolatot alkotják a kinevezettek és a szövetségi köztiszt-

viselői munkaerő többi tagja között. Működésük mellett felügyelik a kormányzati tevékenységet mintegy 75 szövetségi ügynökségnél.

Az Egyesült Államok Személyzeti Menedzsment Hivatala (*OPM*) kezeli az összes szövetségi végrehajtó személyzeti programot, amely napi szinten felügyeletet és segítségnyújtást biztosít az ügynökségeknek a szövetségi közigazgatási vezetők fejlesztése, kiválasztása és kezelése során.[11]

A SES kétféle pozíciót és négyféle kinevezést ismer.

A *pozíciók* az alábbiak:

- Általános pozíciók: bármely kinevezési típus esetén – karriertípusú, nem karriertípusú, korlátozás nélkül, korlátozott időtartamú vagy korlátozott sürgősségi helyettes.
- Karrier céljából fenntartott pozíciók: ilyen pozíciókat mindig karrier kinevezéssel kell betölteni, miközben szükséges biztosítani a nyilvánosság bizalmát a kormánnyal szembeni pártatlanság által.

A *kinevezések* formái az alábbiak:

- Karriertípusú kinevezések: Mindkét pozíció típusra - általános vagy karrier céljára fenntartva. A sikeres jelölteket az ügynökségek az érdemeik mentén, személyzeti eljárás útján választják ki. A vezetői követelményeket (*ECQ*) és elvárt kompetenciáikat a Központi Személyzeti Hivatal (*OPM*) által összehívott Szakma Kvalifikációs Testület (*QRB*) hagyja jóvá.
- Nem karriertípusú kinevezések: Erre a kinevezésre csak az úgynevezett Általános (General) nem szakmai pozíciókban kerülhet sor. Ilyen kinevezéseket az *OPM-Hivatal* hagyja jóvá eseti alapon és a kilépéskor az illetékes hatóság visszaadja a kinevezést az *OPM*-nek (ahogy a kinevezett elhagyja a pozíciót).
- Korlátozott időtartamú kinevezések: legfeljebb 3 évre szólhatnak. Nem meghosszabbíthatók, és csak egy *SES* általános pozícióra vonatkozhatnak, amelyek a munka jellegéből adódóan egy meghatározott idő alatt befejeződnek (például egy projekt esetében).
- Korlátozott sürgősségi kinevezések: Nem meghosszabbítható és nem megújítható, maximum 18 hónapig tartó általános vezetői munkakörre vonatkozó kinevezések.

A *SES* olyan szövetségi alkalmazottakból áll, akik közvetlenül elnöki kinevezésre jelentkeznek. Ezek a vezetők az amerikai szövetségi kormány politikája és közigazgatása közötti kapcsolatot biztosítják. A *SES*-t az 1978-as közszolgálati reformról szóló törvény hozta létre. Az alapötlet szerint erre azért volt szükség, hogy elősegítse a reagáló képességet, az elszámoltathatóságot és a minőséget a szövetségi munkaerő felsőbb szintjein. Mivel ezek a vezetők képzettnek minősülnek, felelősségre vonhatók az ügynökségek teljesítménye miatt.

Mivel a legtöbb *SES*-tag karrier kormányzati alkalmazott, ők betekintést nyújthatnak a politikusoknak a szövetségi kormány munkájába. Ez nem az elnöki kinevezettek feladata. A politikai megbízottnak az előbb említett felső vezetők szakértelmére kell támaszkodnia az ügynökség törvény által adott funkcióinak ellátásához, valamint tájékoztatnia kell a ki-

[11] United States Office of Personal Management, 2017b

nevezettet arról, hogy mi az, ami az ügynökség számára jogilag lehetséges, illetve mi nem az. Amikor az új elnök hivatalba lép, igyekeznie kell, hogy a kampány során hangoztatott ígéreteit megfogható eredményekké transzformálja. Amennyiben az újonnan megválasztott elnök ezt a kötelezettségét elhanyagolná, annak végrehajtásában a szövetségi kormánynak teljes felhatalmazása van. Törvényváltoztatáshoz az elnöknek szüksége van a Kongresszusra. A *SES* tagjai számára hálátlan feladat lehet, hogy ők egyeztetnek az elnöki megbízottal arról, hogy adott esetben hogyan változtathatók a szövetségi törvények az elnök akaratának megfelelően.

SES pozíció keletkezése:

Egy *SES* vezetői pozíció a következő feltételekkel létesíthető:

- Egy szövetségi ügynökség kérelmezi a Központi Személyzeti Hivatalnál a *SES* vezetői pozíciót.
- A kérvényezett pozíciónak mind funkcionális, mind pedig besorolási szempontból ki kell elégítenie a következőket:

A pozíció megfelel a *SES* funkcionális kritériumainak, ha a kinevezett az alábbiakban felsorolt bármelyik tevékenységet végzi:

- irányítja egy szervezeti egység munkáját;
- elszámoltatható egy vagy több egyedi program vagy projekt sikeréért;
- figyelemmel kíséri a szervezeti célok felé vezető előrehaladást, és rendszeresen értékeli, valamint megfelelő kiigazításokat végez az ilyen célok elérése érdekében;
- felügyeli az alkalmazottak (kivéve: személyes asszisztensek) munkáját a munkaidejének legalább 25%-ában; vagy
- ellenkező esetben fontos politikai döntéshozatalt, politikát meghatározó vagy egyéb végrehajtó funkciókat végez.
- Besorolási szint kritérium: A pozíciót a GS-15 (General Schedule) = Besorolási Osztály felett kell besorolni, az elvégzendő feladatok, felelősségek és képesítések szintje alapján.

2.2. Kiválasztás

A SES vezetői munkaköri pozíciókra történő alkalmasság alapvető kritériuma, hogy a jelölt feleljen meg a Központi Személyzeti Hivatal által kifejlesztett Alapvető Vezetői Kompetencia Kritériumoknak (Executive Core Qualifications = *ECQ*). Az ilyen munkakörökben is fontosak a specifikus műszaki munkaköri képesítések, de döntően a vezetői képesség számít. Az *OPM* kifejlesztette az alábbi öt *ECQ*-t, amelyek képviselik azokat a kritikus vezetői készségeket, amelyekkel a vezetők ma és a jövőben is sikeresek lehetnek.

Sorszám	Kompetenciák
1.	Változás vezetése (Leading Change): Ez az alapvető kompetencia magában foglalja azt a képességet, hogy a szervezeten belül és azon kívül is olyan stratégiai változásokat valósítsanak meg, amelyek a szervezeti célok irányába mutatnak. Ez az *ECQ* kompetencia megköveteli a szervezeti küldetés megfogalmazását és annak folyamatos változó környezetben történő megvalósítását.
2.	Emberek vezetése (Leading People): Ez az alapvető kompetencia magában foglalja azt a képességet, hogy az embereket a szervezet jövőképének, küldetésének és céljának elérése felé vezessük. Ez az *ECQ* előírja, hogy olyan munkahelyet biztosítson, amely elősegíti mások fejlődését, megkönnyíti az együttműködést és a csapatmunkát, valamint támogatja a konfliktusok konstruktív megoldását.
3.	Eredményorientáció (Results Driven): Ez az alapvető kompetencia magában foglalja a szervezet azon képességét, hogy meg tudjon felelni mind a szervezeti célok, mind az ügyfelek elvárásainak. Ez az *ECQ* megköveteli, hogy kiváló technikai tudással, a problémák elemzésével és a kockázatok kiszámításával kiváló eredményeket hozó döntéseket foganatosítson.
4.	Üzleti orientáció (Business Acumen): Ez az alapvető képesítés megköveteli az emberi, pénzügyi és információs erőforrások stratégiai irányítását.
5.	Kapcsolatok építése (Building Coalitions): Ez az alapvető kompetencia megköveteli a belső - és más szövetségi ügynökségek, állami és helyi önkormányzatok, nonprofit és magánszektorbeli szervezetek, külföldi kormányok vagy nemzetközi szervezetekkel való kapcsolatok és koalíciók megteremtését a közös célok elérése érdekében.

5. táblázat: SES Alapvető Vezetői Kompetenciák (ECQ)

Forrás: United States Office of Personal Management (2017b)

A Központi Személyzeti Hivatal (*OPM*) összehívja a Képesítési Felülvizsgálati Testületet (Qualifications Review Boards=QRB), hogy független szakértői értékelést nyújtsanak be a *SES*-hez kinevezésre javasolt jelöltekről. A *QRB* felülvizsgálat kritikus utolsó lépés a *SES* kiválasztási folyamatban.

2.3. Ösztönzés – javadalmazás

A SES alapilletmény-aránya megfelel a szövetségi tisztviselők legmagasabb fizetési osztálya GS-15 1. fizetési fokozatának 120%-ának. Ehhez jön még a teljesítményértékelés.

	Minimum	Maximum
Minősített TÉR rendszerrel rendelkező ügynökségek	120.749	181.500
Nem minősített TÉR rendszerrel rendelkező ügynökségek	120.749	176.000

6. táblázat: SES vezetők alapilletményének összege (USD-ben) (2014)
Forrás: United States Office of Personal Management (2017b)

Az alapilletmény még kiegészül a Teljesítménymenedzsment Rendszer (TÉR) keretében meghatározott teljesítmény ösztönzőkkel, amely értéke 5 és 20% között mozog.

A teljesítmény-terveket a SES vezetővel konzultálva kell kidolgozni. Az értékelési időszak kezdetén vagy azt megelőzően a vezető felettesének közölnie kell a tervet az adott SES vezetővel. Minden egyes SES vezető teljesítménytervének tartalmaznia kell:

1. A végrehajtó munka kritikus elemeit és bármely más releváns teljesítményelemet. Az elemeknek tükrözniük kell az egyéni és a szervezeti teljesítményt, amelyekért az adott ügynökség vezetése felelős.
2. Teljesítménykövetelmények a teljes munka sikerességének teljesítésében.

A kritikus elemek, a teljesítménykövetelmények és a szabványok összhangban állnak az ügynökség stratégiai tervezési kezdeményezéseiben szereplő célokkal és teljesítményelvárásokkal.

2.4. Fejlesztés – Fejlesztő tréningek

2.4.1. Alap a teljesítménymenedzsment

A Központi Személyzeti Menedzsment Hivatal nyomatékosan felhívja az ügynökségek vezetőinek figyelmét, hogy a teljesítménytervezés és értékelés során térjenek ki a fejlesztési szükségletekre. Ezzel összefüggésben kérik tőlük, hogy töltsék ki az úgynevezett Vezető Fejlesztő Adatlapot (Executive Development Plan Template).[12]

2.4.2. Felkészítés-betanítás

A Személyzeti Menedzsment Hivatala (*OPM*) szerint a szövetségi kormány újonnan kinevezett vezetőinek 16 %-a az első év letelte előtt alkalmatlanságáról tett tanúbizonyságot, ennek eredményeként vagy önként lemondott, vagy megszüntetésre került a jogviszonya a teljesítményének elégtelensége miatt. Mégis milyen okok húzódhatnak emögött?

[12] United States Office of Personal Management, 2017c

A Vezetési Tanács tanulmánya számos okra rámutat, amelyek magyarázhatják ezt a nagyarányú lemorzsolódást. Ezen okok között szerepel az új vezetők és a szervezet közötti nem kielégítő kulturális illeszkedés, a nem kellőképpen egyértelműsített elvárások az új vezetővel szemben, illetve a bizalom megteremtésének hiánya a személyzet és a vezetők között. Milyen megoldásokat lehet találni a fennálló problémára?

A Személyzeti Menedzsment Hivatal (*OPM*) véleménye szerint ez egy hatékony fedélzeti vezetői program. Az *OPM* a Szenior Vezetők Szövetségével és a Közszolgálati Partnerséggel együttműködve egynapos fókuszcsoportot szervezett, hogy megvitassák a végrehajtó testületben rejlő kihívásokat, valamint a lehetséges megoldásokat. Nem sokkal a találkozót követően bemutatták erőfeszítéseik eredményeit, amely szerint szükséges létrehozni a Vezetői Fedélzeti Program modelljét, amely egy olyan tervezet, melynek célja a Vezetői Fedélzeti Program végrehajtása a szervezeten belül úgy, ahogy azt az üzleti terv is lehetővé teszi. A terv szerint ezáltal egy olyan integrációs program jönne létre, amelynek segítségével a vezetők megérthetik a szervezet küldetését, kulcsfontosságú érdekeltjeit és üzleti céljait; kiemelten fontos, hogy a vezetők képesek legyenek a belső kapcsolatok és hálózatok koordinálására. A program a tervek szerint képessé teszi majd őket az íratlan szabályok felismerésére és megértésére, és nem utolsó sorban a kulturális különbségek kiegyenlítésére.

A vizsgálódás eredménye szerint a várakozásoknak nem megfelelő, új vezetőkkel kapcsolatos problémák abból a feltevésből erednek, hogy az „új főnök" egyszerűen nem képes individuálisan a döntések meghozatalára, ez pedig az információhiánnyal, illetve az elvárások pontos ismeretének a hiányával hozható összefüggésbe. A jövőben a vezetőségnek határozottabb bátorítást kell nyújtania az új vezetők számára, időt adva nekik a tanulásra, a kapcsolatépítésre, valamint konkrétabban kell számukra meghatározni a teljesítményelvárásokat. Mivel a vezetők szervezetbe történő bevezetése jóval a kinevezettek munkába állása előtt elkezdődik, a menedzsmentnek korán fel kell állítania – és megismertetnie velük – a teljesítményükre vonatkozó elvárásokat. A menedzsment ugyanis felismerte azt a tényt, hogy az új kinevezettek sikere vagy kudarca a szervezet életére nézve hullámtörő hatással bír, a tréningszakembereknek kiemelten kell kezelniük az újonnan kinevezettek támogatását, a fedélzeti programtervnek ugyanakkor világossá kell tennie, hogy a szervezeti hatékonyság erősen függ a minden esetben felülről lefelé haladó elkötelezettség meglététől.[13]

2.4.3. Felkészítés az indirekt lobbira

Alulról szerveződő lobbi (más szóval indirekt lobbi): olyan lobbi, amely a törvényhozást célozza, és a döntéshozatali folyamatra kíván hatást gyakorolni. Az úgynevezett „alulról szerveződő" lobbizás olyan megközelítés, amely elválik a közvetlen lobbizástól, valójában a nyilvánosságot kéri, hogy lépjen kapcsolatba a jogalkotókkal és a kormányzati tisztviselőkkel a felmerülő ügyekkel kapcsolatban, szemben azzal, hogy az üzenetet közvetlenül a törvényhozóknak továbbítaná. A vállalatok, a különféle civil egyesületek és állampolgárok egyéb

[13] Castellano, 2012. 20-21. p.

csoportjai egyre inkább részt vesznek az indirekt lobbizásban, hogy kísérletet tegyenek a jogszabály-változtatás befolyásolására.

Az indirekt lobbitevékenység olyan tevékenységeket foglal magába, mint például a munkavállalók motiválása az állami tisztviselőkkel való találkozásra, illetve velük a jogszabályokkal kapcsolatos aggodalmak megvitatására, közhivatalnokok meghívása a szervezeti megbeszélésekre annak érdekében, hogy lehetővé tegyék a szervezet tagjai, valamint a politikai döntéshozók közötti kölcsönös vélemény-cserét, az úgynevezett GOTV (get-out-the-vote) erőfeszítések, az érdekelt felek politikai oktatása és a kormányzati kapcsolatok egyéb formáinak támogatása.

E programok célkitűzései között szerepel a lehetséges érdekelt szövetségesek alkalmazása az iparági lehetőségek növelésére, illetve az iparági szereplők érdekeit veszélyeztető jogszabályok megváltoztatására, a szervezeti érdekelt felek és a törvényhozók közötti eszmecserék megkönnyítésére a demokratikus elszámoltathatóság javításának eszközeként, a jogalkotók tájékoztatása a felmerülő kérdésekben, illetve jogszabályokban, amelyek hatással vannak az ipar érdekelt feleire, és lehetőség szerint politikai alternatívákat és konstruktív kritikát kínálnak.

A legtöbb amerikai vállalat és egyesület jellemzően az alulról szerveződő lobbiprogramok két formájának egyikét használják fel, bár három másik formát is alkalmazhatnak.

A legszélesebb körben alkalmazott kulcsfontosságú kapcsolattartó program, amelyben egy kisebb számú befolyásos szervezeti érdekelt fél (jellemzően top-menedzserek) jó kapcsolatokat építenek ki és ápolnak bizonyos korlátozott számú tisztviselővel, akik rendkívüli befolyással bírnak a közpolitikai környezetre, amelyben ezek a szervezetek működnek.

Egy második lehetséges formája széles körű programot jelent, amely bevonja az összes szervezeti érdekelt felet, és hagyományosan nagyszámú alulról szerveződő résztvevőre támaszkodik, akik automatikusan bevonódnak vagy feliratkozási programokon keresztül lépnek be.

2.4.4. Tréningek értékelése

Az Egyesült Államok Személyzeti Menedzsment Hivatala (*OPM*) nagyon komolyan veszi a több mint 200 szövetségi ügynökség képzéseihez való hozzájárulást, amelyek az Egyesült Államok állampolgárait szolgálják belföldön és külföldön is. A Hivatal elsődleges küldetése annak a világszínvonalú munkaerőnek a kiválasztása, alkalmazása, megtartása és jutalmazása, amelyek az amerikai állampolgárokat szolgálják.

Pontosan ez a szövetségi kormány emberi erőforrás-funkciója. A Személyzeti Menedzsment Hivatal kompetenciájába tartozik a képzésre és fejlesztésre vonatkozó szövetségi szabályozás kialakítása és végrehajtása. Az *OPM* összehasonlította az *ASTD (Association for Society of Training and Development)* ajánlásokat, hogy megújítsa a képzési értékelést, a 2011-ben közzétett Képzési Értékelési Útmutató sarokköveit alapul véve. A kulcsfontosságú előírások közül kettő igazolja az öt ASTD ajánlást.

Az első (5 CFR 410. sz.) kimondja, hogy „az ügynökségeknek olyan folyamatot kell kidolgozniuk és végrehajtaniuk, amely értékeli a képzési és fejlesztési program hatását a következőkre vonatkozóan:

a) tanulás
b) munkavállalói teljesítmény
c) munkakörnyezet
d) hozzájárulás a küldetés teljesítéséhez,
e) és az értékelés eredményeinek tükrözniük kell a küldetés teljesítéséhez való pozitív hozzájárulását.

A második rendelet (5 CFR 250. §) kimondja, hogy az ügynökségeknek értékelniük kell az a) alszakasz alapján létrehozott, üzemeltetett vagy fenntartott minden egyes programot vagy tervet az egyedi teljesítménytervek és stratégiai célok elérése céljából, valamint szükség esetén az ilyen programok módosítását. Az OPM által létrehozott előírások iránymutatásként szolgálnak az összes amerikai egyesült államokbeli szövetségi ügynökség számára, hogy azok a képzésekbe való befektetések által értéket teremtsenek.[14]

A képzések értékelésének nemzetközi és amerikai gyakorlatában a legismertebb módszertani modell Kirkpatrick (1998) nevéhez fűződik.

Ebben a következő szinteket különböztetik meg:

1. A *reakciók szintje,* ahol a résztvevők (és érintettek) véleményét elemzik, vagyis azt, hogy milyen hatást váltott ki bennük a tréning. A módszer gyengeségei között említhető, hogy a résztvevők az adott képzést csak saját elvárásaikkal tudják összevetni, és a szubjektivitás „kockázata" is felmerül, hiszen egy rokonszenves trénert jobbnak értékelnek, továbbá az értékelés szintje nem garantálja, hogy a résztvevők új készségeket tanultak meg, vagy azokat a munkában használni is fogják. Kirkpatrick szerint minden programot legalább ezen a szinten kell értékelni ahhoz, hogy a későbbi képzési program igazodjon a szervezet igényeihez.
2. *A tanulási hatás szintje,* ahol rövidtávú hatásként azt vizsgálhatják, hogy mennyiben változott a résztvevők tudása, készsége és attitűdje a tréning alatt. Ha ennek a szintnek a hosszú távú eredményét kívánjuk feltérképezni, akkor egy longitudinális vizsgálatot szükséges végeznünk a résztvevőkkel. Az előzetes tudást mérő eszköz használata révén kapott eredmények összevethetők a képzés utáni tudás/képesség mérésére kifejlesztett eszköz értékeivel. A két eredmény közötti értékváltozást tulajdoníthatjuk a képzés sikerességének.
3. *A viselkedési hatás szintje,* mely mutatja, hogy mennyiben változott a résztvevők viselkedése a tréning következtében.
4. *A szervezeti hatás szintje,* ahol pedig azt vizsgálják, hogy mennyiben javult a szervezeti működés a tréning következtében.

A harmadik és a negyedik szinten már a képzés viselkedési és szervezeti hatását lehet értékelni, mely akkor lehetséges, ha az értékelők a képzési program előtt és után is kapcsolatban vannak a résztvevőkkel és az őket foglalkoztató szervezetekkel és képesek a hatást tisztán mérni. Itt érdemes az interjú vagy a megfigyelés módszerét használni.

[14] KIRKPATRICK – KIRKPATRICK, 2012

Egy amerikai kimutatás szerint az amerikai vállalatoknál és intézményeknél az adott időszakban lezajlott tréningek 100 %-át értékelik az első szinten, 50 %-át a második, 30%-át a harmadik, 30 %-át a negyedik szinten.[15]

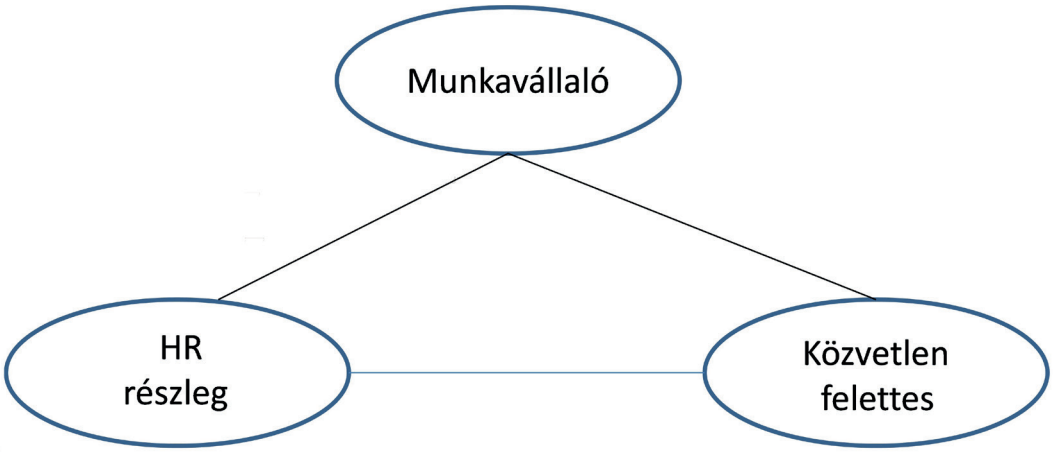
3. Tehetségmenedzsment

3.1. A tehetségmenedzsment fogalma

Hagyományos értelmezés szerint egy munkavállaló a pályafutása során alig-alig váltott munkahelyet. Az ilyen munkavállalói karrierutaknál a legfontosabb karriercél volt az ugyanabban a szervezetben történő előrelépés és minél nagyobb fizetés elérése.[16]

Általánosságban elmondható, hogy ez a helyzet napjainkra az üzleti életben és a közigazgatásban is kezd megváltozni. „A szervezeti karriergondozás keretében a szervezetek az alkalmazottak karrierfejlesztési törekvéseinek megvalósítását támogatják és segítik,[17] természetesen szem előtt tartva saját céljaikat és ehhez igazítva karriermenedzsment rendszereiket."[18]

A Központi Személyügyi Menedzsment Hivatal (OPM) véleménye szerint a talent menedzsment olyan rendszer, amely elősegíti a nagy teljesítményű munkaerő fejlesztését, kizárja a készségek hiányosságait, valamint olyan programokat valósít meg és tart fenn, amelyek vonzzák, megszerzik, fejlesztik, támogatják és megtartják a minőségi munkaerőt (Human Capital Management Talent Management 2017).



2. ábra: A szervezeti karriermenedzsment rendszer főszereplői

Forrás: Poór et al. (2017)

15 Dobos, 2009

16 Hall, 1996

17 Baruch, 2006

18 Poór et al. 2017

A korábban már idézett Központi Személyügyi Menedzsment Hivatal szerint a jelzett területtel összefüggésben a kormányzati szerveknek és ügynökségeknek a következőkre kell tekintettel lenniük:

- A jelenlegi és a jövőbeni munkaerőigények tervezésére és kezelésére.
- A tehetségek vonzására, kiválasztására, fejlesztésére és megtartására irányuló bevált módszerek, technikák és gyakorlatok kidolgozására és végrehajtására
- Rendelkezzenek tervekkel a tudás, készségek és kompetencia hiányosságainak megszüntetésével kapcsolatban az ügynökségen belül.[19]

3.2. Tehetségek megtartása

A közszférában minden szinten nagy erőfeszítéseket tesznek a fiatalabb generáció legjobb és legokosabb tehetségeinek megszerzésére, amelynek eszközei a figyelemfelkeltő weboldalak, egyszerűsített jelentkezési folyamatok, újsághirdetések, valamint a felsőoktatási intézmények személyes felkeresése. A megszerzett tehetségeket a közszféra azonban nagyon rossz arányban képes megtartani. Van olyan ügynökség, ahol 49%-os lemorzsolódás van, miközben a tisztviselők betanítása 18 hónapot vesz igénybe.[20]

A munkavállalók megtartásának a kulcsa a támogató és rugalmas környezet. Az Amerikai Nemzeti Közszolgálati Egyetem (National Academy of Public Administration - NAPA) felmérése szerint a megfelelőnek ítélt jövedelemszint elérését követően a munkavállalók számára felértékelődik a nem anyagi jellegű elemek fontossága. A felmérés szerint a legkívánatosabb elemek: a tréning, a személyes fejlődés és karrierlehetőségek, a nyílt kommunikáció és rugalmas munkafeltételek, valamint a részvétel a döntéshozatalban és célkitűzésekben.[21]

A vezetői magatartás és a szervezeti hatékonyság összefüggéseit feltáró Gallup tanulmány hasonló következtetésre jutott. A tanulmány szerint az alábbi 4 kérdés megválaszolása szoros kapcsolatban áll a tehetségek megtartásával:

- Ismerem-e a velem szemben támasztott munkahelyi elvárásokat?
- Rendelkezésemre áll-e minden szükséges berendezés és eszköz a munkám elvégzéséhez?
- Van e lehetőségem rá a munkahelyemen, hogy azzal foglalkozzam, amihez a legjobban értek?
- Van-e olyan felettesem, aki személyesen törődik velem?

A Boston Consulting Group (BCG) 8 éven át folytatott felméréséből kiderül, hogy a legsikeresebb szervezetek jellemző vonása a fejlett HR-politika, amely nagy hangsúlyt fektet

19 Human Capital Management Talent Management, 2017

20 Bilmes – Gould, 2009. 160. p.

21 Bledsoe, 2001

a HR-kulcsfunkciókra (toborzás, kiválasztás, megtartás), és prioritásként kezeli a munkavállalói elégedettséget.

Az elégedett munkavállalók jobban is teljesítenek, és sokkal jobb csapatjátékosok, együttműködőbbek, lelkesebbek, innovatívak, és lojálisak. Ezen okokból a munkáltatónak érdemes figyelmet fordítani rá, hogy biztosítson minden olyan körülményt, ami támogatja a munkavállalók elégedettségét.[22] Linda J. Bilmes, a Harvard Egyetem előadója és W. Scott Gould, az IBM közszféra-kapcsolatokért felelős alelnöke szerint a közintézmények nem járnak élen a munkavállalói elégedettségre való törekvés kérdésében.[23]

A következő táblázatban olvasható adatok azt mutatják, hogy a megkérdezett amerikai közalkalmazottak számára fontos az elismerés, a munkahelyi elégedettség, a karrierfejlesztés, a munkakörnyezet, az életminőség és a vezetői motiváció. Ezek az elvárások nagyon hasonlóak azokhoz, amelyek nagy elkötelezettséget és megtartást idéznek elő a magánszektorban.

Sorszám	Megállapítás / Kérdés	Százalék
6.	Szeretem a munkámat.	83%
5.	Elégedett vagyok a munkámmal.	73%
9.	Összességében mi a véleménye közvetlen felettesének munkájáról?	66%
2.	Lehetőségem van képességeim fejlesztésére a szervezeten belül.	62%
18.	Képességeimet jól kamatoztatják a munkahelyemen.	61%
61.	Mindent összegezve, mennyire elégedett a fizetésével?	61%
17.	Leterheltségem elfogadható.	59%
54.	Mennyire elégedett azzal, amilyen mértékben bevonják a munkájával kapcsolatos döntésekbe?	54%
59.	Mennyire elégedett a jelenlegi munkájával kapcsolatos továbbképzéssel?	54%
36.	Határozottan elismerem feletteseim munkáját.	49%
56.	Mennyire elégedett a jó munkáért járó elismeréssel?	49%
55.	Mennyire elégedett felettesei tájékoztatásával a szervezetében zajló eseményekkel kapcsolatban?	47%
24.	Az alkalmazottak érzékelik a személyes előrejutást a munkájukkal kapcsolatos folyamatban?	42%
57.	Mennyire elégedett a vezetők célkitűzéseivel és gyakorlatával?	41%
58.	Mennyire elégedett azzal a lehetőséggel, hogy feljebb jut a ranglétrán?	36%

7. táblázat: Dolgozói elkötelezettséget befolyásoló tényezők az amerikai szövetségi közszolgálatban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

[22] Bilmes – Gould, 2005

[23] Sylvia – Meyer, 2002

Sajnos, mivel a táblázat adatai (és egyéb adatok) is azt mutatják, hogy az alkalmazottak nem érzik úgy, hogy elegendő karriermobilitással, méltányos lehetőségekkel vagy vezetéssel rendelkeznek – a kormányzati szféra összehasonlításban a magánszférával – nagyon el van maradva a karrierfejlesztés, a karriermenedzsment, a teljesítménymenedzsment és a munkáltatói márka (branding) területén egyaránt.

3.3. Tehetségmenedzsment napjainkban

A fejezet áttekintést nyújt a tehetségmenedzsment területeiben, napjainkban az amerikai közigazgatásban.

3.3.1. Modell

Ezt a modellt úgy alakították ki, hogy eszközökkel és erőforrásokkal rendelkező ügynökségek számukra hatékony éves vezetői tehetséggazdálkodási és utódtervezési (*TMSP*) rendszert alakítsanak ki és működtessenek.

Az *OPM* által a folyamat az öt alábbi fő szakaszból áll:

- meghatározzák a jövőbeni tehetség-szükségleteket;
- értékelik a jelenlegi tehetségek állapotát;
- igazítják a tehetségeket az ügynökségi igényekhez;
- végrehajtási és fejlesztési terveket véglegesítenek, és
- végrehajtják a frissítési terveket.[24]

3.3.1.1. Utódlásszükséglet meghatározása

Az utódlástervezés a szervezeti humán tőke kezelésének alapja. Lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy stratégiai módon megfeleljenek a jelenlegi és jövőbeli vezetői-szükségleteknek és megakadályozzák a felesleges zavarokat a vezetők és tehetségek megtartásában:

- Szcenárió alapú munkaerő-tervezés: Ez az útmutató néhány ajánlott lépést tartalmaz az ügynökség munkaerőtervezési folyamatának segítésére. Ez az alábbi szakaszokba sorolható:
  (1) háttér és felhasználások a forgatókönyv-alapú munkaerő-tervezéshez
  (2) a forgatókönyv-alapú munkaerő-tervezés alkalmazásához.
- *OPM* Munkaerő-tervezés legjobb gyakorlatai (2011): Ez az útmutató az *OPM* szövetségi munkaerő-tervezési modelljéből és a munkaerő tervezésének legjobb gyakorlataiból áll.[25]

[24] United States Office of Personal Management, 2017a

[25] United States Office of Personal Management, 2017a

A következőkben egy ilyen modell egyes lépései olvashatóak.

Sorszám	Lépések
1.	Szervezeti küldetés, vízió, stratégiai tervek, költségvetés elemzése
2.	Munkaerőszükséglet elemzése
3.	Munkaerőkínálat elemzése
4.	Réselemzés
5.	Munkaerő stratégia és éves terv
6.	Implementáció
7.	Tervteljesítés értékelése

8. táblázat: Munkaerő-tervezés lépései

Forrás: United States Office of Personal Management (2011)

A munkaerő-elemzés nagymértékben támaszkodik az adatok megfelelő gyűjtésére és értékelésére. A munkaerő-elemzés elsődleges adatforrásai a következők:

- Munkavállalói adatbázisok
- Munkavállalói besorolási osztályok specifikációi és pozíció leírásai
- Fókuszcsoportok és workshopok
- Felmérések / kérdőívek
- Munkavállalói kompetencia önértékelések
- Vezetők munkavállalói értékelései
- Szakértői értékelések
- Folyamattérképek, amelyek segítenek meghatározni a szervezetek működését és a kölcsönös kapcsolatokat a különböző folyamatok között
- A kompetenciák mérésére tervezett informatikai rendszerek

A munkaerő-tervezés továbbá segíti a szervezeteket annak biztosításával, hogy a megfelelő munkatársakkal töltik be a pozíciókat (a szükséges kompetenciákkal rendelkezőkkel), és biztosítják azt is, hogy a munkaerő megfelel majd a jövőbeli szervezeti célkitűzéseknek.

A Központi Személyzeti Menedzsment Hivatal e témában kiadott dokumentuma szerint minél hatékonyabb a munkaerő-terv kidolgozása és végrehajtása, annál inkább képes a szervezet a humán tőkéjét kihasználni a stratégiai célok elérése érdekében.[26]

3.3.1.2. Értékelik a jelenlegi tehetségek helyzetét

Ebben a fázisban információkat gyűjtenek az ügynökségnél dolgozó vezetők helyzetéről. Ezzel összefüggésben a javasolt módszertan 3 példát ajánl – értékelő adatlapok formájában – az alkalmazók figyelmébe[27]:

[26] United States Office of Personal Management, 2011

[27] United States Office of Personal Management, 2017a

- Honvédelmi Utánpótlás Menedzsment Rendszer – *Vezetői Profil Gyors Referencia Útmutató* (Defense Talent Management System = *DTMS*) – Executive Profile-Quick Reference Guides (Minden beosztásban, munkakörben)[28]
- Rakétavédelmi Ügynökség – *Vezetői Értékelési Útmutató* (Missile Defense Agency = *MDA* -TSMP Overview of Executive Assessments)[29]
- Nukleáris Szabályozási Bizottság – *Vezetői Karrier Érdeklődési Adatlap* (Nuclear Regulatory Commission – 2016 Executive Career Interest Form)[30].

3.3.1.3. Igazítják a tehetségeket az ügynökségi igényekhez

A szervezetnél működő Vezető Értékelő Bizottság (*Executive Review Board*) áttekinti az ott lévő vezetők helyzetét és véleményt nyilvánít arról, hogy mi várható a vezető-utánpótlással összefüggésben.

Ehhez a tevékenységhez a módszertan az alábbi két példát javasolja:

- Honvédelmi Minisztérium – Légierő – Minta – *Válaszlevél a vezetők számára* (Department of Defense - Air Force- Sample - Feedback Letter for Executives)[31]
- Nukleáris Szabályozási Bizottság - *Vezetői utánpótlás tervező adatlap* (Nuclear Regulatory Commission - Template to Provide Advance Succession Planning Input)[32]

3.3.1.4. Végrehajtási és fejlesztési tervek véglegesítése

Az adott ügynökség személyzeti szakemberei bemutatják minden vezetőnek a velük kapcsolatos fejlesztési és utódlási terveket. Minden vezető a megadott információk alapján benyújtja a saját *Vezető Fejlesztési Tervét* (Executive Development Plan). Az így kialakított és egyeztetett terveket összesítik és véglegesítik.

A fejlesztési tervek véglegesítéséhez egyes vezetők esetében értékelik a jelen fejezet 5. táblázatában olvasható, alábbi kompetenciákat:

28 https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/TMSP%20wiki%20page/DTMS-%20Executive%20Profile-Quick%20Reference%20Guides%20(All%20roles).pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

29 https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/TMSP%20wiki%20page/MDA-TSMP%20Overview-executive%20assessments.pptx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

30 https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/TMSP%20wiki%20page/NRC-%202016%20Career%20Interest%20Form.docx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

31 https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/TMSP%20wiki%20page/DoD-%20AF-%20Sample-FeedbackLetter-Redacted%20(2).pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

32 https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/TMSP%20wiki%20page/Template%20to%20Provide%20Advance%20Succession%20Planning%20Input-%20NRC.xlsx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Változás vezetése - Leading Change;
Emberek vezetése - Leading People;
Eredményorientáció - Results Driven;
Üzleti orientáció - Business Acumen;
Kapcsolatok építése - Building Coalitions.[33]

Évente legalább egy alkalommal elvégzik az utódlással kapcsolatos tervezési - és végrehajtási feladatokat. Ezzel összefüggésben a Központi Személyzet Menedzselési Hivatal a következő segédleteket biztosítja az ügynökségek és más szervezetek számára:

- Nukleáris Szabályozó Bizottság - 2016 Utódlás-tervezési folyamat (Nuclear Regulatory Commission - 2016 Succession Planning Process)[34]
- NRC – Utódlástervezési Tájékoztató (NRC - Succession Planning Briefing OPM Executive Resources Forum Feb 2016)[35]
- Társadalombiztosítási Igazgatóság - Az öröklési tervezés végrehajtása (Social Security Administration- How to Implement Succession Planning:[36] Ez a kurzus általános áttekintést nyújt az utánpótlás tervezési folyamatokról, valamint elmagyarázza, mik azok, miért kellene megvalósítani azokat a szervezetben, és hogyan kell megvalósítani azokat.[37]

4. Kihívások

Az amerikai közszolgálat szervezetei a szövetségi kormánytól kezdve, az egyes államok hivatalain át egészen a helyi szervezetekig egyre jelentősebb kihívásokkal szembesülnek – a magánszektorban működő szervezetekkel összehasonlítva, – de ezek egyes területeken még hangsúlyosabbá válnak. Gondolunk itt például arra, hogy a „baby boomerek" – az úgynevezett *hatvanasok* – nyugdíjba vonulnak. Az említettek száma szövetségi munkakörök esetében különösen magas. A legtöbb szervezet igyekszik foglalkozni az új generációk (X, Y és Z generációk) vonzásának, felvételének és megtartásának kihívásaival, de ez a kihívás még nagyobb és összetettebb a szövetségi kormányban.[38]

A szövetségi ügynökségeknek és hivataloknak sürgősen szükségük van a következőkre, amelyeknek minden szövetségi tehetséggondozó rendszernek foglalkoznia kell:

[33] Guide, 2017

[34] https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/TMSP%20wiki%20page/Stage%205/2016%20Succession%20Planning%20Process%2004%2020%202016-%20NRC.docx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[35] https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/TMSP%20wiki%20page/Stage%205/NRC-Succession%20Planning%20Briefing%20OPM%20Executive%20Resources%20Forum%20Feb%202016%20(1).pptx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[36] https://www.ssa.gov/section218training/basic_course_8.htm#1 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[37] United States Office of Personal Management, 2017b

[38] Mihm, 2007

- minél gyorsabb kiválasztás,
- jobb minőségű toborzás és kiválasztás,
- javuló hatékonyság,
- a költségek csökkentése.

Ezen túlmenően azonban a magas szintű igényeket, és számtalan egyedi szövetségi felvételi követelményeket kell figyelembe venni. Minden szövetségi ügynökség és hivatal által alkalmazott tehetségmenedzsment-rendszernek be kell tartania az előzőekben leírt egyedi követelményeket, hogy minél életképesebbé váljanak.

Ezzel összefüggésben fontos biztosítani a következőket:

- gyorsan hajtsák végre a munkahelyi jóváhagyási és igénybevételi kérelmeket,
- segítsék az egyszerű álláshelyek létrehozását,
- javuljon a jelöltek beintegrálása a szervezetbe,
- egyszerűsödjön az alkalmazási kérelmek feldolgozása,
- javuljanak az automatizált munkafolyamatok,
- az irányelvek betartását biztosításák.[39]

A továbbiakban tekintsük át részleteiben azokat a kihívásokat, amelyek különösen nagy fontossággal bírnak az amerikai közszolgálat esetében:

4.1. Idősödő munkaerő

Ez nem egy új jelenség, erre már közel egy évtizeddel ezelőtt felhívták a figyelmet a szakemberek. A szervezetek demográfiai adatait figyelembe véve várhatóan példa nélküli humántőke-veszteségre lehet számítani a mostantól a 2020-ig tartó időszakban, hacsak nem lesznek megtéve a megfelelő lépések annak érdekében, hogy a felhalmozott tudásukat a legértékesebb, hosszú időn át foglalkoztatott alkalmazottak proaktív módon továbbadják.[40]

Az öregedő munkaerő és a zsugorodó költségvetések miatt a szövetségi és a védelmi szervezetek számos egyedi kihívással szembesülnek a következő évek vezetőinek kinevelésében.[41]

A kormányzati Ellenőrzési Hivatal (*GAO*) 2014-es adatai szerint a vezetők közel kétharmada 2016-ig eléri a nyugdíjkorhatárt. Legnagyobb az aggodalom a szövetségi ügynökségek HR vezetőinek körében. Jelenleg 68 százalékuk számolt be a leírt fejleményekről. Ez az érték 23 százalékkal magasabb a 2014-ben készített tanulmányban leírtaknál. Meglepő módon közel 10 szövetségi ügynökség nem rendelkezik vezetői utánpótlást célzó tervekkel. Ez azért is kifogásolható, mert várhatóan az X-Y generáció fogja alkotni a következő évtizedben a munkaerő 75-80%-át.[42]

[39] Abusamre, 2014

[40] Calo, 2008. 403. p.

[41] Ellis, 2015

[42] Ellis, 2015

Az amerikai vállalatokhoz hasonlóan a szövetségi kormány hivatalainál hamarosan szembe kell nézni a gyorsan változó munkaerőkicserélődéssel. A szövetségi munkavállalók 60%-a jogosult az elkövetkező 10 évben nyugdíjba vonulni, a szövetségi állások száma azonban 33%-kal nőtt az elmúlt 3 évben.

Ezzel összefüggésben jó hír, hogy az amerikai fiatalok (25 évesek és annál fiatalabbak) ma minden eddiginél jobban figyelembe veszik a szövetségi foglalkoztatást mint egy lehetséges karrier „lépcsőfokot".

Az amerikai fiatal munkavállalók 61%-a azt állítja, hogy a karrierjük első lépéseként szívesen dolgoznának a Kormánynak. Ez nagyban különbözik a 30 évvel ezelőtt tapasztaltaktól, amikor a legtöbb ember azért választotta a közszolgálatot, hogy onnan menjen majd nyugdíjba.[43] Hasonlóan Amerika vállalati szervezeteihez, a szövetségi kormány hivatalai is gyenge képet mutatnak a vezető-utánpótlás területén. A különböző vizsgálatok adatai hatalmas rést mutatnak a közép- és a felsőszintű vezetők között. Egyik vizsgálat adatai azt mutatják, hogy csak a kormányzati alkalmazottak 41%-a elégedett az ügynökségek vezetőivel. Csak 14% mutat „magas fokú tiszteletet" vezetőik irányába.[44]

Ahogy már korábban is jeleztük, az akkori előrejelzések szerint a munkaerő 60%-a és a kormányhivatalok vezetőinek 90%-a vált jogosulttá arra, hogy 2015-re nyugdíjba vonuljon. Ez a helyzet szükségessé teszi az Y generációs tehetségek vonzását és megtartását.

Ez jelentős változást jelent a teljes munkaerő-összetételben. Az új munkaerőnek magas potenciállal rendelkező munkavállalónak kell lennie, akik motiváltak a tanulásban. Az új és innovatív toborzási stratégiáknak magukban kell foglalniuk az új szociális média használatát és a célzott munkaadói márkaépítés (employer branding) alkalmazását. Mivel korlátozott erőforrások állnak rendelkezésre a foglalkoztatás és a megtartás ösztönzésére, az ügynökségeknek képesnek kell lenniük arra, hogy megragadják az egyénnek a „magasabb rendű célok" és a sikerek iránti elkötelezettségét.[45]

4.2. Sokszínűség biztosítása

E tényező felvetése magyarázatot igényel. Különböző vizsgálatok adatai azt mutatják, hogy jelentős elmaradás figyelhető meg a nőknek, valamint a különböző kisebbségeknek a vezetői munkakörökben való foglalkoztatása tekintetében. Történelmileg az amerikai szövetségi ügynökségeket, hivatalokat általában a fehérek és férfiak vezették (és vezetik), bár nagyfokú egyenlőtlenség ma is fennáll, az utóbbi években a kisebbségek elkezdtek felemelkedni a kormányon belüli vezetői pozíciókba. Így a fehér vezetők által irányított szervezetekben negatív véleményeket lehetett hallani a sokszínűséggel kapcsolatban. Ez a helyzet az irányítás heterogenitását, a többségi csoport tagjainak fenyegetését jelentheti. Ez a magyarázat igazodik a kapcsolati háló-elvhez, és azt sugallja, hogy a menedzsment

43 Johsbersin, 2006

44 OPM Human Capital Survey, 2006

45 Kormányzat, 2011

reprezentativitásában bekövetkező változások valóban üzenetet közvetíthetnek a munkavállalók felé.[46]

A Kongresszus megállapította: A kisebbségek és a nők aránytalan elosztása a szövetségi foglalkoztatásban, valamint kizárásuk a magasabb szintű politikai döntéshozatalból és vezetői pozíciókból azt jelzi, hogy a kormány nem hajtotta végre az egyenlő lehetőséget nyújtó foglalkoztatás politikát. Már az elmúlt évtized végén publikálva lettek a következőkben leírtak. A vezető kormányzati pozíciókat betöltő nők száma folyamatosan nőtt az utóbbi 30 évben, de a nők aránya a szövetségi kormány közigazgatási felsővezetők szolgálatában (*SES*) továbbra is elmarad a nők százalékos arányától, mind a polgári munkaerő, mind a szövetségi kormányzati munkaerőhöz viszonyítva.[47]

Egy legújabb publikáció is azt mutatja, hogy nem sokat változott a helyzet az elmúlt 10 évben. A jelzett felmérés szerint: „habár a nők az állami és a szövetségi szolgálati pozíciók felét foglalják el, a teljes közszférában 10%-kal kevesebb a női foglalkoztatott, mint a férfi" – derül ki a kormányzati dokumentumok elemzéséből, amelyhez az információkhoz való szabad hozzáférés jogán jutott hozzá egy közvéleménykutató non-profit szervezet. Az idézett felmérés szerint: „a feljegyzések azt mutatják, hogy a szövetségi kormány nagyrészt elérte azt a célt, hogy a nemek, az életkor és a bőrszín tekintetében különböző munkavállalókat vegyenek fel, de ezek közül csak kevesen kaptak támogatást vezetői pozíciók eléréséhez. Az elemzők szerint inkább a sokkal homogénebb magánszektor adminisztrátorainak felvételét preferálják."[48]

4.3. Vezetési kultúra

Egy 2015-ös benchmark felmérés megállapította, hogy a szövetségi hivatalok HR vezetőinek 78 %-a úgy érzi, hogy jelenlegi tehetséggondozó programjaik elmaradnak a szükséges mértéktől. Ezen kívül a válaszadók többsége a költségvetésen kívüli legnagyobb akadályként jelölte meg ügynökségeik vezetési kultúráját, amely jelentős akadályokat gördít a pozitív változások elérése, tehetséggondozás és teljesítmény célok megvalósítása elé. A szövetségi kormánynak szembe kell néznie a stagnáló gazdálkodási gyakorlattal és az osztályokon belüli erőforráshiánnyal. Továbbá újabb kellemetlen ténnyel kellett szembesülnie 2014-ben, mert a jelzettek szerint az elmúlt 11 év alatt a legalacsonyabb volt a munkavállalói szerepvállalás.

Austin és Seitanidi (2014) azt állítják, hogy a szektoron átívelő tapasztalatok a vezetők számára előnyösek, függetlenül attól, hogy milyen eltérő szervezetektől érkeztek".

Egy McKinsey-felmérés szerint az amerikai szövetségi kormány számos fontos szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos intézkedése jóval elmarad a magánszféra mögött, különösen érvényes ez a megállapítás a munkavállalói szerepvállalás, a tehetséggondozás és az elszámoltathatóság ösztönzése területén. De részrehajlók lennénk, ha nem ismernénk

46 Oberfield, 2016. 29. p.

47 Crumpacker, 2008.

48 The Guardian, 2018

el, hogy a szövetségi kormánynak viszonylagos erősségei is vannak, megértik és átfogják szervezeteik irányát és jövőképét és motiváltak a különbségtételre (az idézett felmérés szerint magánszektorbeli társaiknál jobban).[49]

4.4. Új közigazgatási menedzsmenttrendek

A Deloitte Touch kutatási jelentése 10 új közigazgatási menedzsmenttrendet fogalmaz meg az amerikai kormányzat számára, melyek az alábbiak:

1. Készítsük fel a vezetőket és szervezeteket a jövőre!
2. Hozzunk létre új tehetséggondozási stratégiát!
3. Készítsünk kompetencia-térképet az alkalmazottak tudásáról, tapasztalatáról és magatartási jellemzőiről!
4. Használjuk a digitális technológiát az emberek elemzésére és a munka jövőjének a kialakítására!
5. Állítsuk kihívás elé a vezetést: toljuk ki a határokat!
6. Lássuk be, hogy a jövő szervezete most érkezik!
7. Fejlesszük a tehetségek megszerzésének módszereit és legyünk elmélyült és megismerő tehetségtoborzók!
8. Kezeljük a sokszínűséget és a befogadást! Biztosítsunk valóságbeli különbségeket!
9. Biztosítsuk a megfelelő teljesítménymenedzsment módszert!
10. Értsük a munka jövőjét és a munkaerő megnövekedett szerepét![50]

Egyéb kulcsfontosságú felmérési eredmények a következőket emelik ki:

- **2015 tehetséggondozási prioritások:** Miután megtalálták a megfelelő embereket a munkához, a válaszadók kialakítják az utódgondozás tervezését, valamint azonosítják és megszüntetik a szakképzettségbeli hiányosságokat, amelyek a legfontosabb prioritások közé tartoznak – ezek mindegyike szorosan kapcsolódik a személyzet fejlődéséhez, amelyet a válaszadók 63 százaléka aktív középpontnak nevez.
- **A vezetők fejlesztése:** Míg az ügynökségek többsége azt állítja, hogy az utódgondozás prioritás, mindössze 29 százalékuk összpontosít a vezetésfejlesztési tréningekre. Ez jelzi, hogy a munkavállalókat nem kezelik megfelelően annak érdekében, hogy betöltsék a kulcsfontosságú vezetői pozíciókat.
- **A szervezeti kultúra megváltoztatása:** A szervezetfejlesztések irányítási kultúrájának megváltoztatása érdekében átlátható párbeszédre és visszacsatolásra van szükség.

[49] Braverman – De Smet – Schaninger, 2009

[50] Morris – Forsythe – Cowley, 2017

- **A morál és az elkötelezettség kiépítése:** A negatív elkötelezettség értékelések és a történelmileg merev vezetési kultúra visszafordítása érdekében a kormányzati ügynökségek egyre inkább alkalmazkodnak a munkavállalók igényeihez és vágyaihoz. A válaszadók 73 százaléka távmunka és munkaidő-rugalmassági programokat hajt végre, közel kétharmaduk nem monetáris elismerési kezdeményezéseket alkalmaz, és 58 százalékuk olyan mentori programokat hajt végre, amelyek biztosítják a tudás megtartását és áthidalják a generációk közötti szakadékokat.[51]

A McKinsey Kutatócsoport a közszféra különféle szervezeteiben végzett felmérést és elemezte a válaszaikat krízishelyzetben:

A NASA (a Challenger robbanás, 1986-ban), a FEMA és a Louisiana-i kormányhivatal (a Katrina hurrikán pusztítása után, 2005-ben), az IRS (a csalások megnövekedése és a kisvállalkozások 140 milliárd dolláros adókiesése után, 2012-ben), valamint az Amerikai Haditengerészet (a Japánt sújtó cunami idején, 2011-ben) képezték a vizsgálat alanyait. Az esetekben fellelhető közös motívum az, hogy szinte minden esetben az agilitás a krízis után azonnal megemelkedett, de az idő múlásával alább is hagyott.

A következő táblázatban összefoglaltuk a jelzett esetekből leszűrhető következtetéseket:

A) Kulturális kockázatkerülés

A magatartás gazdaságtana szerint az emberek a kockázatokat kétszer olyan súlyosan érzékelik, mint az azzal egyenértékű előnyöket. A kormányzati tisztviselők például sokkal nagyobb mértékben aggódnak, hogy nem elég jók, aggódnak, ha dühösek a felettesei és idegenkednek más ügynökségektől, mint amennyire izgatottak az új programok, gyorsabb működési modellek kidolgozása vagy új partnerségek kiépítése kapcsán. Cselekvésre való késztetés nélkül (ilyen például a magánszektorban a nyereségmotívum) észszerű, hogy egyre több információt keressenek, további elemzéseket végezzenek, engedélyre várjanak, vagy a szervezet érdekei helyett a kisebb csoport érdekei szerint optimalizáljanak. Az érdekelt felek sokrétűsége – az állampolgároktól a Kongresszusig – valamint a média általi ellenőrzés tovább csökkenti a közszféra vezetőinek hajlandóságát a kockázatvállalásra.

A megoldás gyakran a legkisebb közös nevezőn születik meg. Kizárólag krízisszituációban születik olyan megoldás, amely nem kompromisszumokon alapul. Ezen a ponton a tétlenség jelentene túl nagy kockázatot, azonnali döntésekre, vállalkozói gondolkodásmódra van szükség. Ilyen helyzetben nem létezik a hibázástól való félelem, a hibák várhatóak, elfogadottak és korrigálhatóak is.

[51] Ellis, 2015

B) Szervezeti összetettség

Ma a legnagyobb és legösszetettebb szervezetek a közszféra szervezetei. A komplexitás sokszor megnehezíti a dolgok menetét. Ez vajon természetes velejárója-e a nagy szervezetnek? Igen is és nem is. A kutatás eredménye azt sugallja, hogy ez sok esetben fontos és lényeges hozzáadott értéket képvisel. Néhány ezek közül külső forrásból származik (ilyen például a szövetségi törvény). A szövetségi közbeszerzési szabályok rendszere például olyan összetetté vált, hogy az Egyesült Államok Légierejének létre kellett hoznia egy mesterséges intelligenciarendszert a több tízezres webes szabályok és politikák navigálásához.

Válság idején azonban, amikor a bürokraták azt mondják, hogy valami nem hajtható végre gyorsan, más bürokraták megkérdezik, hogy miért nem. Hirtelen nyilvánvalóvá válik, hogy a sok szabály mögötti erő mindössze egy szokás, nem egy törvény. Ezeket a szabályokat felülvizsgálták, hogy nagyobb átláthatóságot és gyorsabb döntéshozást tudjanak biztosítani.

C) Gépek vs. emberek – A blokkolt gondolkodásmód

Azok meghatározó elméletek, amelyeket Frederick Taylor és Max Weber körülbelül egy évszázaddal ezelőtt vezettek be a köztudatba, befolyásolják a nagy szervezetekben uralkodó gondolkodásmódot, mégpedig azt, hogy a mindennapi munkájukhoz szükséges tudást birtokolják, egy jól olajozott gépként működjenek együtt az emberek, amelynek munkadarabjai tökéletesen illeszkednek egymáshoz.

Ez a mechanikus hozzáállás uralja a bürokráciát, mert rutinszerű, ismétlődő, szabályos működést tesz lehetővé, világos határokkal és egyértelmű hierarchiával. Ha a döntések megkövetelik a koordinációt, a bizottságok összehívják a vezetőket az információk megosztására és a javaslatok felülvizsgálatára. Minden munkafolyamat pontosan, előre megtervezett azért, hogy a munkavállalók biztosítva legyenek abban, hogy szabályokra, kézikönyvekre és utasításokra támaszkodhatnak a feladatok végrehajtásakor. A problémát manapság az okozza, hogy amióta a szervezetek ezt a fajta felépítést megtervezték, a világ már továbblépett, ezért itt az ideje a fennálló struktúrákat megváltoztatni. Egy 2013-as McKinsey-felmérés szerint a több mint 1.200 fő megkérdezett magánszektorbeli vezető több mint fele azt mondta, hogy cégeik jelentős strukturális változásokat hajtanak végre, mind részleg-, mind összvállalati szinten, akár 2-3 évente.

Az újratervezések gyakran 1-2 évet is igénybe vesznek. Nem meglepő, hogy a megkérdezettek csupán 23 %-a tartja sikeresnek őket. Nagyrészük sikertelen, részben azért, mert az időközben már megoldott problémákra teremt megoldást. A technikai nézőpont sok mindent kínál, ilyenek a logika, a konzisztencia és a kiszámíthatóság. A szervezeteknek azonban reagálniuk kell a kiszámíthatatlanra, a klasszikus Taylor-féle megközelítés azonban szinte állandó zavarokat okoz.

9. táblázat: Az ellenállás belső ereje gátolja az agilitást a krízishelyzet elmúltával

Forrás: Dowdy – Rieckhoff – Maxwell (2017)

4.5. Hiány a tehetségekben

Arról sem lehet megfeledkezni, hogy az egész világon, beleértve az Egyesült Államokat, egyre nagyobb igény tapasztalható a tehetségek iránt.[52] A *McKinsey* nemzetközi tanácsadó cég még 2012-ben publikált tanulmánya szerint közel 200 szakember fog hiányozni 2020-ban a gazdaság különböző szintjein.[53]

5. Újítások a tehetségmenedzsment-rendszer fejlesztésére

5.1. Tehetségértékelés - követelmények listája

A teljes értékelési folyamatot bonyolítják a szövetségi kormány egyedülálló és összetett értékelési követelményei. Valójában körülbelül 2.000 olyan követelménynek kell megfelelni, amelyekre a Veterán státusza, vagy az 508. cikk szerinti megfelelés miatt kell foglalkozni. Ezen felül a kategória-besorolás, a jelölt-preferenciák, a felvételi igazolások, a rövid listák és számos egyéb tényezők mind-mind bonyolítják ezt a folyamatot.

Nyilvánvaló, hogy a magánszektor tehetségmenedzsment megoldására használt eljárásokat a szövetségi kormányon kívülre helyezték. Amellett, hogy foglalkoznak a fenti egyedi igényekkel, a szövetségi tehetséggazdálkodási rendszer felmérési képességei a következők kielégítésére is képesek lehetnek:

- *gyorsabb lehet a jelöltek jóváhagyása,*
- *az értékelési munkafolyamatokat automatizált módon nyomon lehet követni,*
- *a szövetségi értékelési folyamatot egyszerűbben lehet kezelni,*
- *az értékelési eredményeket könnyebben lehet feljegyezni minden egyes jelölt számára az egyes lépések során,*
- *a jelentkezőket automatizált módon lehet pontozni a pályázati űrlapon adott válaszok alapján,*
- *a pontszámokat automatizált módon lehet hozzárendelni az értékelési eredményekhez,*
- *a súlyokat automatizált módon lehet hozzárendelni a kritériumokhoz és a toborzási lépésekhez,*
- *a kiválasztás jóváhagyási folyamatát egyszerűen lehet kezelni,*
- *könnyű lehet a felmérési forma kialakítása és a munkafolyamat kezelése.*

[52] Todd, 2012

[53] Dobbs – Lund – Madgavkar, 2012; Olson 2015

5.2. Analytics és jelentéskészítés

Mindezeket a funkciókat a megfelelő értékelésre és munkafolyamatra összpontosítva tovább kell erősíteni. A megbízható és informatív jelentéstétel lehetővé teszi a kulcsfontosságú elemzésekhez való hozzáférést, valamint a döntéshozatali és a toborzási stratégiákkal kapcsolatos tévedések elkerülését. Az olyan elemek, mint az intuitív és részletes egyoldalas vizuális felület, amelyek segítségével a felhasználó első ránézésre monitorozhatja legfontosabb céljainak vagy elvárásainak megvalósulását. Ezek a felületek segítenek a kritikus információknak a vezetők érzékeiben történő elhelyezésében, csökkentve a döntések meghozatalának idejét és költségeit. Az információknak rendelkezésre kell állniuk, hogy a felhasználók azonnal felügyelhessék a munkafolyamatokat. A drag-and-drop[54] egyszerűségének köszönhetően a nem technikai felhasználók könnyebben készíthetnek jelentéseket az ügynökség számára fontos információkról.

5.3. Számítógépes támogatás

A szövetségi ügynökségeknek évekkel ezelőtt fel kellett ismerni, hogy a számítógépes támogatás ezen a területen elengedhetetlen.[55]

Az Acendre az egyetlen föderális integrált tehetséggazdálkodási rendszert kínálja ma, az emberek elemzésével és jelentésével kifejezetten a szövetségi ügynökségek egyedi igényeihez igazítva. Megoldásuk segítséget nyújt az ügynökségeknek a magas színvonalú és kritikus tehetségek megtalálásához, bérbeadásához, bevonásához és fejlesztéséhez, miközben csökkenti a költségeket, javítja a termelékenységet és hatékonyságot, és segíti az ügynökségeket feladataik megvalósításában.

Arról sem lehet megfeledkezni, hogy a digitalizálás új típusú tehetségek megjelenését is hozhatja magával.[56]

6. Összefoglalás

Az amerikai közszolgálat szervezetei a szövetségi kormánytól kezdve, az egyes államok hivatalain át a helyi szervezetekig egyre jelentősebb kihívásokkal szembesülnek. Gondolunk itt például arra, hogy a „baby boomerek” – az úgynevezett hatvanasok – nyugdíjba vonulnak.[57] Az említettek száma szövetségi munkakörök esetében különösen magas. A legtöbb szervezet igyekszik foglalkozni az új generációk (X, Y és Z) vonzásának, felvételének és

[54] A számítógép grafikus felhasználói felületén használatos funkció, melynek segítségével a képernyőn lévő valamely absztrakt objektumra egérrel kattintva, majd azt egy másik helyre vagy objektum fölé húzva valamilyen feladatot tudunk végrehajtani.

[55] Selden – Orenstein, 2011; United States Office of Personal Management, 2013

[56] Dery – Sebastian, 2017

[57] Ellis, 2015

megtartásának kihívásaival. Ez a kihívás a legnagyobb és legösszetettebb a szövetségi kormányban. A közszféra minden szintjén nagy erőfeszítéseket tesz a fiatal generáció legjobb, és legokosabb tehetségeinek megszerzésére: figyelemfelkeltő web oldalakkal, egyszerűsített jelentkezési folyamattal, újsághirdetésekkel, a felsőoktatási intézmények személyes felkeresésével. A megszerzett tehetségeket azonban nagyon rossz arányban képes megtartani. Van olyan ügynökség, ahol 49%-os lemorzsolódás van, miközben a tisztviselők betanítása 18 hónapot vesz igénybe.

Ebben a fejezetben az olvasó betekintést nyerhetett a szövetségi tehetségmenedzsment-rendszer működésébe, kihívásaiba; megismerkedhetett a szövetségi munkahelyek típusaival, és a közszolgálati hierarchia felépítésével.

A szövetségi kormány szerveinél dolgozó közel 3 millió fő[58] politikai kinevezettként (Political employees), vagy karrier alkalmazottként (Career employees) vesz részt a közigazgatásban.

Az utóbbiak, mint közigazgatási vezetők (akik közvetlenül az elnök által kinevezettek irányítása alatt dolgoznak), vagy tisztviselők, illetve kivételes szolgálati pozíciók (Excepted service positions) tisztviselői.[59]

A szövetségi kormány nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a legjobb szakembereket foglalkoztassa, ezért a toborzás és kiválasztást magas szintű szakmai színvonalon végzi.

A Közigazgatási Vezetők Szolgálatához (Senior Executive Service = SES) tartozók vezetik az amerikai közszolgálati munkaerőt.[60] Az 1978-as közszolgálati reformtörvény értelmében azért hozták létre a SES-t, hogy az Egyesült Államok kormányának vezetése legmagasabb szinten tudja kezelni a nemzet szükségleteit érintő politikák és célok megvalósítását. Ezek a vezetők megfelelő vezetői képességekkel rendelkeznek, és széles körű perspektívát képviselnek az alkotmány alapját képező kormányzati és közszolgálati elkötelezettséggel kapcsolatban. Ezek a vezetők az amerikai szövetségi kormány politikája és közigazgatása közötti kapcsolatot biztosítják.[61]

A fejezet részletesen foglalkozott a közszolgálati vezetők kiválasztási gyakorlatával, és bemutatta a kinevezések folyamatát és formáit.[62] Ezek a tevékenységek a Személyzeti Menedzsment Hivatal felügyelete alatt történnek. Az Egyesült Államok Személyzeti Menedzsment Hivatala (OPM) kezeli az összes szövetségi végrehajtó személyzeti programot, amely napi szintű felügyeletet és segítségnyújtást biztosít az ügynökségeknek a szövetségi közigazgatási vezetők kiválasztása, kinevezése és fejlesztése során. A Központi Személyzeti Hivatal által kifejlesztett Alapvető Vezetői Kompetencia Kritériumoknak (ECQ) való megfelelés a SES vezetői munkaköri pozíciókra történő alkalmasság alapvető kritériuma.[63]

---

58 Employment, 2017

59 Delegated, 2016

60 Senior, 2017

61 Civil Service, 1978

62 Hiring, 2017

63 Guide, 2017

A tehetségmenedzsment-rendszer fontos elemei az ösztönzés és javadalmazás. A fejezet behatóan foglalkozott a közszolgálati vezetők javadalmazási rendszerével, és számba vette a jövő kihívásait.[64]

A tanulmányban kihangsúlyozzuk, hogy a Központi Személyzeti Menedzsment Hivatal nyomatékosan felhívja az ügynökségek vezetőinek figyelmét, hogy a teljesítménytervezés és értékelés során térjenek ki a fejlesztési szükségletekre.

- *Áttekintettük azokat legfontosabb lépéseket, amelyek ahhoz szükségesek, hogy sikerrel alkalmazzák a tervezett fejlesztésekkel összefüggő tréningeket.*
- *Részletesen szóltunk arról a tréningértékelési módszerről, amelyet Központi Személyzeti Menedzsment Hivatal ajánl a különböző szervezetek vezetői számára.*

A tanulmányban részletesen szóltunk a Tehetségmenedzsment napjainkban alkalmazott lépéseiről és módszereiről. A hatékony éves vezetői tehetséggazdálkodási és utódtervezési (TMSP) rendszer az alábbi 5 fő részből áll:

- *meghatározzák a jövőbeni tehetség-szükségleteket;*
- *értékelik a jelenlegi tehetségek állapotát;*
- *igazítják a tehetségeket az ügynökségi igényekhez;*
- *végrehajtási és fejlesztési tervek véglegesítése;*
- *és végrehajtják a frissítési a terveket.*[65]

Az amerikai vállalatokhoz hasonlóan a szövetségi kormányhivataloknál is hamarosan szembe kell nézni a gyorsan változó munkaerő kicserélődésével. A szövetségi munkavállalók 60%-a jogosult az elkövetkező 10 évben nyugdíjba vonulni, a szövetségi állások száma pedig 33%-kal nőtt az elmúlt 3 évben. Az utódlás-tervezés a szervezetek humán tőke kezelésének alapja. Lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy stratégiai módon megfeleljenek a jelenlegi és jövőbeli vezetői-szükségleteknek, és megakadályozzák a felesleges zavarokat a vezetők és tehetségek megtartásában. Meglepő módon közel tíz szövetségi ügynökség nem rendelkezik vezetői utánpótlást célzó tervekkel. Ez azért is kifogásolható, mivel az X-Y generáció fogja várhatóan alkotni a következő évtizedben a munkaerő 75-80 százalékát. A fejezet foglalkozott a jövőbeni emberierőforrás-szükséglet meghatározásának kihívásaival, valamint részletezte az utódlás tervezés módját. Az öregedő munkaerő és a zsugorodó költségvetések miatt a szövetségi és a védelmi szervezetek számos egyedi kihívással szembesülnek a következő évek vezetőinek kinevelésében. A kormányzati Ellenőrzési Hivatal (GAO) szerint a vezetők közel kétharmada 2016-ig eléri a nyugdíjkorhatárt.[66]

A szövetségi tehetségmenedzsment-gyakorlat számos kutatás *(McKinsey, Delloitte Touch)*[67] vizsgálat és összehasonlítás *(NAPA, BCG)* tárgyát képezi. Ezek egyöntetű véleménye szerint az amerikai szövetségi kormány számos fontos szervezeti-teljesítménnyel kapcsolatos intézkedése jóval elmarad a magánszféra mögött, különösen érvényes ez a

64 Guide, 2017

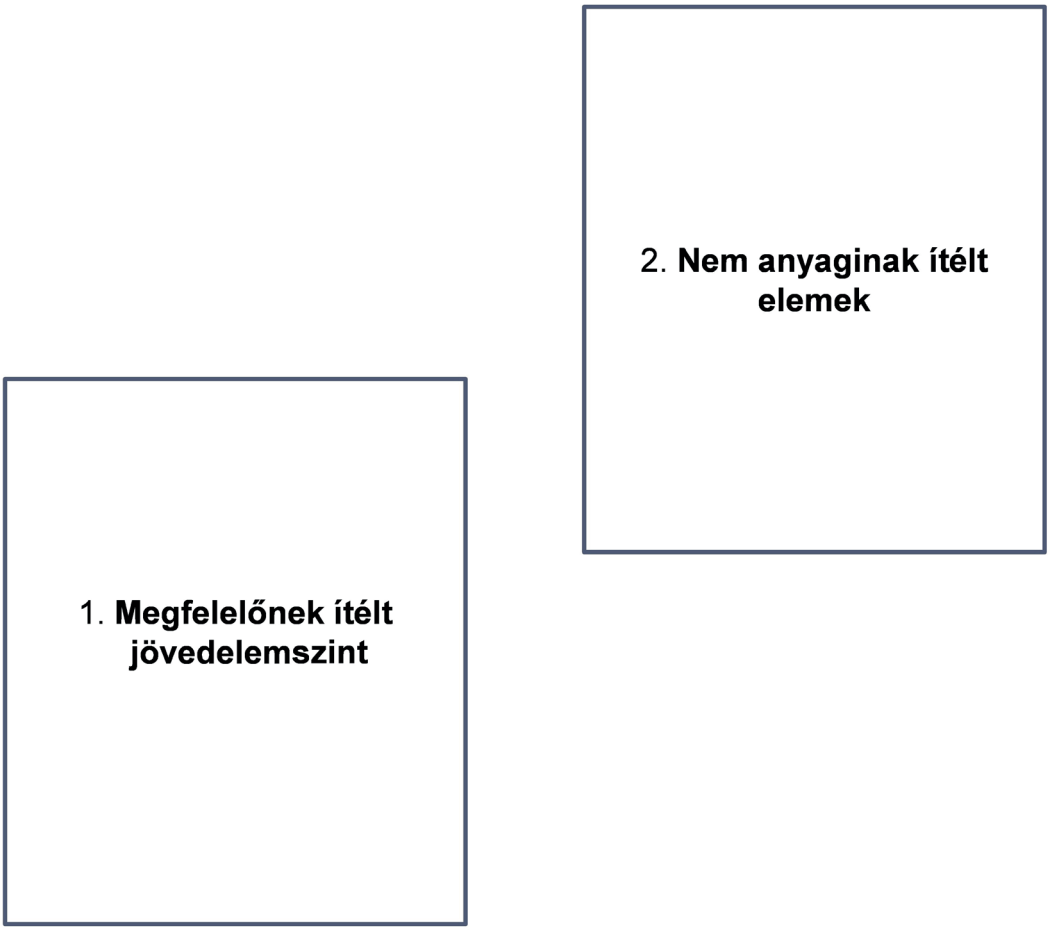
65 Training, 2017

66 Ellis, 2016

67 Braverman et al., 2009; Morris et al., 2017

megállapítás a munkavállalói szerepvállalás, a tehetséggondozás és az elszámoltathatóság ösztönzése területén.

A fejezetben rávilágítottak a szerzők arra, hogy a munkavállalók megtartásának a kulcsa a támogató és rugalmas környezet. Az Amerikai Nemzeti Közszolgálati Egyetem (National Academy of Public Administration = NAPA) felmérése szerint a megfelelőnek ítélt jövedelemszint elérését követően a munkavállalók számára felértékelődik a nem anyagi jellegű elemek fontossága. A felmérés szerint a legkívánatosabb elemek: a tréning, a személyes fejlődés és karrier lehetőségek, a nyílt kommunikáció és a rugalmas munkafeltételek, valamint a részvétel a döntéshozatalban és célkitűzésekben.



3. ábra: A tehetségek/munkavállalók megtartásának evolúciós sémája
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az utódlástervezés a szervezet humán tőke kezelésének alapja. Lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy stratégiai módon megfeleljenek a jelenlegi és jövőbeli vezetői-szükségleteknek, és megakadályozzák a felesleges zavarokat a vezetők és tehetségek megtartásában:

- *Szcenárió alapú munkaerő-tervezés - Ez az útmutató néhány ajánlott lépést tartalmaz az ügynökség munkaerő-tervezési folyamatának segítésére. A következő szakaszokba sorolható: (1) háttér és felhasználások a forgatókönyv-alapú munkaerő-tervezéshez és (2) a forgatókönyv-alapú munkaerő-tervezés alkalmazásához.*
- *OPM Munkaerő tervezés legjobb gyakorlatai útmutató - az OPM szövetségi munkaerő-tervezési modelljéből és a munkaerő tervezésének legjobb gyakorlataiból áll.68*

A tudatos munkaerő-tervezés tovább segíti a szervezeteket annak biztosításával, hogy a megfelelő munkatársak betöltik a pozíciókat a szükséges kompetenciákkal, és hogy a munkaerő megfeleljen a jövőbeli szervezeti célkitűzéseknek.

A Központi Személyzeti Menedzsment Hivatal témában kiadott dokumentuma szerint, minél hatékonyabb a munkaerő-terv kidolgozása és végrehajtása, annál inkább képes a szervezet humán tőkéjét kihasználni a stratégiai célok elérése érdekében.[69]

A szerzők a fejezet végén bemutatták a jelenlegi és tervezett menedzsment-trendeket, a legmodernebb analytics és jelentéskészítő módszereket, és egyéb informatikai alapú fejlesztéseket, amelyeket az Acendre a jelenleg egyetlen föderális integrált tehetséggazdálkodási rendszert kínál.

A legújabb trendek között kiemelik a következőket:

- az értékelési munkafolyamatok automatizált nyomon követése,
- a szövetségi értékelési folyamat egyszerű kezelése,
- az értékelési eredmények könnyű feljegyzése minden egyes jelölt számára az egyes lépések során,
- a jelentkezők automatizált pontozása a pályázati űrlapon adott válaszok alapján,
- a pontszámok automatizált hozzárendelése az értékelési eredményekhez,
- a súlyok automatizált hozzárendelése a kritériumokhoz és a toborzási lépésekhez,
- a kiválasztás jóváhagyási folyamat egyszerű kezelése,
- könnyű felmérési forma kialakítása és munkafolyamat-kezelés.

68 Training, 2017

69 Migration, 2011

Felhasznált irodalom

Abusamre, Joe (2014): *Federal Talent Management – Overcoming The Talent Assessment Hurdle.* https://www.govloop.com/community/blog/federal-talent-management-overcoming-talent-assessment-hurdle/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Austin, James E.- Seitanidi, M. May (2014): Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Baruch, Yehuda (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. Human Resource Management Review Vol. 16 No. 2 125-138 p.

Bilmes, Linda J. – Gould, W. Scott (2009): The People Factor: Strenghtening America by Investing in Public Service. Brookings, Washington.

Bilmes, Linda J. – Gould, W. Scott (2005): Getting the Federal Workers We Need. Washington Post, August 31, 2005, Washington. http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/08/30/AR2005083001551.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Bledsoe, Ralph C. (2001): *A Work Experience Second to None: Impelling the Best to Serve.* National Academy of Public Administration http://www.public-sector.org/file/COP-FF-VDM-in-Action-Work-Experience-Second-To-None-6-3-11.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Braverman, Eric – De Smet, Aaron – Schaninger, Bill (2009): *Improving worker performance in the US government.* https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/improving-worker-performance-in-the-us-government (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Brosnan, Ian G. (2014): An analysis of the relative success of applicants to the new STEM Presidential Management Fellowship and the NASA context. Space Policy.

Calo, Thomas J. (2008): Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management* Vol. 37 No. 4. 403-416. p.

Castellano, Stephanie (2012): *OPM Establishes New Model for Executive Onboarding*. T+D, February, 20-21. p.

Civil Service Reform Act of 1978 (1978): https://en.wikipedia.org/wiki/Civil_Service_Reform_Act_of_1978 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Crumpacker, Martha (2008): The U.S. Federal Senior Executive Service (SES) and Gender Diversity: Would Proposed Legislation Enhancing the Representational Diversity of Selection Panels Necessarily Increase the Number of Female Appointments to the SES? *Public Personnel Management* Vol. 37 No. 4. 417-434. p.

Delegated Examining Operations Handbook*: A Guide for Federal Agency Examining Offices* (2016): US Office of Personnel Management (OPM), Washington. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/competitive-hiring/deo_handbook.pdf#acwa (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Dery, Kristine – Sebastian, Ina (2017): *Managing Talent for Digital.* Emergent Research Forum Paper, Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston.

Dobos Ágota (2009): Az interaktív felnőttképzés eredményessége a tréningmódszer tükrében. Felnőttképzés, Vol. 7 No. 2. 42-47.p.

Dobbs, Richard – Lund, Susan – Madgavkar, Anu (2012): *Talent tensions ahead: a CEO briefing*. McKinsey Quarterly. November.

Dowdy, John – Rieckhoff, Kirk – Maxwell, J. R. (2017):*How the public sector can remain agile beyond times of crises.* https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-the-public-sector-can-remain-agile-beyond-times-of-crisis (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ellis, Ryann. (2015): *New Report Confirms Talent Management Lags in Federal Agencies.* https://www.td.org/Publications/Blogs/GovLearning-Blog/2015/04/New-Report-Confirms-Talent-Management-Lags-in-Federal-Agencies (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Employment by major industry sector (2016): https://www.bls.gov/emp/ep_table_201.htm (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Hall, Douglas T. (1996): Long live the career. In Hall, Douglas T. (szerk.): *The career is dead – long live the career*. Jossey-Bass. San Francisco. 1–12. p.

Hiring Information (2017): https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/hiring-authorities/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Hoogenboom, Alexander (1961): *Outlawing the Spoils: A History of the Civil Service Reform Movement, 1865-1883*. University of Illinois.

Human Capital Management Talent Management (2017): https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Johsbersin (2008): *Talent Management Challenges in the Federal Government*. https://joshbersin.com/2008/08/talent-management-challenges-in-the-federal-government/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Kirkpatrick, James D. – Kirkpatrick, Wendy K. (2012): The Feds Lead the Way in Making Training Evaluations More Effective. September, ASTD.

Kirkpatrick, James D (1998): *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco, Berrett-Koehler.

Mihm, J. Christopher (2007): *Human Capital Federal Workforce Challenges in the 21st Century*. Washington, United States Government Accountability Office.

Morris, Sean – Forsythe, John – Cowley, Jennifer (2017): *2017 Global Human Capital Trends Report.* Deloitte Development LLC.

Oberfield, Zachary W. (2016): Why are Some Agencies Perceived as more Committed to Diversity than Others? *Public Management Review*, 18 (5), 763–790. p.

Olson, Matthew P. (2015): A Multilateral Approach to Bridging the Global

OPM Human Capital Survey (2006). https://www.opm.gov/news/releases/2007/01/opm-issues-findings-from-the-2006-federal-human-capital-survey/

Pace, Ann. (2011): OPM Makes Diversity a Top Priority. June, 16-18. p.

Poór József – Dobay Péter – Balogh Gábor – Bálint Brigitta – Kollár Csaba (2017): Integrált és integráló EEM rendszerek és eszközök In Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, Wolters Kluweer Kiadó.

Rubin, Ellen V – Weinberg, Stephen E. (2016): Does Changing the Rules Really Matter? Assessing Procedural Justice Perceptions Under Civil Service Reform. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 129–141. p.

Sauter, B Michael (2018): Public sector jobs: States where the most people work for the government. Wall Street, 24, 7. https://eu.usatoday.com/story/money/economy/2018/06/01/states-where-the-most-people-work-for-government/35302753/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

SELDEN, Sally – ORENSTEIN, Joe (2011): Government E-Recruiting Web Sites: The influence of e-recruitment content and usability on recruiting and hiring outcomes in US state governments. *International Journal of Selection and Assessment*, 19 (1), 31-40. p.

SYLVIA, Ronald D. – MEYER, C. Kenneth (2002): *Public Personnel Administration. Wadsworth*, Belmont, CA

TODD, Benjamin A. (2012): A Global Talent Shortage: Myth or Reality? Honors Thesis Project. Knoxville, University of Tennessee.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT (2017a): *Training and Development Policy Wiki Leadership Talent Management & Succession Planning*, Washington. https://www.opm.gov/WIKI/training/Succession-Planning.ashx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

UNITED STATES OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT (2017b): *Guide To The Senior Executive Service*, Washington. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidesesservices.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

UNITED STATES OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT (2017c): *Senior Executive Service Executive Development* https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-development/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

UNITED STATES OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT (2013): Human Resources Flexibilities and Authorities in the Federal Government. Washington.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT (2011): *Migration Planning Guidance Information Documents Workforce Planning Best Practices*. Washington.

UJHELYI Gergely (2014): Civil service reform. *Journal of Public Economics* 118. 15–25. p.

THE GUARDIAN (2018): *Women earn 10% less than men in America's public sector, analysis shows.* https://www.theguardian.com/us-news/2018/feb/08/gender-pay-gap-america-public-sector (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

SUHAJDA CSILLA JUDIT: ANGLIA TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Bevezetés

Anglia a X. századtól létező politikailag egységes, különálló állam, jelenleg az Egyesült Királyság egyik tagországa, amely egyben a Brit-sziget legnagyobb és legnépesebb történelmi régiója. Angliáról mint politikailag egységes országról csak a X. századtól beszélhetünk. Jelenkori történelmére legnagyobb hatással az 1707-ben kiadott Egyesülési törvény (Acts of Union) volt, amely kimondta Anglia, Wales és Skócia egyesülését Nagy-Britannia Egyesült Királysága néven, amely a mai napig meghatározza államformáját. Jelenleg az Egyesült Királyság 4 tagországa közül Skócia, Wales és Észak-Írország rendelkeznek saját nemzeti parlamenttel vagy gyűléssel és végrehajtó szervekkel, míg Anglia nem, mivel ott található az Egyesült Királyság parlamentjének és kormányának székhelye, amely közvetlenül irányítja Angliát.

A XIX. században lezajlott társadalmi és gazdasági változásokkal párhuzamosan bővülő közszolgáltatási feladatok kapcsán a korábbi gyakorlatnak megfelelően a legfőbb törvényhozó hatalmat megtestesítő Parlament már nem volt képes minden ügyben állást foglalni, így hatáskörét fokozatosan olyan intézményekre és hatáskörökre ruházta át, amelyek nem csupán technikai végrehajtóként, hanem önálló hatóságként jártak el.[70]

Ennek hatására Angliában is kialakult a köztisztviselői rendszer, miközben egyre erősödött az a nézet, hogy a köztisztviselők foglalkoztatása egyedi tartalmat hordoz, ami miatt a terület speciális szabályozást igényel. A fokozatosan kialakuló tartalmi szabályozás tetőpontját e folyamatban az 1996. január 1-től hatályba lépett *Civile Service Management Code* jelenti, amely meghatározza a köztisztviselők speciális felelősségi körét, valamint munkafeltételeit. Ezzel megteremtődött a köztisztviselői jogállás garanciáinak kiépítése, valamint az összehangolt kormányzati tevékenységet garantáló eljárások és módszerek alkalmazásának feltételeinek meghatározása.[71] A *Közszolgálati Kódex* körvonalazza a közszolgálat alapvető értékeit is, amelyek az őszinteség, a becsületesség, a pártatlanság, valamint a tárgyilagosság. A köztisztviselőkkel szemben elvárás, hogy lojálisak és feddhetetlenek legyenek, valamint kerüljék az olyan tevékenységeket, amelyek a munkakörükből fakadó pártatlanságukat veszélyeztethetik (például: ajándék elfogadása, politikai tevékenység vagy pozícióhoz méltatlan magatartás).

Az elmúlt időszakban Nagy-Britanniában a közigazgatás feladatainak ellátása a szakpolitikákat kidolgozó *kormányzati minisztériumok* és a jelentős autonómiával rendelkező, végrehajtó típusú ügynökségek (*agencies*) között oszlik meg.

Az ügynökségek autonóm szervezetek, amelyek felett a miniszteri kontroll leginkább csak a költségvetés szempontjából jelentős. Felettes szervként a minisztériumok feladata az éves célok meghatározása és az azok elérését szolgáló költségvetés biztosítása.

Az angliai közigazgatásban dolgozók két típusát különböztethetjük meg: „*public service*” kategóriában az állam által alkalmazottak körét is értjük (tanárokat, orvosokat stb.), míg a

[70] Hazafi, 2011; Jenei, 2005. 194-195. p.

[71] Hazafi, 2009

„*civil service*" kifejezés inkább csak a közigazgatás szűkebb értelemben vett hivatalnokaira vonatkozik.[72]

Az Egyesült Királyságban a *közszolgálat* a közpolitika-alkotó *minisztériumok* és a számos végrehajtó típusú ügynökség (*agencies*) *személyi állományára* korlátozódik; így az önkormányzati tisztviselők nem köztisztviselők.[73]

Köztisztviselőnek a hatályos jogi szabályozás kizárólag azokat tartja, akik a minisztériumokban, vagy azok végrehajtó ügynökségeinél állnak alkalmazásban. Ők képviselik a civil service-t[74], akik a Korona szolgálóiként sem politikai, sem pedig bírói szerepet nem tölthetnek be, fizetésüket pedig a Kincstártól kapják.[75]

Szűkebb értelemben a központi igazgatás legjelentősebb rétegét képező minisztériumi alkalmazottak tartoznak ide, más értelmezésben viszont ide sorolhatók a Korona fegyveres erői, az úgynevezett civil állami foglalkoztatottak, valamint a bírósági alkalmazottak egy része is, akiket közösen a *public service* kifejezéssel jelölnek.[76]

A közszolgálati szervezeti kultúrán és szabályozáson is erősen tetten érhető a monarchia nyoma: a köztisztviselő közvetlenül a szuverén személyt, az államfőt (uralkodót, illetve az azt jelképező Koronát) szolgálja. Ez a személyes, egyéni jellegű kapcsolati felfogás egy olyan állás-típusú rendszer és igazgatási kultúra kialakításához vezetett, amely egyeztetéseken és tárgyalások során kialkudott megállapodásokon alapul. Ebből adódóan ezt a rendszert nem jellemzi a garanciák széles köre, a köztisztviselők csupán annyi joggal és eszközzel élhetnek e körben, amennyit az érdekegyeztetések során kiharcoltak saját maguk számára.[77]

A nemzeti kulturális sajátosságokról Hofstede szervezeti kultúrát vizsgáló modellje[78] alapján kaphatunk képet, amely 6 dimenzió (hatalmi távolság, individualizmus-kollektivizmus, férfiasság-nőiesség, bizonytalanság elkerülése, jövőorientáció, engedékenység) mentén vizsgálja a nemzeti kultúra szervezetre gyakorolt hatását. Az ezzel kapcsolatos kutatások azt jelzik, hogy az Egyesült Királyságban[79] élők a társadalmi egyenlőtlenségeket kevéssé fogadják el, úgy vélik, hogy az emberek közötti egyenlőtlenségeket minimálisra kell csökkenteni. A britek individualisták: a gyerekeket már kisgyermek kortól arra tanítják, hogy miként tudják egyedül elérni céljaikat, és hogyan tudnak majd egymaguk hozzájárulni a társadalom jólétéhez. Nagy-Britannia alapvetően a férfias jellegű társadalmi berendezkedés jegyeit hordozza, amely azt mutatja, hogy a társadalmat a verseny, az eredmény és a siker irányítja, az itt élők igen magas teljesítményorientációval rendelkeznek.

A britek igen jól kezelik a kétséges kimenetelű helyzeteket, viszonylag kevés szabályuk van, azonban azokat mindig betartják. A célok kitűzése jellemzi őket, a munkafolyamatban

---

72 Demmke, 2010; OECD, 2005

73 Balázs, 2007

74 http://www.civilservant.org.uk/index.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

75 Hazafi, 2009

76 Hazafi, 2009; Balázs, 2007

77 Hazafi, 2009

78 https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary,the-uk/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

79 Az országelemzések között csak az Egyesült Királyság adatai elérhetőek, amelyek a történelmi hagyományok okán is megfelelő indikátorként szolgálhatnak Anglia szervezeti kultúrájának felméréséhez.

inkább az eredmény, mint az ahhoz vezető út élvez prioritást. A társadalomra jellemző individualizmus és kíváncsiság a magas fokú kreativitást és az innovációra való fogékonyságot mutatja, ezért az itt élők különösen sikeresek a gyors és kreatív iparágakban, mint a marketing és a pénzügyi tervezés. A brit kultúra és hagyomány dominanciája és preferenciája nem állapítható meg egyértelműen, a társadalom tagjai legalább olyan fontosnak tekintik a jövő kihívásainak történő megfelelést és az arra való felkészülést, mint a nemzeti közös emlékek és szokások ápolását. Az Egyesült Királyságban élőket viszonylag kevéssé korlátozzák a társadalmi normák, emiatt szabadabban élik meg mindennapjaikat, amelyben a szabadidő kiemelt szerepet kap, ennek érdekében hajlandóak magasabb kiadásokra is áldozni.

Összességében a modell eredményei arra mutatnak rá, hogy a szervezeti kultúrában a britekre nem jellemző a hatalmi távolság a vezetők és a beosztottak között. A verseny, a teljesítmény-orientáltság ellenben kiemelt szerepet kap, a munkavállalók önállók és kezdeményezők, a szervezetek csak a szükséges mértékig szabályozottak, ami egy kevéssé bürokratikus közigazgatás feltételeit jelenthetik.

Manapság a brit közszolgálati személyzeti politikára jellemző, hogy az alsóbb szinteken a köztisztviselők toborzása és előmenetele a karrierrendszer jegyeit hordozzák, azonban a szervek vezetői a besorolási kategóriákat érintően maguk határozhatják meg a toborzás módját. A felsővezetői álláshelyeket túlnyomórészt pályáztatják, amely a nyílt személyzeti politika irányába való elmozdulást jelez, és a réteg emberi erőforrás menedzsmentjének vonatkozásában a főtisztviselőkre országosan meghatározott normák vonatkoznak.

Angliára jellemző a kollektív szerződések erős befolyásoló szerepe a közszolgálati munkajogviszony feltételeinek alakulásában. Az elmúlt időszakban az illetménytáblák helyett fizetési sávokat (pay ranges) alkalmaznak a közigazgatásban, amelynek határait évente jelöli ki a kormány a Vezetői Illetménymegállapító Igazgatóság (*SSRB*) javaslatainak szem előtt tartásával.[80]

A szakmai szocializációt a közigazgatásban a különféle képzések, programok és tréningek támogatják, amelyeket a szakmai környezet a szervezeti kultúra és a karrieresélyek lehetőségének, feltételeinek biztosításával támogat, ezért ezek a tehetségmenedzsment kiemelt területei is.

2. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) hagyományai és történeti áttekintése Angliában

Az utánpótlásnevelés mindig kiemelt szerepet játszott az angolszász képzési rendszerben. A gyakornoki rendszer és az ehhez kapcsolódó programok igen hosszú időre nyúlnak vissza az országban: már a XII. századtól jellemző volt, hogy a gyakorlati szakmai ismereteket mesterembereknél sajátították el a fiatalok, szerződés keretében.[81]

[80] https://www.gov.uk/government/organisations/review-body-on-senior-salaries/about (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[81] Aldrich, 2005

Ez a rendszer nem csupán a kézműves szakmára volt jellemző, hanem műszaki, jogi, számviteli, építészeti és vezetői területen is meglehetősen elterjedt volt. Ennek hagyományait ápolva a XX. század második felében Nagy-Britanniában a teljes szakképzést és iparági képzést e rendszerre alapozva alakították ki. A mai napig működő gyakornoki programok a fiatal munkavállalóknak a különböző területeken 6 képzési szinten (2-7-ig) biztosítanak lehetőségeket.[82] A folyamatot a 2009-ben létrehozott National Apprenticeship Service (*Országos Gyakornoki Szolgálat*) támogatja, amely azért jött létre, hogy koordinálja a gyakornoki programokat Angliában.

Az angliai közigazgatás XIX. században megvalósuló reformja alapvetően a korábbi patrónus rendszer lebontását indukálta, a bevezetett újítások pedig a tudás, az érdem alapú (úgynevezett merit) kiválasztás és előmeneteli rendszer elterjedését szolgálta. A folyamatban nagy szerep jutott az 1855-ben bevezetett Közszolgálati Biztosok (Civil Service Commissioners) intézményének, amely kiválasztás versenyvizsgáit koordinálta. A biztosok intézménye a mai napig működik, legutóbb 2009-2010-ben módosították jelentősen a feladattal kapcsolatos szabályozást[83]. Ma leginkább a közszolgálati kiválasztás szabályozóinak értelmezési és egységesítési feladatait, a belső eljárások során le nem zárt etikai és vagyoni jogviták lezárását és felülvizsgálatát végzik, valamint a főtisztviselők kinevezését látják el.

A XX. század elejétől kezdődően kialakuló személyzeti (majd HR szakma) különálló professzióvá válása az 1950-es évekre tehető Angliában. Kezdetektől fogva kiemelkedő szerepük volt a személyzet biztosításában (például: toborzás, kiválasztás) és a meglévő munkatársak fejlesztésének koordinációjában, valamint megtartásuk támogatásában. Az 1960-as, 1970-es évektől feladatuk tovább specializálódott, amikorra a hatékony szervezeti működés került tevékenységük fő fókuszába. Ennek kulcsa, hogy megtalálják és megtartsák azokat a szakembereket, akiken a jövőben a szervezet sikere múlhat. Ezzel összefüggésben felértékelődött a vezető-fejlesztés (Management Development), a képzés és fejlesztés (Training & Development), a tehetséggondozás, valamint az utánpótlásnevelés is.[84]

Az elmúlt évtizedekben általános nemzetközi tendencia a közszektorban tapasztalható elöregedés. Mindez azzal magyarázható, hogy a közszektor nem elég vonzó lehetőség a fiatal generáció számára, ugyanakkor jelentheti a megtartó képesség alacsony szintjét is, valamint a közigazgatási munka mint élethivatás szakmai tartalmának alacsony presztízsét. A közszektorban alkalmazottak körében az utóbbi időkben jellemző, hogy magasabb volt a kilépők, mint a belépők aránya, amely az állami szféra magánszektorral szembeni versenyképességének romlását jelentheti.[85] Mindezek miatt olyan intenzív és célcsoportspecifikus toborzási módszerek és csatornák bevezetése vált indokolttá Angliában is, amely a fiatalok számára vonzóvá teszi a közszolgálati életpálya választását.

---

82 https://www.gov.uk/topic/further-education-skills/apprenticeships (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

83 Civil Service Commissioners' Recruitment Code

84 Karoliny – Poór, 2010; Torrington-Hall, 1991

85 Balázs, 2007

Ezt felismerve indította el a brit kormány 2008-ban a közigazgatási gyakornoki programját. A közigazgatásban megvalósuló gyakornoki program neve a *Civil Service Fast Track Apprenticeship*[86], amely alapvetően egy kétéves, 4-es szintű (közép-felsőfokú) gyakornoki képzés. A pályázók 6 programból választhatnak, amelyek valódi alternatívái az egyetemeknek. A közszolgálat részeként a gyakornokok sok szakmában helyezkedhetnek el, és szerezhetnek tapasztalatot a közigazgatás számos szegmensében.

Ezt a programot jól egészíti ki az 1995-ben bevezetett a *Civil Service Fast Stream*[87] *program*, amely azoknak nyújt képzési és fejlődési lehetőséget, akik az adott minisztérium előmeneteli rendszerével összhangban, rátermettségük alapján alkalmasak a gyorsított előmenetelre. A kiválasztott jelöltek a programot követően továbbléphetnek a főtisztviselői karba.

2014 szeptemberében került sor a brit tehetségprogram bevezetésére, amelynek első, megalapozó dokumentuma a „Talent Action Plan: Removing the barriers to success" (*Tehetség Cselekvési terv: A siker akadályainak felszámolása*) címet viselte. A dokumentum elsődleges célja az volt, hogy a benne megvalósított javaslatok által a közszolgálat emberi erőforrás minőségi garanciáit biztosítsa, támogassa a tehetségeket mind az előrehaladásukban, mind pedig a szervezetben maradásukban. A dokumentum kiemelt figyelmet szentel a hátrányos helyzetű, alulreprezentált csoportok közigazgatási előmenetelének támogatására. A megjelenése óta a dokumentum többször is átdolgozásra került (2015-ben, 2016-ban), jelenleg a 2016-ban kiadott verzió van hatályban, amely 2020-ig határoz meg a területtel kapcsolatban feladatokat.

A programok meghirdetése óta folyamatosan monitorozzák azok eredményeit, és azok alapján rendszeresen felülvizsgálják a kapcsolódó szabályozó és módszertani dokumentumokat, nyilvánosságukat online elérhetőségük teszi lehetővé.

3. A tehetség fogalmának értelmezése Anglia közszolgálati gyakorlatában

3.1. A tehetségfogalom meghatározása a közszolgálatban

A tehetség fogalmának, tudományterületének és céljának függvényében számtalan meghatározás létezik. Talán legáltalánosabban akkor beszélhetünk a tehetségről, ha úgy definiáljuk mint lehetőséget, potenciált, ígéretet arra, hogy valamelyik emberi tevékenységi körben olyan kiemelkedő teljesítményt hozzon létre valaki, amely társadalmilag is hasznos,

86 https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-track-apprenticeship (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

87 https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-stream (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

és amely megelégedettséggel, sikerélménnyel jár az elérője számára.[88] Ez különösen fontos a szervezetek hatékony munkavégzésre való törekvésekor, ezért számos eszköz, módszer és program ösztönzi a tehetségek támogatását.

A területtel kapcsolatban fontos ugyanakkor szem előtt tartanunk azt is, hogy a tehetségekkel való konstruktív és prosperáló foglalkozás csak akkor tartható fent hosszútávon, ha az egyes kapcsolódó tevékenységek, programok rendszert alkotnak és integrálódnak, illetve implementálódnak az adott szervezet életében, kultúrájában.

A tehetséggondozási rendszer fontosságát az is alátámasztja, hogy a legújabb kutatások alapján a kiemelkedő teljesítmény nem pusztán a tehetségen és a képességen múlik, hanem jelentősen befolyásolja az éveken át tartó tudatos gyakorlás is,[89] vagyis a tehetség menedzselése kritikus fontosságú.[90]

A tehetséggondozás nem csak a társadalom és gazdaság szempontjából fontos,[91] hanem a vállalatok, a szervezetek számára is kritikus jelentőségű terület,[92] mivel ezen múlhat a cég jövője: a fennmaradást a kiváló menedzserek utánpótlása jelentheti csak.[93] A tehetség fejlesztésének első lépcsője az önismeret, vagyis az erős és gyenge pontok, valamint az érdeklődés feltérképezése.[94] A folyamatosan tapasztalható harc a tehetségekért már korábban is jellemzője volt az üzleti világnak, ennek kapcsán jelent meg a *McKinsey* tanácsadó cég Harc a tehetségekért c. könyve 1997-ben. A vállalati szférában az értékes munkatársak megtartásának eszköze a tehetségmenedzsment, amely nemcsak a tehetségek megszerzésével foglalkozik, hanem azok hosszú távú megőrzésével is.[95]

A tehetség azonosítása és fejlesztése a közszolgálat számára is kiemelt prioritás, ezért ennek a célnak az elérését számos program és dokumentum támogatja az angol közszolgálatban. Egy, a vezetők számára összeállított módszertani útmutató a témában (a Civil Service Talent toolkit 2016) úgy fogalmaz, hogy azokat tekinthetjük tehetségeseknek a közszolgálatban, akik az előzetesen rögzített mutatóknak megfelelően képesek elvégezni és tanúsítani a meghatározott feladatokat, illetve magatartásokat.

Manapság számos központilag működtetett tehetségprogram működik az angol közszolgálatban (például: *Civil Service Fast Stream, Fast Track, Professions and Diversity Schemes*), amelyek elsődleges funkciója, hogy bevonzzák, valamint fejlődési lehetőséget és vonzó karrieresélyt biztosítsanak az átlagnál jobb képességekkel rendelkezőknek. A fenti dokumentum alapján a tehetséggondozás az a megközelítés, amellyel ösztönözni tudjuk azokat az egyéneket, akik bizonyítják, hogy gyorsabban fejlődhetnek, mint társaik.[96] A tehetséggazdálkodás azon alapul, hogy azonosítja és célzottan fejleszti azokat, akik a

88 Czeizel, 1997

89 Ericsson – Prietula – Cokely, 2007

90 Petrány, 2009

91 Cappelli 2008

92 Enyedi, 2008; Szende, 2007

93 Cohn – Khurana, 2006

94 Kaplan, 2008

95 Enyedi, 2007; McCracken, 2002

96 Civil Service Talent toolkit, 2016

lehető legjobban teljesítenek, hogy megfeleljenek az egyéni törekvéseiknek, a csapat szükségleteinek és a szervezet igényeinek is.

Az angol közszolgálat elkötelezte magát amellett, hogy a lehető legjobb közszolgáltatást nyújtja. Ennek megvalósításában kulcsfontosságú szerepet tölt be az olyan befogadó szervezet kialakítása, amelyek célja a társadalmi diverzitás tükrözése. Ez az elv a tehetséggondozással kapcsolatos megközelítéseken keresztül valósul meg.

A tehetségmenedzsment számos előnyöket kínál, ezek az alábbiak:

- *hatékonyabb feladatellátás (célzott programok a hatékony feladatellátás érdekében),*
- *elkötelezettebb munkavállalók,*
- *tehetségek vonzása,*
- *sokszínű munkatársi közösség,*
- *személyes elégedettség.*[97]

A kialakított koncepció alapján a tehetséggondozás a viselkedésformákról, valamint a folyamatok sorozatáról szól. A vezetők feladata ezek azonosítása, generálása és koordinációja, amely az alábbi hat lépésben foglalható össze.

1. ábra: A tehetséggondozás 6 lépése

Forrás: Civil Service Talent toolkit (2016 6. p.)

[97] Civil Service Talent toolkit 2016

1. Ismerje meg a csapatát! Legyen tisztában azzal, hogy a csoport tagjai mit gondolnak egyéni karrieresélyükről és a közös munkáról, hogy támogatni tudja őket törekvéseik elérésében és lehetőségeik felmérésében.
2. Határozza meg a kulcsfontosságú emberek igényeit! Ehhez definiálni szükséges, hogy melyek a legfontosabb szerepkörök és melyek azok a leginkább sürgető képességhiányok, amelyek a csapat feladatellátását hátráltatják.
3. Határozza meg a legtehetségesebb személyeket! Kik azok a munkavállalók, akik képességeik alapján a legnagyobb lehetőségekkel rendelkeznek?
4. Készítsen tervet a szükséges lépésekről! Gondolja végig, hogy milyen beavatkozások szükségesek a célok elérése érdekében.
5. Cselekedjen! Tegyen lépéseket a terv végrehajtásához.
6. Tekintse át a megtett lépéseket! Vegye számba az elért eredményeket, értékelje azokat, szükség esetén módosítsa tervét, vagy definiáljon új beavatkozási pontokat a környezet kihívásainak megfelelően.

A jó tehetséggazdálkodás nagyobb hatékonyságot eredményez. Olyan változatos és befogadó szervezetet biztosít, amelyben sikeresen boldogulnak az emberek, bármilyen pozícióban is legyenek.[98] Fontos emiatt, hogy a közszolgálat vezetői rendszeresen bevonják valamennyi munkatársukat a fejlődésükről, törekvéseikről és teljesítményükről folytatott megbeszélésekbe. A *Civil Service Learning Talent Toolkit* kézzel fogható gyakorlati útmutatót és tippeket nyújt a vezetőknek, hogy segítsen nekik hatékonyabban fejleszteni munkatársaikat. Az útmutató a tehetségek azonosítására 9 szerepet definiál, amelyet 2 dimenzión helyez el, aszerint, hogy az illető mennyire rendelkezik potenciális lehetőségekkel, illetve, hogy azokat milyen időtávban képes a szervezet érdekei érdekében kamatoztatni.

[98] Civil Service Talent toolkit, 2016

Annex D (a) – The nine-box talent grid – suggested development interventions

POTENTIAL

HIGH POTENTIAL **DISCUSS PERFORMANCE AND BUILD** • Evaluate if in right role. • Ensure development plan in place. • Support with direction and clarity on expectations. • Coach to improve performance.	**EXCELLENT** **CHALLENGE PERFORMANCE TO EXCEED AND DRIVE MOTIVATION** • Seek development opportunities. • Active planning for next role. • Support to deliver at the highest level. • Use as a mentor to develop successors. • Coach to exceed performance.	**STAR** **CELEBRATE EXCEPTIONAL PERFORMANCE AND DISCUSS NEXT MOVE** • Exposure to more stretching duties/senior leaders. • Focused development for next best move (timeframe). • Set stretch objectives. • Coach to continue exceptional performance. • Encourage to apply for next band vacancies.
EARLY PROMISE **CHALLENGE PERFORMANCE TO IMPROVE AND MOTIVATE** • Evaluate if in right role. • Ensure development plan in place. • Use targeted development to address performance. • Focus on motivating and building contribution. • Coach to improve performance.	**GOOD** **MAINTAIN AND BUILD PERFORMANCE, AND KEEP MOTIVATED** • Build on effectiveness, broaden experience, develop skills. • May benefit from a mentor. • Support to start thinking about possible next role. • Consider secondment, shadowing or project groups to develop potential. • Increase strategic responsibilities. • Coach to exceed performance.	**STRONG** **CELEBRATE EXCEPTIONAL PERFORMANCE AND DISCUSS NEXT STEPS** • Use challenging tasks to develop. • Increase strategic responsibilities, set stretch objectives. • Support to start thinking about possible next role. • Encourage to apply for vacancies at same band, either to consolidate existing skills or build new ones. • Focused development for next best move. • Coach to continue performance.
INCONSISTENT **INVESTIGATE AND ACTION PLAN** • Rapidly assign a development plan and ensure clear objectives are set. • Support to improve or move. • Consider whether performance management actions would be appropriate. • Coach to improve performance.	**EFFECTIVE** **MAINTAIN PERFORMANCE AND KEEP MOTIVATED** • Discuss potential. • Build development plan. • Consider lateral move. • Sustain motivation. • Provide specific feedback and discuss expectations. • Coach to exceed performance.	**EXPERT** **CELEBRATE EXCEPTIONAL PERFORMANCE AND KEEP MOTIVATED** • Keep motivated and skilled. • Encourage to enhance their coaching skills so that they can develop potential successors. • Coach to continue performance. • Encourage to apply for vacancies at same band.

SUSTAINED CONTRIBUTION OVER TIME

2. ábra: A tehetségek azonosítását támogató keretrendszer

Forrás: CIVIL SERVICE TALENT TOOLKIT (2016. 24. p.)

A kialakított modell gyakorlati használhatóságát az segíti, hogy nem csupán meghatározza az azonosítási pontokat, hanem az egyes típusokhoz fejlesztési javaslatokat is megfogalmaz.

3.2. A tehetségek azonosításának és támogatásuk módszertanának ismertetése

Az angliai közszolgálatban a tehetségek azonosításának és támogatásának kiforrott rendszere működik. A pályázónak minden esetben jelentkezniük kell egy online felületen, ahol a jelentkezési lap kitöltését követően online tesztekkel találkoznak a közszolgálatba aspirálók. Ez a Civil Service Fast Track Apprenticeship (*FTAC Guide*, 2018) esetében három részből áll:

- *Verbális és numerikus érvelési tesztek (Kb. 6 percet vesz igénybe),*
- *Helyzetértékelési kérdőív (körülbelül 20-30 percet vesz igénybe),*
- *Kompetencia-kérdőív (körülbelül 20-30 percet vesz igénybe).*

Akik az online jelentkezésen sikeresen túljutnak, bekerülnek a felvételi eljárás következő szakaszába, amit programtól függően a *Fast Track Értékelő Központban* (Fast Track Assesment Centre-FTAC) vagy a *Fast Stream Értékelő Központban* (Fast Stream Assesment Centre-FSAC) folytatnak. A folyamat ebben a szakaszában csoportos és írásbeli feladatok, valamint interjúk várnak a jelöltekre, amelyek során felmérik erősségeiket, illetve szakmai kompetenciáikat

A folyamat egészére jellemző az átláthatóság és a célzott kommunikáció. A kiválasztási folyamatról pontos és széleskörű információt nyújtanak a jelentkezőknek: azon túl, hogy a különböző dokumentumokban ismertetik a feladatok jellegét és várható tartalmát, olyan gyakorlati segítséget is biztosítanak, minthogy miként tudnak felkészülni egy-egy várható feladatra, valamint, hogy hogyan tudják megközelíteni az érintett értékelő központot.

A kiválasztási folyamatban nagy hangsúlyt kap az esélyegyenlőség biztosítása, ezért a gyakornoki pozícióknak célja, hogy az élet minden területéről vonzzanak be embereket a közszolgálatba. A gyakornoki programnak emiatt nincs felső korhatára, és így könnyebben bekerülhetnek az alulreprezentált és hátrányos helyzetű csoportok tagjai is.

Fogyatékkal vagy egyéb hátránnyal rendelkező pályázók lehetőségeit több eszközzel is támogatják a kiválasztás folyamatában. Erre példa a *Garantált Interjú Rendszer*, amely azt jelenti, hogy ha a jelentkező fogyatékkal él, akkor nem kell a szóbeli és a számszerű érvelési teszteket elvégezni, csak a helyzet-megítélés és kompetencia-kérdőívek kitöltésére van szükség. Ha a pályázó ezzel a lehetőséggel kíván élni, akkor a jelentkezés során szükséges jeleznie, hogy személyre szabott felvételi eljárást alakítsanak ki számára.

Mindezen lehetőségeket külön dokumentum is összefoglalja. Amennyiben a jelölt mégis úgy érzi, hogy elégedetlen a tapasztalataival, módja van panasszal élni.[99]

A kiválasztást követően a jelentkezők különböző területeken szerezhetnek tapasztalatot, miközben versenyképes és kiszámítható jövedelmet és juttatást biztosít nekik a rendszer. A bekerültek boldogulását számos képzés és tréning biztosítja, de központi szerepet kap a mentori tevékenység is. A tehetséggondozás egyik legmeghatározóbb eleme a mentorálási folyamat, amely során egy meghatározott terv alapján a mentor az előre kitűzött cél elérésében segíti patronáltját. Definíciója szerint ez egy olyan partnerkapcsolat, amelyben az egyik fél megosztja tudását, készségeit, információit és perspektíváit, hogy a másik fél személyes és szakmai fejlődését elősegítse.[100]

4. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) helye és szerepe Anglia közszolgálati HR rendszerében

4.1. A tehetséggondozás megfogalmazott (konkrét) célkitűzése

Az angol közszolgálat folyamatosan arra törekszik, hogy megfelelő hátteret biztosítson a kormányzatnak, a rendszerben dolgozóknak, valamint, hogy rugalmasan legyen képes alkalmazkodni a vele szemben támasztott társadalmi és munkavállalói igényeknek. Ennek érdekében újra és újra felülvizsgálja céljait, prioritásait, rendszeresen foglalja össze azokat stratégiai dokumentumokban és munkatervekben. Az elmúlt időszakban több ilyen anyag is született: többek között az egyik a Közszolgálat Munkaterve a 2016-2020-as időszakra,[101] a másik pedig a Közszolgálati Bizottság stratégiai elképzeléseit összegző dokumentum a 2017-2020 közötti évekre. Mindkét dokumentum a közszolgálat diverzifikálását, sokszínűségének elősegítését jelöli meg egyik céljaként, és támogatják a készségek, kompetenciák folyamatos és célzott fejlesztését. Természetesen a foglalkoztatás növelése és a foglalkoztatási körülmények optimalizációja is a prioritások között szerepel, miközben a szervezet által biztosított szolgáltatások színvonalára és minőségére is folyamatosan hangsúlyt kívánnak fektetni.

A közszolgálat modernizációs törekvéseit külön dokumentum összegzi, amely *„Briliáns közszolgálat”*[102] címen jelent meg 2016-ban. A feddhetetlenség, az őszinteség, a pártatlanság és a tárgyilagosság célkitűzései mellett a stratégia négy területen kívánja

[99] https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-track-apprenticeship/about/complaints-procedure (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[100] Trefil–Herskovits, 2013

[101] Civil Service, 2015

[102] Civil Service, 2017

a közszolgálat szervezetét fejleszteni. Ezek a javuló eredmények, a hatékony vezetők, a képzett szakemberek, valamint a vonzó munkahelyek.

A dokumentum alapvetően két központi prioritáson alapul: egyrészt tovább kívánja növelni a jelenleg alulreprezentált csoportok (például: a nők, a hátrányos helyzetű munkavállalók) képviseletét a közszolgálat minden szintjén, másrészt célként fogalmazza meg, hogy a befogadásra összpontosítva olyan közszolgálati munkahelyeket alakítsanak ki, amelyek vonzzák, fejlesztik, valamint megőrzik az elkötelezett tehetségeket a szervezetben. A dokumentum 2020-ig határozza meg ehhez szükséges lépéseket, tennivalókat, és ebben a folyamatban a HR-szakemberek és a vezetők kiemelt szerepet kapnak.

4.2. A tehetséggondozás szervezeti tagozódásban elfoglalt helye

A közszolgálati emberi erőforrás-menedzsment szerepe az 1980-as évekig leginkább az alkalmazások adminisztratív támogatásában, valamint a munka kereteit meghatározó szabályozókhoz, előírásokhoz való hozzáférés biztosításában merült ki. A változást a *New Public Management* (NPM) szemlélete hozta meg az angol közszolgálatban is, amikor a HR szerepe felértékelődött. Azzal ugyanis, hogy az állampolgárok igényei kerültek a szolgáltatások fókuszába, a közigazgatásban is szemléletváltásra volt szükség, amelynek letéteményese a HR területe lett. A stratégiák által meghatározott elvárások teljesítéséhez nélkülözhetetlenné vált a munkatársak fejlesztése és motiválása, a munkafolyamatok javítása és átstrukturálása, valamint a menedzsment-szemlélet kiterjesztése a tehetséggondozás és a vezetői készségfejlesztés területén.

A tehetséggondozás az angol közszolgálat teljes egészét áthatja, a vezetők és a szervezet kapcsolódó dokumentumai, programjai azt kommunikálják, hogy minden szinten és területen központi szerepe van. A tevékenységgel kapcsolatos feladatok első sorban a HR területhez és a vezetőkhöz kapcsolódnak, ők a felelősek a tehetségek azonosításáért és fejlesztéséért. A stratégiai dokumentumok a tehetséggondozást az esélyteremtés eszközeként definiálják, emiatt számos területen ez szerepel a kommunikáció fókuszaként.

A tevékenység központi koordinációját a *Cabinet Office* látja el, de programonként, célcsoportonként, feladattípusonként külön egységek (például: FSAC, FTAC) felelősek a folyamat egységes, következetes végrehajtásáért. Mindezek miatt a tehetségmenedzsment inkább centrális jellegű feladatellátásként funkcionál az angol közszolgálatban.

4.3. A tehetséggondozás célcsoportja, érintetti köre

A közszolgálatban megvalósuló tehetséggondozás célcsoportja igen széleskörű, jellemzőit, a belépés feltételeit mindig az adott program határozza meg. A következőkben programonként ismertetjük azok legfőbb sajátosságait.

Az utánpótlás biztosítását és a tehetségek beosztását az iskolai programok alapozzák meg. A Discovery programot alapvetően a 13-14 éves korosztály számára szervezik, de van program a hátrányos helyzetű, 15-18 éves diákok számára is (*Schools Mentoring Programme and Work Experience Programme*).

A *Fast Track Apprenticeship* egy kétéves graduális gyakornoki képzés, amely versenyképes kezdő fizetést biztosít, míg a *Fast Stream* egy posztgraduális program, amely a közszolgálati szakemberek gyorsított belső fejlődését és előlépését támogatja. A *Fast Stream* kizárólag a diákoknak szóló programjai közül két gyakorlatot kínál az etnikai kisebbségi háttérből származók, az alacsonyabb társadalmi- gazdasági háttérrel rendelkezők, valamint a fogyatékkal élők számára: az egyhetes *Early Diversity Internship Programme* (EDIP[103]) az elsőéves egyetemisták számára szól, a 6-9 hetes *Summer Diversity Internship Programme* (SDIP[104]) célcsoportja pedig az utolsó előtti és a végzős egyetemi hallgatók.

A következőkben a témánk szerint legfontosabb két programot részletesen is ismertetjük.

Civil Service Fast Track Apprenticeship egy kétéves, 4-es szintű gyakornoki képzés. A jelentkezés feltétele a minimálisan betöltendő 16. életév, a munkavállalási jogosultság az Egyesült Királyságban, fontos, hogy a pályázó a jelentkezést megelőző tíz évben legalább két évet az Egyesült Királyságban élt és még nem rendelkezik diplomával. A jelentkezésnek nincs felső korhatára és a közszolgálaton belülről is megpályázható a program.

A *Fast Track* gyakornoki program jó alternatívát kínál azok számára, akik a közszolgálati karrierjüket egyenesen az iskolából szeretnék felépíteni. Az egyének kereshetnek, miközben tanulnak, gyakorlati tapasztalatot szereznek, és értékes szakképesítést kapnak az üzleti, a kereskedelmi, a pénzügyi, a digitális, vagy a technológia terén.

A közigazgatási vezető-utánpótlás egyik jó példája a „*Fast Stream*" program[105], amely azoknak nyújt képzési és fejlődési lehetőséget, akik az adott minisztérium előmeneteli rendszerével összhangban, rátermettségük alapján alkalmasak a gyorsított előmenetelre. A kiválasztott jelöltek a programot követően továbbléphetnek a főtisztviselői karba. A program 5 területen[106] biztosít programokat, amelyen belül számos specializált lehetőség áll a jelentkezők rendelkezésére.

A Fast Stream programokba való bejutás versenyvizsgához kötött és csak a diplomával rendelkezők pályázhatnak rá. A programba nem csak a kívülről érkezők, hanem a közszolgák is jelentkezhetnek, akik specializált, belső vizsgát tesznek annak érdekében, hogy a program valamelyik intézményébe kerülhessenek. A program igen sikeresnek mondható, talán ezért is alakult úgy, hogy az elmúlt időszakban a *Civil Service Fast Stream* továbbképző program vált az ország egyik legnépszerűbb és igen nagy ranggal bíró diplomás rendszerévé.

---

[103] https://www.faststream.gov.uk/early-diversity-internship-programme/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[104] https://www.faststream.gov.uk/summer-diversity-internship-programme/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[105] https://www.faststream.gov.uk/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[106] Közszolgálati Menedzsment Kódex

A tehetséggondozási rendszer legmagasabb szintjét a *Civil Service High Potential Stream*[107] jelenti. Ez egy olyan tehetséggazdálkodási csoport, amely a szervezeten belül a vezető-kiválasztásért felel. A résztvevők az elkötelezettségük, a köztisztviselői szerepvállalásuk és a különböző környezetekben való helytállásuk alapján kerülnek kiválasztásra. Az általuk megtestesített szerepmodellek jól tükrözik a közszolgálat kultúráját és értékeit, valamint annak lehetőségét vetíti előre, hogy képességeiket hasznosítva minél eredményesebbek és sikeresebbek legyenek.

Az e körbe tartozó potenciális jelöltek 4 típusú programban (*Future Leaders Scheme, Senior Leaders Scheme, High Potential Development Scheme, Individual Development Programme for directors general*) vehetnek részt aszerint, hogy képességeik és tapasztalataik alapján milyen szintű vezető válhat belőlük.

Mindezek mellett a tehetségmenedzsment kapcsán fontos megemlítenünk azokat, akik a munkáltató oldalán érintettek a folyamatban. A HR-szakemberek és a vezetők elsődleges letéteményesei az angol közszolgálatban a tehetséggondozásnak, számukra célzott képzéseket és módszertani útmutatókat biztosít a rendszer.

4.4. A tehetséggondozás erőforrásigénye

Amint az már a korábbi fejezetekben bemutatásra került, az angol közszolgálat tehetséggondozási tevékenysége igen széleskörű és központi koordinálású. Mivel a döntéshozók is kiemelt területként kezelik, ezért igen magas a terület pénzügyi támogatottsága. A tevékenységet a *Cabinet Office* irányítja, de számos célzott szervezet és szervezeti egység (például: FTAC, FSAC) került kialakításra a területhez kapcsolódóan az elmúlt évek során.

A tehetséggondozás kiemelt területe a kommunikáció, amelyre igen nagy hangsúlyt fektetnek. A programok és a kapcsolódó dokumentumok elérhetőségét online eszközökkel (például: weblap közösségi oldalak) biztosítják elsősorban, de fontos szerep jut a célcsoport személyes megkeresésének és megszólításának, a nyílt napok, a kitelepülések és a nyitott hetek szervezésekor. Mindezek miatt viszonylag magas az érdeklődők és a jelentkezők száma, amelyek alakulásáról szóló információkat rendszeresen adják közre összegző riportokban.

A külső kommunikáció mellett a belső kommunikáció is nélkülözhetetlen, amelyek folyamatos jelenlétét és fenntartását személyes és online fórumok, illetve képzések garantálják a szervezet munkatársai számára.

[107] https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

4.5. A tehetséggondozás kapcsolódása más HR rendszerekhez

Amint az az angol közszolgálat más területén is megfigyelhető, a tehetséggondozás, ahogy a kiválasztás, a fejlesztés és az előmeneteli rendszer is, kompetencia alapú emberi-erőforrás-gazdálkodást feltételez. Emiatt a HR-ciklus teljes folyamata komplex egészet alkot, hiszen annak minden szegmense a meglévő és az elvárt kompetenciák vizsgálatán alapul. A tehetségmenedzsment folyamatában résztvevő jelöltek és vezetők informálása is e dimenzió figyelembevételével valósul meg, a tájékoztató anyagok és a képzések is mind erre fókuszálnak. Különösen jelentős ez a vezető-utánpótlás biztosításában, amely a kompetencia-menedzsmentet támogató brit közszolgálatban is csak az utóbbi időkben kezd egyre inkább teret hódítani. Ebből adódóan a tehetséggondozás szorosan kapcsolódik a kiválasztás területéhez. A tehetségprogramoknak mindemellett olyan biztos támogatást kell nyújtania a jelöltek számára, amely során a fejlődéshez szükséges tudás és gyakorlat fokozatosan elsajátítható.

Emiatt fontos, hogy már a kiválasztás során felmérésre kerüljön, hogy az egyes programokban résztvevőknek milyen típusú képzésre, továbbképzésre, vagy egyéb támogatásra van szüksége.

A közszolgálati pályán való előrehaladás lehetőségeit az előmeneteli rendszer határozza meg, ezért a karriertervezés kiterjed a tisztségviselő teljes életpályájára, amelyben figyelembe veszik a belépési, fejlődési és teljesítménykövetelményeket is.[108] Az előmeneteli rendszer így összefügg a közigazgatásban megvalósuló emberierőforrás-gazdálkodás minden funkciójával.

Az elkövetkező időszakra vonatkozóan a stratégiai dokumentumok számos célkitűzést fogalmaznak meg a területtel kapcsolatban, közöttük az egyik a foglalkoztatás növelése a közszférában, amely során több ezer embert kívánnak bevonni a különböző programok segítségével. Ebből adódóan a HR-szakma elsődleges feladata a tehetséggondozás, illetve a legjobb alkalmazottak vonzása, megőrzése és fejlesztése lesz. A szervezetek vezetőit ehhez fel kell felkészíteni, amelyet számos kiadvány és képzés is támogat. A HR-terület továbbra is a folyamatok koordinálásában vállalhat majd központi szerepet, hiszen a képzés, a munkaerő-fejlesztés, a szervezetek humánerő-forrásainak lehető legjobb kihasználása a közszolgálati szektor elsődleges prioritása.

4.6. A tehetséggondozás utánpótlási merítése

Az angol közszolgálatban a köztisztviselői állásokra és a tehetséggondozó programokra egyaránt jelentkezhetnek a pályázók a közigazgatáson belülről és kívülről. A kiválasztást az ügynökségek és a minisztériumok önállóan koordinálják, de bizonyos specialisták (például

[108] Paksi-Petró, 2016

közgazdászok, mérnökök) toborzását központilag támogatják külön program (például Fast Stream) keretében.

A közigazgatás vezetői pozícióira is külső és belső pályázati csatornákon egyaránt lehet kandidálni, azonban jogszabályban rögzített, hogy melyek azok, amelyekhez a közszolgálati tapasztalat elengedhetetlen, és melyek azok, amelyeket a rendszeren kívülről is meg lehet pályázni.

Az angliai közigazgatás átláthatósága érdekében minden, a közszférában meghirdetett vezetői (és nem vezetői) pozíciót láthatóvá kell tenni, amelyre az államilag fenntartott online álláskeresési portál[109] megfelelő közeget biztosít. Mindezeken felül az egyes szervezetek, intézmények, ügynökségek saját weblapjukon is közzéteszik álláshirdetéseiket.

A központi weblapok mellett a közszolgálat az internet egyéb népszerű alkalmazásait is használja a tehetséggondozó programok népszerűsítése érdekében: külön Twitter és Flickr fiókja, valamint YouTube csatornája van a szervezetnek, a folyamatos információáramlás biztosításához pedig hivatalos blogokat is fenntart. Ezek egyrészt a közszolgálatban megvalósuló programokról, fórumokról, rendezvényekről adnak hírt[110], másrészt pedig támogatják, hogy a szervezetben dolgozók és egyéb érdeklődők számára a közigazgatásban zajló folyamatokat és programokat a legszélesebb kör számára tegyék megismerhetővé és elérhetővé.

Mindezeket jól kiegészíti az, hogy a közszolgálat munkatársai rendszeresen együttműködnek az oktatási és képzési intézményekkel, vállalati és nonprofit szervezetekkel, valamint célcsoport-specifikus előadásokat, tájékoztató rendezvényeket, programokat szerveznek a potenciális érdeklődők számára.[111]

4.7. A tehetséggondozás az egyes szakmai területeken

A tehetséggondozás a teljes angliai közszolgálatot áthatja. A terület elsődleges célja, hogy minden szinten és minden területen kiemelt figyelmet szenteljenek az átlagosnál jobb képességekkel rendelkező munkavállalókra. Ugyanakkor a célzott programok bár igen széles spektrumot ölelnek fel, mégsem képesek lefedni a közszolgálat teljes vertikumát. A gyakornoki programok (például: Fast Track Apprenticeship) jellemzően hat témához kapcsolódóan várják a jelentkezőket: a politika, az üzleti szegmens, a kereskedelem, a digitális adat- és technológia, a pénzügy, valamint a projekt-gondozás területére pályázhatnak az érdeklődők. Területenként meghatározottak ugyanakkor, hogy milyen végzettséggel és szakképzettséggel lehet az adott programra jelentkezni, valamint az is, hogy a gyakornokok jellemzően milyen feladatot látnak majd el.[112]

---

109 https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

110 https://civilservice.blog.gov.uk/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

111 https://www.gov.uk/government/news/fast-track-2018-opening-28-february (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

112 https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-track-apprenticeship-fast-track-schemes (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

A Fast Stream program az alábbi területeken[113] biztosít speciális programokat:

- *Science and Engineering Fast Stream (Tudományos és Technikai Fast Stream)*
- *Central Departments (Központi Szervek, korábban Home Civil Service)*
- *Diplomatic Service (Diplomácia-szolgálat)*
- *Clerkships in Parliament (Parlament hivatala)*
- *DfID Technical Development Officers (Technikai Fejlesztési Hivatal = TDO)*

A Fast Stream programokat átfogóan „Graduate Fast Stream" programoknak nevezik, amelyen belül számos specializált lehetőség áll a jelentkezők rendelkezésére. A külszolgálaton belül például külön előmeneteli lehetőséget élveznek a közgazdászok, míg a tudományos és mérnöki területen a jelölt választhat, hogy a Védelmi Minisztérium vagy a többi szervezet programjához csatlakozik. A korábbiakhoz hasonlóan szintén külön felvételi eljárás érvényes a közgazdászok, statisztikusok és a polgári titkosszolgálati képzésen (GCHQ) részt vett gyakornokok számára.

Látható, hogy a bemutatott programok leginkább a közigazgatás feladatellátásához kapcsolódnak, a rendészet és a fegyveres szervek esetében viszont a belső szabályozás határozza meg a tehetségmenedzsment prioritásait. Ezeknél a szerveknél gyakori, hogy már a toborzástól kezdve kiemelt szereppel bír az utánpótlásrendszer kialakítása és működtetése, ezért a tiszti akadémiákon a kiválasztás mindhárom haderőnem tekintetében alapos, több napos rendszerben történik, amely lehetőséget biztosít a jelöltek többoldalú, és hosszú távú megfigyelésére. A gyakorlatorientált feladatok során hangsúlyt fektetnek az olyan képességek, készségek felmérésére, mint a kommunikáció, a megjelenés, a tudatosság, a motiváció, szakmai felkészültség, illetve az összbenyomás, kiállás.[114] Mindezek mellett az alkalmasság megítélése során kiemelt jelentőséggel bír a jelölt fizikai teherbírása, terhelhetősége is, hiszen általános elvárásként jelenik meg ezeknél a szervezeteknél a vezető példamutató magatartása, illetve az ebben rejlő motivációs eszköz használata a saját állomány tekintetében. Értelemszerűen a gyorsabb előmenetelt, a tehetségek azonosítását és fejlesztését is ezen szempontok szerint értékelik a szakemberek.

5. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) jogi szabályozásának bemutatása

Angliában a közszolgálat igazgatása királyi előjog, bár a miniszterelnök hatáskörébe tartozik a jogszabályalkotás, amely a személyzeti kérdéseket is rendezi.[115] A közszolgák magatartási szabályait a Civile Service Management Code[116] foglalja össze. A szabálygyűjtemény része a *Civile Service Code*, amely nevesíti az alkotmányos és az intézményi

[113] Közszolgálati Menedzsment Kódex

[114] Paksi-Petró, 2017

[115] Balázs, 2007

[116] Hatályos változat: Civil Service Management Code (2016 november)

kereteket, valamint azon értékeket, amelyet a köztisztviselőktől elvárnak. Ezen magatartási szabályok alapvetően három területen kapcsolódnak a tehetséggondozás témaköréhez: a jogi keretek, a szakmai szocializáció és a szakmai környezeti feltételek megteremtése a tehetségmenedzsment fontos sarokpontjai is. Annak érdekében ugyanis, hogy a közszféra a megfelelő szakemberekkel rendelkezhessenen, szükséges olyan feltételeket biztosítania, amelyekkel képes felvenni a versenyt a piaci szereplőkkel, valamint az általuk biztosított lehetőségekkel.

A minőségcélok megfogalmazása a megvalósításhoz kapcsolódóan az emberierőforrás-szükséglet követelményét is magában hordozza, így befolyásolja a tehetségmenedzsment stratégiáját és lehetőségeit is.

A pályázati úton történő állásbetöltés az angliai közigazgatásban alapvetően alkotmányos szintű szabályozáson alapul,[117] amelyet kezdetben a *Kiválasztási Kódex* (Civil Service Commissioners' Recruitment Code - Közszolgálati Biztosok Toborzási Kódexe) szabályozott. 2009-ben a korábbi Toborzási Kódexet magasabb szintű felvételi alapelvek (Recruitment Principles) váltották fel, amelyet a jogszabályi változások miatt az elmúlt években többször is módosítottak (2012-ben, 2014-ben és 2015-ben). Jelenleg a 2018 áprilisában kiadott kiválasztási elvekben foglalt előírások az irányadók.

Az Egyesült Királyságban a 2008-as válság idején erősödött fel a hatékony közszolgálat fokozott kiépítésének igénye, amely a jogviszonyok szabályozásában is tetten érhető. Ettől kezdve figyelhető meg ugyanis a közszolgálati szabályozás háttérbe szorulása és a munkajogi szabályozáshoz való közelítés. Innentől kezdve kapnak hangsúlyos szerepet a kollektív szerződések, és válik általánossá az egyéni és differenciált javadalmazási rendszer a közszektorban,[118] amely a HR-szakemberek előtérbe helyezését – és ezáltal a velük való egyeztetések fontosságát – tették szükségessé.

A közszolgálatok szabályozási dokumentációjában egyre jellemzőbb az egyéniesítés lehetőségének megjelenése: a közszolgálatban dolgozók tekintetében egyre nagyobb mértékben fordul elő az egyedi foglalkoztatási formák használata.[119] Mindez elsősorban a kiválasztási eljárást, a kinevezési formákat, a jogviszony megszűnését, a teljesítménymenedzsmentet és az illetményeket érintik. Ez a tény különösen nagy hangsúlyt kap az egyéni jellegű tehetségmenedzsment-tevékenység kapcsán, hiszen lehetőséget biztosít a kivételes teljesítményt nyújtó munkavállalók erőfeszítéseinek megfelelő javadalmazásának megállapítására.

A folyamat támogatása érdekében nemzeti sztenderdeket hoztak létre (például: Management Code, Recruitment Principles), valamint a területet érintő egyes központi intézkedések végrehajtását segítő útmutatókat (például: Civil Service Compensation Scheme) és értelmező dokumentumokat (például: Employer Pension Guide, Civil Service Settlement Agreements) bocsátanak a HR szakemberek rendelkezésére.

[117] Petró, 2014

[118] Balázs, 2014

[119] OECD, 2005

6. Eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása

Az angol közszolgálatban számos jó példával találkozhatunk a tehetséggondozás jó gyakorlatai között. Elsőként a nyílt és átlátható kommunikációt fontos kiemelnünk, amely nemcsak a programok tartalmát és eredményeit mutatják be, hanem külön figyelmet biztosítanak azok folyamatos frissítésére és a célcsoporttal való állandó kapcsolattartásra. Ezért a jó példák, a bevált gyakorlatok között érdemes kiemelni a közszolgálat központi honlapját, annak cél- és célcsoport-specifikus oldalait, valamint az utánpótlást biztosító toborzási és gyakornoki programokkal kapcsolatos célzott információs és toborzási eszközöket és tevékenységeket (például: Fast Stream, Civil Service Fast Track Apprenticeship). Ide sorolhatók a programot népszerűsítő videók,[120] a nyílt napok, nyílt hetek programjai,[121] de akár a célzottan létrehozott honlapok, valamint közösségi oldalak tematikus profiljai is. A kommunikáció részeként fontos kiemelni a területhez tartozó számos stratégiai és módszertani dokumentumot,[122] amelynek fejlesztésére, aktualitására nagy hangsúlyt fektetnek, ebben pedig kiemelt szerepet kapnak a felhasználói visszajelzések.

A *Fast Stream programot* az ország egyik legjobb végzettségének tekintik, 2017-ben pedig a Times által összeállított TOP 100 diplomás munkáltató rangsorában 2. helyen szerepelt.[123] Nem véletlen, hogy 2017-ben a program elnyerte a Times Graduate Recruitment Award (*Diplomás Toborzási Díj*) kitüntetést, a közszolgálati diplomás munkáltatók között.

A fiatalok integrációját több program is segíti, erre jó példa a Királyi Ügyészség online továbbképzési rendszere. A szervezet éves szinten közel 400 fő jogi végzettségű fiatalt vesz fel, 2005-ben a szervezet számukra indította el az *Ügyész Főiskola* (Prosecution College) kezdeményezést. A program abból a tapasztalatból indult ki, hogy az egyetemről kikerülve sok jogász hallgató még nem rendelkezik az ügyészi munkához szükséges gyakorlati tapasztalattal, ezért számukra célzott ismereteket biztosító e-learninges tananyagot és továbbképzési rendszert alakítottak ki. A program eredményei arra világítanak rá, hogy a célzott felkészítés és támogatás javíthatja fiatalok munkahelyi beilleszkedését és szakmai szocializációját.[124]

A közszolgálatban működő *Civil Service Positive Action Pathway* (*PAP*) rendszert úgy tervezték, hogy karrier-támogatást nyújtson a tehetséges nők, az etnikai kisebbségek, az

[120] https://www.gov.uk/government/publications/fast-track-video-library
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[121] https://www.gov.uk/government/news/welcome-to-national-apprenticeship-week-with-the-civil-service-fast-track https://www.gov.uk/government/news/welcome-to-fast-track-fortnight https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-track-events https://civilservice.blog.gov.uk/tag/fast-track/
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[122] pl. SCS Indicators of Potential -A guide for line managers to nurture talented people with potential to progress into and through the SCS, Civil Service

[123] https://www.top100graduateemployers.com/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[124] Csedő et al. 2014

LMBT és a fogyatékos kollégák számára. A résztvevők számos olyan programban vehetnek részt, amelyek segíthetnek nekik abban, hogy hatékonyabban tudjanak helytállni a munkahelyükön. A rendszer sikerét jelzi, hogy a résztvevők 77%-a úgy érezte a program végeztével, hogy az út pozitív hatással lesz pályafutására, és az adatok is azt mutatják, hogy a résztvevők jobb eredményeket értek el a programot követően a szervezetben. A program 2014-es kezdete óta több mint 8.000 köztisztviselő vett részt benne, akik nemcsak a képzéseken, egyéni és csoportos fejlesztési alkalmakon vehettek részt, hanem a résztvevők a program során biztosított mentorok, coachok és egyéb támogató szereplők felbecsülhetetlen értékű hálózatát is élvezhették.[125]

7. Összefoglalás

7.1. A kutatás összefoglalója

A tanulmányban az angliai közszolgálat tehetségmenedzsment-rendszerét tekintettük át. A kutatás alapjául a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása szolgált, valamint a szervezeti honlapok, illetve a vonatkozó jogi szabályozók tartalmi elemzése.

Az angol közszolgálatban az utánpótlásnevelés fontosságát viszonylag rég felismerték, azonban a tehetségmenedzsment, a tehetséggondozás kérdése csak az utóbbi időkben került a tevékenységek fókuszába. Ma már számos program és támogatás áll rendelkezésre annak érdekében, hogy az átlagnál jobb képességekkel rendelkezőket a szervezetbe vonzzák, valamint, hogy a tehetséges munkavállalók sikeres előmenetelét előmozdítsák, vagy azt felgyorsítsák.

A folyamat egyik központi eleme a szervezeti diverzifikáció biztosítása, ezért célzott programokkal ösztönzik az alulreprezentált, illetve a hátrányos helyzetű csoportok integrálását és támogatását a szervezetben. A tevékenység centralizált, ugyanakkor a tehetségek azonosítása és fejlesztése alapvetően a HR-szakemberek és a vezetők felelősségi köréhez tartozik. Munkájukat számos stratégiai és módszertani dokumentum, továbbképzési rendszer, valamint specializált szakmai támogató egységek segítik, koordinálják.

7.2. Következtetések, adaptálhatóság lehetősége hazai körülmények között

Az elmúlt időszakban az angol közszolgálatban az információ és a tudás szerepe felértékelődött, ennek megosztását a legtöbb program, stratégia kiemelt fókusszal kezeli. Nincs ez másképp a tehetségmenedzsment területével sem. A tudásmegosztást nagyban támogatják a szakmai sztenderdek, útmutatók és irányelvek egységes alapokon nyugvó kialakítása, amelyek között szoros, koherens kapcsolat áll fenn. A rendszer kialakításának

[125] Civil Service, 2017

feltétele, hogy világosan meghatározott célok kerüljenek kijelölésre, amelyet nem csupán az erős központi, szakmai támogató rendszer segít, hanem a célcsoporttal fenntartott aktív kommunikáció és kapcsolat is. A csatornák között kiemelt szerepet töltenek be a weboldalak és az internet adta egyéb lehetőségek, amelyek az információk hozzáférhetőségét, az érdeklődők tájékoztatását, a tehetségek szervezetbe vonzását és megtartását jelentősen elősegíthetik. A folyamat egyik erőssége az átláthatóság és a következetesség, amely a hiteles és naprakész információk biztosításával érhető el.

A hazai közszolgálatban megvalósuló tehetséggondozó és utánpótlást biztosító programok az elmúlt években központi szerepre tettek szert. Azonban hiányzik azok rendszerszintű összehangolása, valamint a támogató, célzott szakmai intézményi struktúra kialakítása. Emiatt különösen fontos a terület egységes elvek szerinti szakmai támogatása, amely – az angliai gyakorlatot is látva – központi koordináció mellett érheti el a legnagyobb eredményeket. A folyamat kulcsa a megfelelő kommunikáció, ezért ennek fókuszba helyezése és folyamatos optimalizálása az egyik legfontosabb sarokpontja a terület közszolgálati specifikációjának. Ennek kiváló ezközei lehetnek az online tudásmegosztó fórumok, valamint a rendszeres tapasztalatcserét biztosító szakmai műhelymunkák és egyéb rendezvények. A folyamatot ugyancsak támogathatják a nemzeti – és nemzetközi szakmai együttműködések és kutatások, amelyekre már jelenleg is számos példát láthatunk hazai vonatkozásban is.

7.3. Jövőkép az adott országra vonatkozóan

Az angol közszolgálatban az elkövetkező időszakban a magas szintű foglalkoztatás, a Brexit, valamint a globalizáció által okozott gazdasági bizonytalanság miatt a HR-szakma elsődleges feladata a tehetséggondozás, illetve a legjobb alkalmazottak vonzása megőrzése és fejlesztése lesz. A feladat letéteményeseiként mindemellett nagy szerep hárul majd a vezetőkre is, hogy a tehetséges munkaerőért vívott harcban az állami szektor adekvát alternatívát tudjon biztosítani a forprofit szektor csábító ajánlataival szemben. Mindez elképzelhetetlen a közszféra fejlesztése, modernizációja nélkül.

A modernizációs és folyamat-optimalizációs törekvések középpontjában a technológiai fejlesztések állnak, prioritások között szerepel még az automatizálás, a közösségi médiában rejlő lehetőségek kihasználása, valamint a munkaerő szükségleteihez való igazodás, így különösen a rugalmas munkavégzés iránti igények figyelembevétele.

A szervezet központi célkitűzései között szerepel, hogy tovább kívánja növelni a jelenleg alulreprezentált csoportok (például: nők, hátrányos helyzetű munkavállalók) képviseletét a közszolgálat minden szintjén, másrészt célként fogalmazza meg, hogy a befogadásra összpontosítva olyan közszolgálati munkahelyeket alakítsanak ki, amelyek vonzzák, fejlesztik, valamint megőrzik az elkötelezett tehetségeket a szervezetben. Mindezek az igények diverzifikálódását fogják magukkal hozni, amelyet célzott programokkal és az egyéniesítési lehetőségek kiszélesítésével lehet majd sikeresen kezelni.

Felhasznált irodalom

Aldrich, Richard (2005): Apprenticeships in England. In Heikkinen, Anja – Sultana, Ronald G. (szerk.): Vocational Education and Apprenticeships in Europe, Routledge, 195–205. p.

Balázs István (2014): *Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése.* Budapest, NKE.

Balázs István (2007): Az Európai Unió közszolgálati bérrendszerei: tanulságok a magyar bérrendszer fejlesztéséhez In Lőrincz Lajos (szerk.): *Látleletek a magyar közigazgatásról.* MTA JTI, Budapest

Capelli, Peter (2008): Tehetségmenedzsment a 21. században. *Harvard Business Review*, X. évf. június 58-67. p.

Civil Service (2017): *A Brilliant Civil Service: becoming the UK's most inclusive employer, The Civil Service Diversity and Inclusion Strategy*. London https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/658488/Strategy_v10_FINAL_WEB6_TEST_021117.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Civil Service Talent Toolkit (2016): A toolkit for line managers: how effective talent management drives Business performance

Civil Service (2015): Civil Service Workforce Plan 2016 – 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civil_service_workforce_strategy_final.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Cohn, Jeffrey M. – Khurana, Rakesh (2006): Tehetséggondozás – amin a cég jövője múlhat. *Harvard Businessmanager*, VIII. évf. március 48-56. p.

Czeizel Endre (1997): *Sors és tehetség.* Budapest, Fitt Image és Minerva Kiadó.

Csedő Zoltán – Tóth Tamás – Égler András – Sára Zoltán (2014): Online képzési stratégiák és módszerek a közszolgálati továbbképzésekben. *Információs Társadalom Társadalomtudományi Folyóirat*, 2014/1, 9-28. p.

Demmke, Christoph (2010) Civil Service in the EU of 27 - Reform outcomes and the future of the Civil Service. *EIPASCOPE*, 2010/2, 5-11. p.

Enyedi I. (2008): A tehetségmenedzsment, mint stratégiai vezetői feladat. Humánpolitikai Szemle, XVIII. évf., 11. sz. 82-86. p.

Enyedi I. 2007: A különlegesen értékes munkatársak módszeres megszerzése, megtartása és fejlesztése – a tehetségmenedzsment. Humánpolitikai Szemle, XVIII. évf., 12. sz. 87-91. p.

Ericsson, K. Anders – Prietula, Michael J. – Cokely, Edward T. (2007): Így készül a szakértő. *Harvard Businessmanager*, IX. évf. december-január 94-101. p.

Fast Track Assessment Centre Guide (2018) https://www.gov.uk/government/publications/fast-track-assessment-centre-ftac-guide (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Hazafi Zoltán (2011): Új Közszolgálati életpálya. In Gellén Márton (szerk.): Új feladatok – Átalakuló közszolgálat: Tanulmányok a II. Magyary Zoltán Emlékkonferencia kapcsán. Budapest, Nemzeti Közigazgatási Intézet, 33-47. p.

Hazafi Zoltán (2009): *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben.* PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, ÁJK, Pécs

Jenei György (2005) *Közigazgatás-menedzsment*, Budapest, Századvég.

Kaplan Robert S. (2008): Hogyan hozhatjuk ki magunkból a maximumot? *Harvard Business Review*, X. évf. december - január 73 -77. p.

Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.) (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások.* Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

McCracken, Daniel D. (2002): Harc a nők tehetségének érvényesüléséért. *Harvard Business Manager*, IV. évf. 1. sz. 41-47. p.

OECD (2005): *Public Sector Modernisation: The Way Forward, Policy Brief, OECD Publishing*, Paris, http://www.oecd.org/site/govgfg/39044786.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Paksi-Petró Csilla (2017): *A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana – Újszerű módszerek és technikák, az irányított önfejlesztés alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata.* PhD értekezés, NKE, Budapest

Paksi-Petró Csilla (2016): Tudatos, fejlesztő vezetők a köz szolgálatában. *HR&Munkajog*, 2016/5.

Petrány Viktória (2009): Versenyelőny-e a tehetségmenedzsment? Tehetséggondozás vagy tehetségvásárlás? *Munkaügyi Szemle*, LIII évf., 1. sz. 97-104. p.

Petró Csilla (2014): Vezető-kiválasztás a közigazgatásban. Tanulmánykötet a belügyi vezetőkiválasztási eljárásról. Belügyminisztérium, Budapest

Szende György (2007): Harc a tehetségekért –a képzett és tehetséges munkavállalók növekvő jelentősége a munkaerőpiacon. *Humánpolitikai Szemle*, XVIII. évf., 5. sz. 71-74. p.

Torrington, Derek – Hall, Laura (1991): *Personnel Management: A New Approach* (2nd Ed). London, Prentice Hall

Trefil Edina - Herskovits Mária (2013): A tehetséges gyerekek / fiatalok problémái. Segítő intervenciók lehetőségei. In: Ritoók Magda, Herskovits Mária (szerk): Tehetségek vonzásában. A tehetséges fiatalok segítése az életvitel-életvezetési tanácsadó szolgálatok módszertani támogatásával. Kézikönyv. Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület, Budapest, 120-165. p.

MÓRÉ MARIANN:
AUSZTRÁLIA TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Bevezetés

Ausztrália a közel 7,7 millió km^2 területével a világ hatodik legnagyobb országa, relatív alacsony, de növekvő népességgel rendelkezik (24,5 millió fő[126]). Az Ausztrál Államszövetség magában foglalja az ausztrál kontinenst, Tasmaniát és több kisebb szigetet. Fő közigazgatási területei: Ausztrál fővárosi terület, Nyugat-Ausztrália, Új- Dél-Wales (NSW), Queensland (QLD), Dél-Ausztrália (SA), Tasmania (TAS), Victoria (VIC) és Nyugat-Ausztrália (WA).

Ausztrália 1788 óta brit koronagyarmat. Az angolok a gyarmatosítás kezdetekor büntetőtelepet alakítottak ki a kontinensen, a népességet ekkor az elítéltek, a tengerészek, a nők és a gyerekek alkották. A népesedésben áttörést az 1850-es évek aranyláza hozott, amikor nemcsak az Egyesült Királyságból, hanem Európa és Ázsia számos országából szerencsevadászok érkeztek. Elsősorban a part menti nagyvárosok duzzadtak meg, ahol a növekvő lakosságszám a munkaigényes fejlesztések megkezdését tette lehetővé. 1901-ben megalakult az öt ausztráliai gyarmatot egyesítő Ausztrál Államszövetség, létrehozva a kontinens önálló politikai és jogi egységét. A két világháborúban vált az ország a délkelet-ázsiai térség fontos szereplőjévé. A II. világháború után stratégiai szövetségre léptek az USA-val, ami rányomta bélyegét az ország XX. századi politikai és gazdasági orientációjára, így alakult ki az a hármas erőtér (brit nemzetközösség – Délkelet Ázsia – Észak Amerika), ami az Ausztrál gazdasági és társadalmi viszonyokat meghatározza.

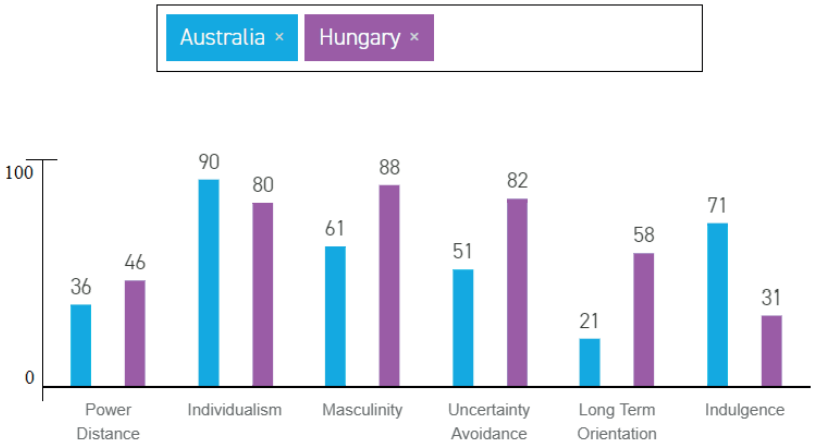
Ausztrália a bevándorlók hazája. A világháborús időszakokban Európából nagy számban érkeztek menekültek, akik a fehér migránsokat szívesen látó kontinensen egyszerű befogadási eljárásra számíthattak. A Bevándorlásügyi Minisztériumot (*Department of Immigration*) 1945 nyarán állították fel. Az európai országokból történő kivándorlás ekkor már egyre kevésbé tudta ellátni az ausztrál igényeket, a szabályozás elindult a nyitás felé, és lehetővé vált a délkelet ázsiai bevándorlók nagyszámú letelepedése is. Az, hogy az ausztrál társadalom fokozatosan elkezdte feladni a rasszista, fehéreket előnyben részesítő közgondolkodást, részben a média és az új nemzedékek liberálisabb gondolkodásának volt köszönhető. A folyamatot erősítették a térséggel egyre szorosabbá váló ausztrál kereskedelmi és más gazdasági kapcsolatok. A bevándorlásügyi reformokat (például: beléptetési, képzettségi előírások megváltoztatása) lépésről-lépésre vezették be, „szoktatták” a társadalmat a nem európai bevándorlók nagyobb számú megjelenéséhez. Ausztrália az 1960-as évek végén elindult azon az úton, ami oda vezetett, hogy ma a világ egyik legszínesebb, deklaráltan multikulturális politikát folytató országa. Az ausztrál társadalomban tolerálják a kulturális diverzitást, ugyanakkor minden állampolgárnak el kell fogadnia és tiszteletben kell tartania a társadalom brit hagyományokon alapuló közös rendezőelveit.[127] Az utóbbi évtizedekben elsősorban a globális biztonságpolitikai kihívásokra válaszolva Ausztrália szigorította a bevándorlási szabályokat. A 2008-as válság óta nőnek az elvárások a potenciális fehérgalléros munkavállalókkal szemben is, elsősorban a nyelvtudás és a végzettség terén (az angolszász egyetemeken végzettek jobb pozícióból indulnak).[128]

[126] http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/3101.0 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[127] Tolnai, 2016

[128] Tolnai, 2016

Az ausztrál közszolgálat a közigazgatás megújításában (a New Public Management bevezetésében és reformjában) úttörő szerepet vállalva[129] a magánszféra gyakorlatát honosította meg működésében. Az utóbbi évtizedek közszolgálati munkavállalása – különösen a menedzserek és vezetők tekintetében – nem sokban tér el a magánszektorban foglalkoztatottakétól. Ezért is lehet indokolt egy általánosabb szervezeti kultúrákat vizsgáló nemzetközi kutatás az Ausztráliát érintő eredmények áttekintésével. Az 1. ábra a szervezeti kultúra Hofstede-i dimenzióinak (1-től 100-ig terjedő skálán) ausztrál és magyar összehasonlítása.[130]



1. ábra: Hofstede Szervezeti kultúra-dimenziók Ausztrália és Magyarország esetében

Forrás: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Az ausztrál szervezetekre jellemző szervezeti kultúrát ezen adatok magyarázatával kívánjuk jellemezni a hat mérési dimenzióban:

Hatalmi távolság (power distance):

A hatalmi távolság azt mutatja meg, hogy az adott társadalomban mennyire tekintik a beosztottak a vezetőket elérhetetlennek, valamint arról is információt adhat, hogy a nagyobb hatalommal rendelkezők mennyire vannak privilegizált helyzetben. Ausztrália alacsony pontszámmal (36) jellemezhető ebben a dimenzióban. Az ausztrál szervezeteken belül a hierarchiát a kényelem érdekében hozták létre, a munkavállalók számára a feletteseik mindig elérhetőek. A vezetők a munkavállalók és csoportjaik szakértelmére támaszkodnak. Mind a vezetők, mind az alkalmazottak elvárják, hogy konzultáljanak velük, és gyakran megosztják az információkat.

[129] http://www.ipaa.org.au/documents/2012/04/ipaa-calls-on-governments-to-get-serious-on-service-30-november-2011.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[130] https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/australia/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Individualizmus - Kollektivizmus (individualism):

Ez a dimenzió arról ad képet, hogy az adott országban milyen preferenciái vannak a munkavállalóknak, megmutatja, hogy inkább az egyén érdekeit tartják szem előtt, vagy a csoportérdekeket. Megmutatja, hogy az egyén vagy a társadalom a fontosabb az emberek számára. Ausztrália ebben a dimenzióban nagyon magas, 90-es pontszámmal jellemezhető, ami egy rendkívül individualista társadalomra utal. Az öngondoskodás magas fokával rendelkező személyek egy lazán kötődő társadalmat alkotnak, amelyben az elvárás az, hogy az emberek magukra és közvetlen családjaikra vigyázzanak. Az üzleti világban az alkalmazottak önállóak és kezdeményezők.

Férfiasság - Nőiesség (maszkulinitás) (masculinity):

Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy az adott társadalomban inkább a férfias vonások mint a verseny, anyagi javak, siker dominálnak, vagy inkább a nőies vonások mint például az együttműködés, gondoskodás. Ez az értékrendszer jelenik meg az oktatásban, mind a munkahelyi, mind a szabadidős tevékenységekben. Leegyszerűsítve a dimenzió értelmezését, az alapvető kérdés itt az lehet, hogy mi motiválja az embereket? Az, hogy a legjobbak legyenek (férfias vonás), vagy az, hogy jól érezzék magukat (nőies vonás)? Ausztrália a 61-es pontszámmal inkább férfias (masculin) társadalomnak számít. Ez azt jelenti, hogy a verseny, a siker értéknek számít. Az oktatásban, a munkában és a játékban elfogadott dolog arra törekedni, hogy a legjobbak legyenek, hogy legyőzzenek másokat. Az ausztrálok büszkék a sikerükre és az életben elért eredményekre, ugyanakkor nem akarnak mindenáron győzni. Képesek az együttműködésre a sikerek közös elérésének érdekében, képesek figyelembe venni mások érdekeit is. (A magyar adat ebben a dimenzióban: 88).

Bizonytalanság kerülése (uncertainty avoidance):

A nem ismert kimenetelű helyzetek elkerülésére való hajlamra következtethetünk ebből a dimenzióból. Azt mutatja meg, hogy mennyire erősen akarják kontrollálni a bizonytalan jövőt, hogy az emberek mennyire érzik magukat fenyegetettnek ismeretlen helyzetekben, és hogy milyen elveket alkalmaznak, milyen intézményeket hoznak létre azért, hogy megpróbálják ezeket a bizonytalanságokat elkerülni. Ausztráliában ez a dimenzió 51 pontértéket kapott. Ez azt jelenti, hogy fel vannak készülve a bizonytalan helyzetekkel való megküzdésre, de kifejezetten nem keresik az alkalmat rá. Az intézmények megadják a megfelelő kereteket, de elfogadva a jövő bizonytalan kimenetelét, nem kívánnak mindent beszabályozni. Hajlandóak a meglévő szabályokat újragondolni a felmerülő változások tükrében.

Hosszú távú vagy rövid távú orientáció (long term orientation):

Ez a dimenzió azt méri, hogy az adott társadalomban milyen időtávban gondolkodnak, rövid, vagy hosszú távon várnak el eredményeket. Közvetve a hagyományok iránti tisztelet mértéke is megjelenik a dimenzió pontszámában. A múlthoz és a jövőhöz való viszonyulás is megjelenik ebben a dimenzióban. Ausztrália 21-es értéke azt jelzi, hogy kevésbé a jövőre koncentrálnak, inkább a hagyományokra építve,

normatív gondolkodással a gyors eredményeket célozzák meg. A gondolkodásuk és a módszereik a jelen és a közeli jövő kihívásaira reagálnak, nem pedig egy távoli, ideologizált jövőbe tekintenek.

Önmérséklet-engedékenység (indulgence):

A hatodik, legújabb dimenzió arról ad információt, hogy az adott társadalomban milyen erős a társadalmi normák szorítása, az egyének mennyire fogják vissza saját igényeik elérését, mennyire próbálják irányítani kívánságaikat és impulzusaikat. A 71-es pontszám azt mutatja, hogy Ausztráliában az emberek hajlandóak és képesek vágyaik és impulzusaik visszatartására az élet és a szórakozás terén (bizonyos jól meghatározott keretek között), amit – kapcsolódva az individualizmus magas értékéhez – saját maguknak határoznak meg. Pozitív hozzáállással rendelkeznek és optimizmusra hajlamosak. Nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szabadidőnek, hajlandóak ezen a téren nagyobb kiadásokat is eszközölni.[131]

A Hofstede-i dimenziók vizsgálata alapján azt mondhatjuk, hogy az ausztrál közszolgálatban nincs jelentős hatalmi távolság a beosztottak és a vezetők között, az alkalmazottak önállóak és kezdeményezőek, számukra a verseny, a siker értéknek számít. Az intézmények megfelelő kereteket adnak, de nem jellemző a túlszabályozás. A hagyományok ápolása jellemzi a szervezeti kultúrát, amelyre építve normatív gondolkodással a gyors eredmények elérését célozzák meg. Az alkalmazottak pozitív hozzáállásúak, optimizmusra hajlamosak.

- *A vizsgálati eredményekhez jól illeszkedik az angolszász típusú ausztrál közszolgálat, amely karakterisztikáját tekintve nyílt vagy nyitott pozíció rendszerű. A közszolgálat széttagoltan, decentralizáltan működteti szerveit. A közszolgálati humánerőforrás (HR) is decentralizált.[132] Központi szinten egy egységes elvek mentén felépülő főtisztviselői kar jelenti a köztisztviselők „élcsapatát", esetükben központi igazgatást valósítanak meg[133] – (Senior Executive Service, SES).[134] A kormányzatnak három szintje van: a helyi; a területi és nemzetközösségi; valamint a szövetségi vagy központi (ausztrál kormány).*

A kormányzat minden szintjét saját közszolgálat támogatja, a központi kormányzatot az ausztrál közszolgálat (Australian Public Service = APS), amely több mint 200 különálló szervezetben, 300.000 főnél is több munkavállalót foglalkoztat.[135]

---

131 https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/australia/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

132 Linder, 2010

133 Linder, 2008

134 http://www.apsc.gov.au/managing-in-the-aps/ses (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

135 http://www.australia.gov.au/about-government/departments-and-agencies/list-of-departments-and-agencies (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

2. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) hagyományai és történeti áttekintése

Az ausztrál kormányzati rendszerre az 1980-as évekig a Brit Nemzetközösség sok államában a hagyományos Westminster-modell volt jellemző. Ez az adminisztratív és politikai karrierek szeparációját, a karrier-típusú közszolgálati modell érvényesülését jelentette, ami magas fokú szakszervezeti szervezettséggel párosult.[136]

A zárt (vagy karrier-típusú) közszolgálati rendszer abból indul ki, hogy a közszféra struktúrája, működési mechanizmusa alapvetően eltér a piaci szféra viszonyaitól. Ebben a rendszerben a köztisztviselő számára alanyi jogon járó, előre tervezhető előmenetelt, közszolgálati karriert, és hozzá kapcsolódóan, automatikus illetménynövekedést biztosítanak. Az előrelépés feltétele nem elsősorban a tehetség, sokkal inkább a szolgálatban eltöltött évek száma. A köztisztviselő hosszú távra kerül alkalmazásra, a továbbképzéséről is gondoskodnak. Jogosultságai végig kísérik őt a nyugdíjig.[137] Ebben a rendszerben a tehetségmenedzsmentnek kevésbé volt létjogosultsága.

Az ausztrál közszolgálati reformok (New Public Management, *NPM*) története 1983-ra, a munkáspárti kormányzat hatalomra kerülésének idejére nyúlik vissza. Az első reformok a karrier-rendszerű közszolgálat kereteinek teljes fellazításán túl, a bürokratikus elitnek a központi kormányzati szervezetek át- és visszaszervezésével is támogatott lecserélését érintették. Az új vezetés-kiválasztásában nem a szakmai értékekben vagy a közszolgálati értékekben megnyilvánuló tehetség volt a fő szempont, hanem a kormányzati pártalakulattal szembeni lojalitás. 1984-ben bevezették a főtisztviselői rendszert (*SES*). Az 1997-es újabb módosítás a köztisztviselői védettség további jelentős csökkentésével járt.

Parker és Bradley által 2000-ben végzett, Ausztrália Queeansland szövetségi államának hat minisztériumában folytatott empirikus vizsgálatában azt elemezték, hogy a megreformált kormányzati szektor szervezeti kultúrájára hogyan hatottak az NPM-reformok. Azt találták, hogy a reformokat felülírva a minisztériumok szervezeteit továbbra is a bürokratikus modell jellemezte, ennek magyarázatát a szervezeti kultúra sajátosságaiban látták, amely erősen stabil és nehezen változik. Egy közigazgatási szervezet szervezeti kultúrája erősen függ a kontextuális elemektől, nem tekinthető másoktól függetlennek. A közszolgálati szervek szorosan kapcsolódnak egymáshoz, közös szervezeti kultúra elemekkel. Ezen specifikumokat az NPM reformok csak kis mértékben (vagy egyáltalán nem) érintették. Egyes empirikus eredmények arra is utalnak, hogy vannak a közszolgálatnak olyan értékei és motívumai, amelyek a vállalati szektorra nem érvényesek általánosan. Ezek az altruizmus, a közérdek előmozdítása és a társadalmi fejlődés elősegítése. Ezen tényezők megjelennek a motivációjukban is.

[136] Hajnal, 2004

[137] Linder, 2008

A tehetségmenedzsment szempontjából ez azt jelenti, hogy:

- *a munkáltatói márkában markánsan meg kell jelennie a közszolgálati értékeknek,*
- *a célcsoportokkal folytatott kommunikációnak (jellegét, tartalmát, üzenetét tekintve) tükröznie kell ezen értékek jelenlétét,*
- *a tehetségek kiválasztásánál nem szabad eltekinteni ezen értékek magas prioritásától,*
- *fokozni kell azon elemek motivációba való beépítését, amelyek kapcsolódnak a hagyományos közszolgálati értékekhez.*

A közigazgatásban a klasszikus és az új típusú HR közötti átmenet jelenleg is folyik, Ausztráliában is. Ennek jegyében a közszolgálati HRM célja:

- *a hatékonyság növelése (létszámcsökkentés),*
- *operatív, végrehajtói feladatok dekoncentrálása, decentralizálása (szubszidiaritás),*
- *a végrehajtó feladatokat ellátó szervek rugalmasságának, felelősségének növelése,*
- *bizonyos területek centralizálása a költséghatékonyság érdekében (például: bér-számfejtés),*
- *alkalmazkodás a HRM támogató informatikai megoldások térnyerésére,*
- *a szervezeti innováció támogatása.*

Az utóbbi évtizedekben a tudásintenzív iparágak előretörésével megnőtt a tehetségek iránti igény, a földrajzi akadályok áthidalásával a tehetségek megszerzéséért globális verseny bontakozott ki. Ezen a táptalajon dolgozta ki a *Heidrich & Struggles* tanácsadó cég és az *Economist Intelligence Unit* az országok tehetségvonzó és megtartó képességét mutató tehetségindex módszertanát.[138, 139] A tehetségindexet almutatókra osztották.

Ezek az alábbiak:

- *Demográfiai jellemzők*
- *A kötelező oktatás színvonala*
- *Egyetemi képzés*
- *A munkaerő minősége*
- *„Tehetség" környezet*
- *Nyitottság*
- *A tehetségvonzó képesség.*

2015-re 60 ország tehetségindexét számították ki. Ausztrália a ranglista első harmadában, a 7. helyen található (Magyarország azonban a 30. helyen áll). A listát az USA vezeti, de a 7. hely értékét azt jelzi, hogy Ausztrália megelőzi Kanadát, Svájcot és Németországot is a listán. Tehetségvonzó képessége globális viszonylatban is igen jelentős. A 2011-es és 2015-ös adatokat összehasonlítva látható, hogy néhány dimenzióban Ausztrália javított a

138 http://www.globaltalentindex.com/Default.aspx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

139 Szabó-Szakács, 2015

helyzetén, legnagyobb javulást a „tehetségkörnyezet” biztosításában érte el, két mutatóban stagnált és három mutató esetében romlott a helyzete.[140]

A *Globális Tehetség Versenyképességi Indexszel* (Global Talent Competitiveness Index, *GTCI*) 2013 óta rangsorolják az országokat. A 2017-re szóló jelentés 118 országot rangsorol különböző teljesítménymutatók felhasználásával és alindexek képzésével, a növekedési potenciál és tehetségek vonzása, megtartása területén.[141]

Ausztrália a 118 országot tartalmazó rangsor 6. helyét foglalja el.[142] A globális tudásképességek alindexben az 5. helyen állnak.[143]

3. A tehetség fogalmának értelmezése az ausztrál közszolgálat gyakorlatában

3.1. Általánosan elfogadott tehetségfogalom a közszolgálatban

A tehetség fogalma koronként és kultúránként változó, általában azt a tehetséget érdemes fejleszteni, ami ezáltal hozzájárulhat valamiféle értékteremtéshez.[144] Az ausztrál közszolgálatban elismerik, hogy minden emberben egyedi tehetség rejlik. A tehetségmenedzsment szempontjából a potenciál, a tehetség kibontakoztatásának képessége és lehetősége tesz különbséget az egyének között. A potenciálhoz hozzárendelhetők a mérhető teljesítményszintek. A teljesítmény fenntartása vagy javítása jellemzi a tehetségeket. A nagy potenciálú tehetségek képesek a fejlődésre, nagyobb komplexitású feladatok későbbi ellátására, a munkavégzés és irányítás következő szintjein sikeresen el tudják látni a feladataikat. Az ausztrál közszolgálatban különös figyelmet fordítanak a nagypotenciálú tehetségekre.[145, 146]

140 http://www.globaltalentindex.com/Resources/gti-map.aspx# (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

141 https://www.insead.edu/global-indices/gtci (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

142 https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2017-infographic.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

143 http://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2017/01/rapport-GTCI-2017_eng.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

144 Bene, 2016

145 http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/talent-management-guide/talent-management-principles (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

146 APSC, 2015

3.2. A tehetségek azonosításának és támogatásuk módszertana

A tehetséggondozás alapelvei a közszolgálatban (APS-ben):

- A tehetséggazdálkodás felelősei a vezetők, akik aktívan vesznek részt a folyamatokban.
- A tehetségek azonosítása objektív értékelésen alapul, ami biztosítja a nyomonkövetést a fejlődés során és az érdemek meghatározását.
- A tehetséggondozás szisztematikus és dinamikus.

A tehetségek azonosításának legkritikusabb része az egyén potenciáljának meghatározása. A potenciál azonosítása magában foglalja annak értékelését, hogy az egyén valószínűleg képes lesz-e a jövőben összetettebb és bonyolultabb szerepet is betölteni. Ez egy előrejelző értékelés, így nehezebb is, mint az aktuális teljesítmény mérése.

Az APS-modell a nagy potenciálra vonatkozva az egyén értékelését három tulajdonságon alapulva végzi: ezek a *képesség*, a *törekvés* és az *elkötelezettség*.

Ezeket a tulajdonságokat először a *Testület Igazgatótanácsa* határozta meg, azóta a szervezetek széles körben alkalmazzák a tehetség-azonosítási folyamatokban:

Kezdeti értékelés:
Az egyén potenciáljának kezdeti értékelése az APS-ben megfigyelés útján történik. Ezt a fajta értékelést egy olyan vezető végzi, aki szorosan együttműködik a személlyel (az értékelt személy közvetlen felettese), és képes arra, hogy közvetlenül figyelje a viselkedését. Ezeket a megfigyeléseket validálni kell egy vezetői csoporttal folytatott megbeszélésen keresztül, így lehet a személyes elfogultság lehetőségét minimalizálni.

Formális értékelés:
A formális felmérés értékes lehet a nagy potenciálú kezdeti értékelés megerősítéséhez és a fejlesztési területek meghatározásához. Ebbe a körbe tartoznak a szűrő eszközök (online kérdőívek, amelyek szélesebb körű érdekeltek bevonásával validálhatók), valamint a részletes értékelési eszközök (ezek magukban foglalják a feladatok szimulációját, a viselkedési interjúkat és a személyiségértékelést).

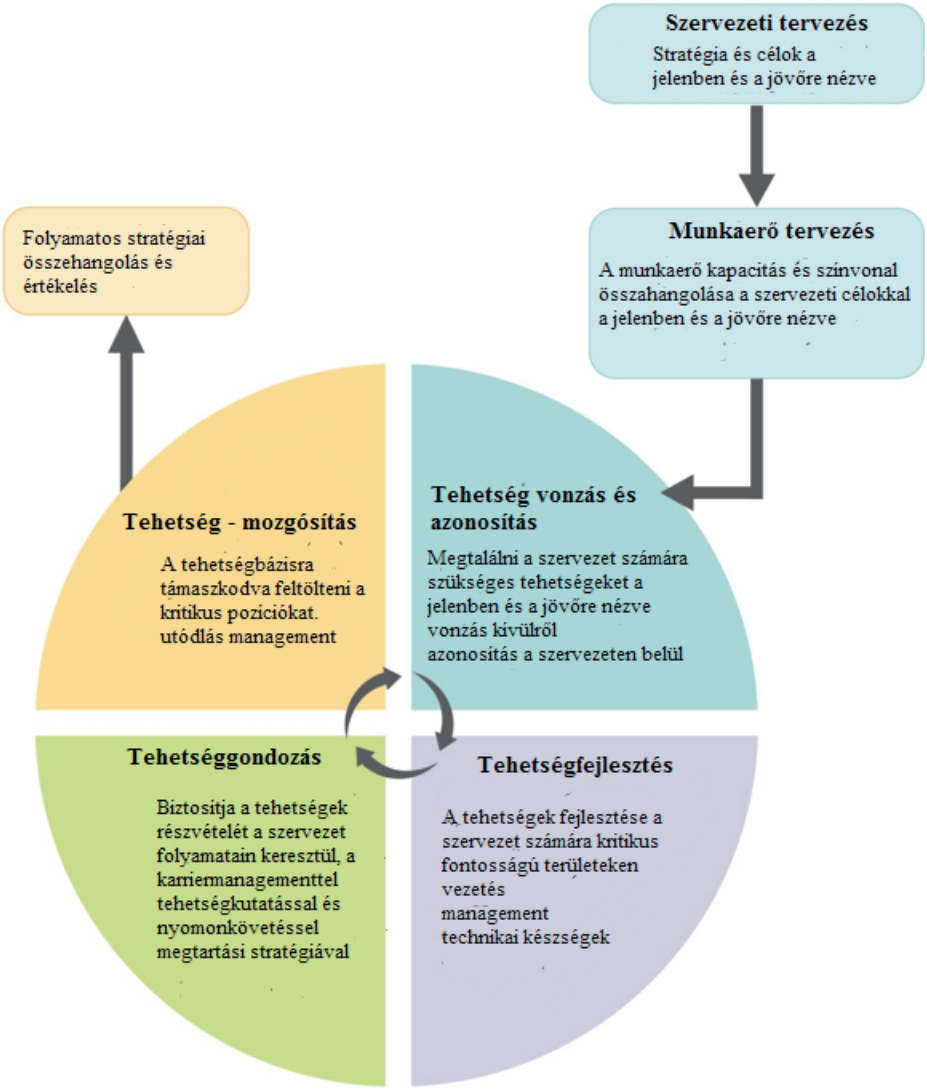
Az APS tehetségmenedzsment-rendszer elemei (lásd: 2. ábra):

Tehetség vonzása és azonosítása: külső tehetségek beszerzése vagy belső tehetségek azonosítása azzal a képességgel, hogy a jövőben kritikus szerepet töltsenek be.

Tehetségfejlesztés: Célzott beruházás a tehetséges munkavállalók fejlesztésébe, hogy azáltal felkészítsék képességeiket a jövőben betölthető szerepekre.

Tehetséggondozás: Ez jelenti a tehetséges munkatársak bevonását az APS tehetséggondozásába. Karriermenedzsment, folyamatos fejlesztés; megtartásmenedzsment mozgósítása.

Tehetségek mozgósítása: A tehetséges egyének elhelyezése rövid távú feladatokban.[147]



2. ábra: A tehetségmenedzsment rendszer

Forrás: https://www.apsc.gov.au/talent-management-principles *alapján a szerző saját szerkesztése.* (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[147] http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/talent-management-guide/talent-management-principles (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

4. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) helye és szerepe Ausztrália közszolgálati HR rendszerében (szervezeti keretek)

4.1. A tehetséggondozás megfogalmazott (konkrét) célkitűzése

A tehetséggondozás célja a megfelelő személyzet biztosítása a kulcspozíciókban, elsősorban a kulcsemberek megtartása és a sikeres utódlás megvalósítása az ausztrál közszolgálat kritikus szakterületeinek kulcspozícióiban.

Az APS számára a tehetséggondozás szisztematikus megközelítése vezethet egy agilisabb és érzékenyebb intézményrendszer kiépítéséhez, egyúttal ez olyan vezető pozíciókat hoz létre, amelyek betöltői támogatják a szervezet kulcspozícióinak tervezését, a tehetségmenedzsment működtetésének összehangolását a szervezet stratégiáival és céljaival.

A működés szempontjából kritikus készségekkel rendelkező, nagy potenciállal bíró alkalmazottak bevonása és megtartása.

Nagyobb „vevői" elégedettség (a szolgáltatásokat igénybe vevő állampolgárok és szervezetek) elérése és általánosan magas színvonalú piaci teljesítmény, szemben azokkal a szervezetekkel, akik nem képesek aktívan irányítani a tehetséget.

Burke és szerzőtársai 2014-ben azt is megállapítják, hogy a nagy potenciállal rendelkező munkavállalók csaknem kétszer olyan értékesek lehetnek a szervezet számára, mint azok, akiknek nincs magas potenciáljuk. Úgy találták, hogy a nagy potenciállal bíró, magas teljesítményű alkalmazottak a teljes állomány 15% -át tehetik ki.[148] A tehetségmenedzsment ennek a 15%-nak az azonosításában segít, és biztosítja, hogy betöltsék ők majd a kritikus szerepeket.[149]

Erőteljesen támaszkodnak a munkáltatók az alkalmazott pszichológia, a munka- és szervezetpszichológia legújabb tudományos eredményeire. Olyan tanácsadócégekkel működnek együtt a fejlesztésekben, a stratégiák kialakításában és a projektek megvalósításában, amelyek a tudományos és szakmai hátteret a nemzetközi és széles iparági tapasztalatokkal ötvözik a tehetségmenedzsment területein (például: SHL; PwC).

[148] Burke – Schmidt – Griffin, 2014

[149] APSC, 2015

4.2 A TEHETSÉGGONDOZÁS SZERVEZETI TAGOZÓDÁSBAN ELFOGLALT HELYE

Az APS csúcsszervének tekinthető az *Ausztrál Közszolgálati Bizottság* (Australian Public Services Commission = *APSC*).[150]

Az *APSC* törvényes felelősségét az 1999. évi Közszolgálati Törvény részletezi. Ennek az elsődleges feladata az ausztrál közszolgálat (Australian Public Service = *APS*) foglalkoztatáspolitikáinak és gyakorlatainak fejlesztése, előmozdítása, felülvizsgálata és értékelése.

A tehetségmenedzsmenttel kapcsolatban is az *APSC* kezében van a kezdeményezői és vezető szerep. Az APS-en belül hozták létre a *Vezetés és Tanulás Központot (a továbbiakban: Központ)*, amelynek prioritásai az alábbiak:

- *Az ausztrál közalkalmazottak alapvető készségeinek konzisztens, minőségi és költséghatékony fejlesztése,*
- *korszerű vezetői fejlesztési gyakorlat létrehozása, amely magabiztos vezetőkhöz vezet,*
- *olyan tehetséggondozási gyakorlatok alkalmazása, amelyek támogatják az APS-ben a kulcsfontosságú szerepek sikeres kezelését.*

A *Központ* munkáját a kommunikáció, az együttműködés és az érdekelt felekkel folytatott konzultáció jellemzi. Különböző tematikus munkacsoportokban folyik a munka, megvalósítva a különböző területeken működő APS-szervezetek szakembereinek együttműködését a tanulási programok kidolgozásában, a problémamegoldásban, a tapasztalatcserében és a jó gyakorlatok megosztásában.

A *Tehetséggondozó Munkacsoport* havonta találkozik Canberrában, hogy megvitassák az egyes megközelítéseket, közösen dolgozzanak a kérdéseken és megosszák egymással az ügynökség tehetséggondozási tapasztalatait. A találkozón sokan a telekommunikációs megoldások segítségével, online vesznek részt (telekonferencia, skype). Lehetőség van a csoporthoz való csatlakozásra bármely APS-szervezet munkatársának. Egyéb rendezvényeket is szerveznek.

A *Központ* számos kapcsolattartó ponttal rendelkezik. Publikus névjegyzékben közlik a kapcsolattartók nevét és elérhetőségeit. [151]

Az APS egyik fontos dokumentuma a *Tehetségmenedzsment Kézikönyv* (Talent Management Guide – 2015), amely *Tehetség Tanácsok* (a továbbiakban: Tanács) felállítását írja elő az APS szervezetekben. A *Tanács* rendszeres megbeszéléseinek tartalma:

- *A vezetők bevonása a tehetségutódlási/tehetségirányítási stratégiába és a döntések meghozatalába, ezáltal biztosítva a szervezeti stratégiához való kapcsolódást.*
- *A fejlesztési terveket rendszeresen felülvizsgálják annak érdekében, hogy biztosítsák a jövőbeli fontos szerepekhez való illeszkedésüket.*

[150] http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/the-commission

[151] http://www.apsc.gov.au/learn-and-develop/aps-centre-for-leadership-and-learning

(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

- *A tehetség karriermozgása feltérképezhető a jövőbeli fontos szerepekhez.*
- *A vezetők felelősségre vonhatók a nyomonkövetésnél.*

A *Tanácsok* általában nagy hangsúlyt fektetnek az utódlásra annak biztosítása érdekében, hogy a tehetségmenedzsment megfeleljen a kritikus pozíciók utódláshoz kapcsolódó igényeinek.

A T*ehetség Tanács* mérete a hivatal (APS-szervezet) méretétől függően változik. Egy ilyen tipikus Tanács általában 4-6 vezető tisztviselőből áll, akik:

- *magasabb szintűek (egy vagy két szinttel), mint a vizsgált réteg,*
- *az adott hivatal számos funkcióját képviselik;*
- *változatos készségekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek.*

A szervezet HR-szakembere (vezető) általában tanácstag. A t*ehetség-koordinátor* figyelemmel kíséri a vitát és ellátja a titkári feladatokat.

4.3 A tehetséggondozás célcsoportja, érintetti köre (kikre terjed ki és hogyan?)

A tehetséggondozás célcsoportjai az ausztrál közszolgálatban:

- *Potenciális munkavállalók (magas potenciálú személyek)*
- *A közszolgálat munkavállalói (nagy potanciállal bíró, kiválóan teljesítők)*

A fogyatékossággal élők és az őslakosok számára pozitív diszkrimanatív elemeket építettek be a tehetséggondozás különböző területein.

A potenciális munkavállalók egyetemistaként a gyakornoki tehetségprogramokba kapcsolódhatnak be. Ilyen jelenleg futó program a Foglalkoztatási Minisztérium 10 hónapos *Grad Programja*. A bekerülés feltételei között szerepel az ausztrál állampolgárság és a felsőfokú képzettség.

Az APS munkavállalóinak körében a tehetséggondozásnak három szintje van:

- *Alapvető készségek fejlesztése minden munkavállaló esetében,*
- *korszerű vezetőfejlesztés,*
- *Tehetségmenedzsment az utódlással összefüggésben (különösen a kritikus pozíciókban).*[152]

[152] http://www.apsc.gov.au/learn-and-develop/aps-centre-for-leadership-and-learning
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

A kifejezetten a Tehetségmenedzsmenthez tartozó területek:

Karrierfejlesztési értékelő program:
A *Karrierfejlesztési Értékelő Központ* (Career Development Assessment Centre, CDAC) egy speciális program a kiváló teljesítményt nyújtó EL 2 (APS-vezetői szint) alkalmazottak számára. Ez a program tekinthető a főtisztviselői karba (Senior Executive Service, SES) történő bejutás egyik „előszobájának". A program magában foglalja a kiválasztási folyamatot, a három napos intenzív műhelymunkában való részvételt, a 2,5 órás egyéni visszacsatolást és egy további (4 héttel a CDAC után) értékelő-utánkövető napot.[153]

Jawun APS Támogató Program (Jawun APS Secondment Program):
A Program nyitva áll azon kiváló és magasan képzett vezetői szinteken (Executive Level = *EL*) dolgozó APS-alkalmazottak előtt, akik rugalmasak és készek arra, hogy elhagyják kényelmi zónájukat és egy őslakos szervezetben dolgozzanak hat hétig. Minden APS-szervezetben van kijelölt Jawun koordinátor, akiken keresztül zajlik a programba kerülés. A koordinálást az *APSC* végzi.[154]

Sir Roland Wilson Alapítványi ösztöndíj:
A Sir Roland Wilson Alapítvány Ösztöndíja szintén az APS-vezetői szintek alkalmazottai számára nyitott. Az Ausztrál Nemzeti Egyetemen (Australian National University = *ANU*) folytatott PhD tanulmányokat és fokozatszerzést teszi lehetővé. Az Ösztöndíj elnyerésének feltétele a legalább három év közszolgálati tapasztalat, a kiemelkedő teljesítmény, a hosszú távú elköteleződés a közszolgálati karrier mellett, a vezetői potenciál, valamint a tanulási-, kutatási kapacitás.[155]

A szövetségi államok és a helyi önkormányzatok nagy önállóságot élveznek a tehetséggondozás megvalósításában is. A Nyugat- Ausztrál Stirlingi Önkormányzatban a tehetséggondozás minden munkavállalóra kiterjed, szorosan összekapcsolódik a dolgozók motiválásával, és az éves értékelő beszélgetésen határozzák meg a tartalmát. A tisztviselők saját kezdeményezésükre is jelentkezhetnek szövetségi állami, vagy számukra hozzáférhető egyéb tehetségprogramba.[156]

[153] http://www.apsc.gov.au/learn-and-develop/talent-management/career-development-assessment-centre (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[154] http://www.apsc.gov.au/learn-and-develop/talent-management/jawun-indigenous-aps-community-secondment-program (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[155] http://www.apsc.gov.au/learn-and-develop/talent-management (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[156] Szakértői interjú, 2017

4.4 A TEHETSÉGGONDOZÁS ERŐFORRÁSIGÉNYE

A közszolgálati humánerőforrás-menedzsment roppant erőforrás-igényes tevékenység a nyílt közszolgálati rendszer esetén.

Az ausztrál nyílt rendszer az alábbi kihívások előtt áll:

- *a gyors technikai fejlődés, technológiai fejlődés a meglévő munkaerő folyamatos képzési szükségletét indukálja,*
- *fokozódó versenyhelyzettel kell számolnia a közszolgálatban tehetségeket felkutató HR-eseknek, mert ők „nyílt" pályán versenyeznek,*
- *a főtisztviselők meghatározó szereppel bírnak szervezeteik teljesítményére, ezért az ő tehetséggondozásuk magas prioritással bír, folyamatos és költséges.*

Ha sikerül egy tehetséget a közszolgálatba vonzani, motiválása, fejlesztése és megtartása a költségeken túl egyéb „gondoskodást" is igényel (például: karriertervezés, béren kívüli juttatások rendszere), ami szintén erőforrás-igényes.

Amennyiben a tehetséggondozás szervezeti aspektusait vizsgáljuk, úgy látnunk kell, hogy Ausztráliában a tehetséggondozás nem csak a HR-csoportok erőforrásait köti le. Az APS alapelvei szerint a tehetséggazdálkodás felelősei a vezetők, akik aktívan vesznek részt a folyamatban. A kezdeti értékelési rendszerben játszott meghatározó szerepük komoly, időigényes tevékenység, jelentős erőforrásokat köt le. Külső erőforrásként jelenik meg a tehetségmenedzsmentben azoknak a tanácsadó cégeknek a jelenléte, amelyek a fejlesztésekben és a projektek megvalósításában a tudományos és szakmai hátteret a nemzetközi és széles iparági tapasztalatokkal ötvözik.

Az erőforrások költségoldalát megragadva, a képzések munkavállalókat érintő fejlesztés, tréningek bérjellegű kifizetésekhez viszonyított aránya szolgálhat kiindulópontként. Ausztrália a nyílt adatgazdálkodás/adathasználat kialakításának kezdeti lépésénél tart (előzetes felmérések, kutatások), ezért a közszolgálati képzésekre vonatkozó adatokat a kutatás során még nem tudtuk megszerezni. A költségek volumenére következtethetünk a Cranet-kutatásból, amelyben 2008 és 2010 között 32 ország 7.952 vállalatát vizsgálták. A kutatásban 110 ausztrál vállalat vett részt. Az Európán kívüli országcsoportban csupán hét ország: Izrael, Japán, Fülöp-szigetek, USA, Ausztrália, Tajvan, és a Dél-Afrikai Köztársaság képviselteti magát, ezért célszerű az ausztrál adatokat az EU Cranet-hálózatban résztvevő 18 tagállamának csoportjához is viszonyítani. Ausztrália szervezeteinek képzéssel és fejlesztéssel kapcsolatban felmerülő költségeit vizsgálva az látható, hogy az oktatás-képzés költsége közel 6%-a a munkabér jellegű kifizetéseknek éves szinten. Ez az adat különösen figyelemreméltó, ha a tréninghatékonyság-mutatóval együtt vizsgáljuk. A tréninghatékonyság Európán kívüli országátlaga 40,7%; európai átlaga a 18 országot tekintve 50,5%, az ausztrál adat ennél a mutatónál is átlag fölötti, 65,9 %-ot mutat (Magyarországon 42,4%-ot).

Az összesített adatok a munkavállalók éves tréningtávollétét (munkanapban megadva) tartalmazzák Ausztráliában, Magyarországon, és a Cranet-hálózat két országcsoportjában a különböző munkavállalói csoportokra vonatkozóan.[157] Az Európán kívüli

[157] http://www.apsc.gov.au/priorities/aps-reform/futureofwork

országátlagokat jelentősen befolyásolják a Fülöp-szigetek és a Dél-Afrikai Köztársaság kiugróan magas értékei, ezért reálisabb az EU Cranet-hálózatban résztvevő 18 tagállamának átlagértékeit viszonyításként használni. Látható, hogy az ausztrál szervezetekben minden munkavállalói csoportot tekintve meghaladja az EU18-ak átlagát a tréningnapok száma. A fizikai munkások Ausztráliában évi 6,8 napot (az EU18-ak átlaga: 4,14), az irodai dolgozók évi 5,47 napot (az EU18-ak átlaga: 4,71) töltenek el képzéssel. Az ausztrál szervezetek alkalmazásában álló szakszemélyzet (professional/technical) tagjai évi 9,13 napot (az EU18-ak átlaga: 7,88) míg a menedzsment pedig 7,92 napot (az EU18-ak átlaga: 7,20) tölt el tréningeken évente.[158]

4.5 A tehetséggondozás kapcsolódása más HR rendszerekhez

A tehetségmenedzsment a HR-menedzsment minden területével kapcsolatba hozható. Általában a közszolgálati szervezetek, és az ausztrál közszolgálati szervezetek is felismerték, hogy a szervezetek legfontosabb erőforrásai az alkalmazottak, közülük is a legértékesebbek azok a kulcsemberek, akiknek tervezése, felkutatása, vonzása, kiválasztása, motiválása, megtartása és képzése is különös odafigyelést igényel.

Cziráki is megjegyezte 2015-ben, más szerzőket idézve, hogy a tehetségek közszolgálatba vonzása nem egyszerű, de megtartásuk, fejlesztésük és folyamatos motiválásuk még annál is nehezebb. A közszférának van egy komoly versenyelőnye a tehetségekért vívott küzdelemben, mégpedig az, hogy a dolgozók közvetve vagy közvetlenül egy „közjó" érdekében végzik munkájukat. A társadalmi hasznosság belső motivációt ad. Ennek kommunikálása a HR-kommunikáció fontos eleme kell, hogy legyen a közszolgálatban.

A kapcsolódás egyik összetett platformja a közszolgálati szervezetek munkáltatói márkája, aminek kommunikálása elsősorban a szervezeten kívüli tehetséges munkavállalók közszolgálatba vonzását célozza meg.

Az ausztrál közszolgálat tehetségmenedzsmentjének deklarált célja az utódlás biztosítása a szervezet kulcspozícióit illetően, azokon a kritikus területeken és szervezeti szinteken, amelyek fontos szerepet játszanak ezen szervezetek stratégiájának megvalósításában és a célok elérésében.[159]

4.6 A tehetséggondozás utánpótlásmerítése

A nyílt, pozíciórendszerű közszolgálatokban, mint amilyen az ausztrál is, a tehetséges munkavállalók a közszolgálaton kívülről is érkezhetnek.[160] Ennek egy másik aspektusa, hogy a

[158] Cranet Survey, 2011

[159] APSC, 2015

[160] Linder, 2008

munkaerőpiacon a közszolgálat a versenyszféra (magánszféra) vállalataival versenyezve kell, hogy osztozzon a tehetségeken.

Az ausztrál közszolgálat (*APS*) 12 hónapnál hosszabb időtartamú, összes üres álláshelyét az *APSjobs* honlapon online hirdetik.[161]

Ha sikeresen működik a tehetségmenedzsment, az komoly megtakarításokat jelenthet, és segíti a hatékony, folyamatos működést. A belső tehetség azonosítása és fejlesztése segíthet a minél nagyobb függetlenség elérésében a munkaerőpiaci bizonytalanságoknak való kitettségtől, a kritikus fontosságú pozíciók betöltésénél.[162]

4.7 A tehetséggondozás megjelenése különböző szakterületeken

A tehetséggondozás minden szakterületet érint az ausztrál közszolgálatban. Néhány tehetségprogramban (pályázatban) meghatározzák az adott évben érintett APS-szervezeteket. Ez a főtisztviselői kar (SES) minden tagját kiemelten érinti. Az APS két vezetői szintjén elhelyezkedő munkavállalók közül a kiemelkedően teljesítő (és nagy potenciállal rendelkezőket) minden egyes szakterületen egyre inkább érinti a tehetségmenedzsment a jelenleg is zajló APS-reformfolyamat következtében.

Az ausztrál közszolgálat frissdiplomás tehetségprogramjának kiemelt szakterületei:

- *Alkalmazott matematika, számítástudományok,*
- *Jog,*
- *Közgazdaságtan,*
- *Információs- és kommunikációs technológia,*
- *Ökonometria,*
- *Kereskedelem,*
- *Üzleti tudományok, menedzsment,*
- *Közpolitika,*
- *Művészet.*[163]

161 http://www.apsc.gov.au/working-in-the-aps/applying-for-jobs-in-the-aps
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

162 http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/unplugged/recruitment/guidelines
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

163 https://www.employment.gov.au/department-employment-graduate-programme
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

5. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) jogi szabályozása

Az Államszövetségi Közlönyt (Commonwealth Government Notices Gazette) 1901. január 1. napján adták ki Ausztráliában. 2012. október 1. napja óta jelenteti meg a Parlament Jogtanácsosi Testületi Hivatala (The Office of Parliamentary Counsel).[164]

Az ausztrál parlament 1999-ben fogadta el a *Közszolgálati Törvény*t (Public Service Act) és 1999. december 5-én lépett életbe. A Közszolgálati Törvény értékei között szerepelnek: etikus, elfogulatlan és tiszteletben tart minden embert. Az ausztrál közszolgálati alkalmazottak magatartási kódexét az *Ausztrál Közszolgálati Bizottság*[165] határozza meg (és ellenőrzi annak betartását). Legutóbb 2017. augusztus 23-án[166]módosították.

A tanulmány témájával releváns további törvények Ausztráliában:

- A *Közszolgálati Előírások (Public Service Regulations)* – 1999. Legutóbb 2015. július 1-jén módosították.[167]
- Az *Ausztrál Federális Rendőrségi Törvény (Australian Federal Police Act 1)* – 1979. Legutóbb 2016. július 1-jén módosították.[168]
- *A Migrációs törvény (Migration Act)* – 1958. Legutóbb 2017. szeptember 20-án módosították[169]
- A *Parlamenti Szolgálati Törvény (Parliamentary Service Act)* – 1999. november 11. – ez az ausztrál parlament állományában foglalkoztatottakra vonatkozó szabályozás. Legutóbb 2016. március 5-én módosították.[170]

6. A tehetséggondozásban eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása

Az APS reformja - Az APS jövőjének kialakítása

A 2015-ben indult APS-reformot azért kezdeményezték az ausztrál közszolgálatban, mert szerintük az APS-nek szüksége volt a leginnovatívabb munkahelyekre és a legképzettebb munkaerőkre, hogy lépést tudjon majd tartani a gazdasággal és megfeleljen a jövő

164 https://www.legislation.gov.au/Browse/ByTitle/Gazettes/InForce/0/0/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

165 https://en.wikipedia.org/wiki/Australian_Public_Service_Commission (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

166 https://www.legislation.gov.au/Details/C2017C00270 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

167 https://www.legislation.gov.au/Details/F2015C00713 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

168 https://www.legislation.gov.au/Details/C2016C00710 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

169 https://www.legislation.gov.au/Details/C2017C00309 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

170 https://www.legislation.gov.au/Details/C2016C00405 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

kihívásainak. A reform motorja az APSC, ami a közszolgálati szervezetekkel együttműködve alakítja ki az alábbiakat:

- *a modern foglalkoztatási keretrendszert,*
- *a legjobb munkaerő-gazdálkodási gyakorlatot, amelyet egy profi HR-csapat támogat,*
- *a megfelelő készségek és képességek rendszerét,*
- *az innováció kultúráját.*

A munka hat reformot foglal magában:

- *Potenciál-Tehetségmenedzsmentre vonatkozót,*
- *munkavállalói teljesítményre vonatkozót,*
- *munkavállalói elkötelezettségre vonatkozót,*
- *HR képességfejlesztésre vonatkozót,*
- *innovációra vonatkozót,*
- *az APS pozícionálására vonatkozót, a jövőre nézve.*[171]

APS Talent Management Guide & Toolkit

Az APS-reform egyik első projektje arra irányult, hogy összeállítsanak egy széles körben alkalmazható kézikönyvet, a Tehetségmenedzsment APS alapdokumentumát. Az APS Talent Management Guide támogatja az APS szervezeteket a belső tehetséggondozó programok megvalósításában (amelyek kapcsolódnak a szélesebb munkaerő-tervezéshez).[172]

Ez a dokumentum útmutatást nyújt a tehetséggondozási elvekhez és gyakorlatokhoz. Szintén rendelkezésre áll egy eszköztár a tehetséggondozás legjobb gyakorlatainak támogatására.[173] A kézikönyv az APSC honlapjáról szabadon letölthető.

Frissdiplomás gyakornoki program: Grad Program

A Grad Program a Foglalkoztatási Minisztérium 10 hónapos tehetségprogramja friss diplomásoknak.

A Graduate Program biztosítja az alábbiakat:

- *Tapasztalatszerzést különböző munkaterületeken, ahol lehetőség nyílik bekapcsolódni a minisztérium által kidolgozott és végrehajtott különböző programok és irányelvek kidolgozásába.*
- *Szakmai fejlesztést, beleértve a strukturált tanulási- és fejlesztési tevékenységeket.*
- *Lehetőséget a hálózatok, a társadalmi- és adománygyűjtő rendezvé*nyek széles *körének megismerésére.*
- *Vonzó javadalmazási- és bónusz csomagot.*

171 http://www.apsc.gov.au/priorities/aps-reform

172 http://www.apsc.gov.au/priorities/aps-reform/delivery-plan (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

173 APSC, 2015

APS JOBS karrierportál

Az APS karrierportálja teljes körű információt nyújt az APS-ről, az APS-be történő jelentkezés részleteiről. Külön információbázist tartalmaz a felsőoktatásban tanuló potenciális gyakornokok/munkavállalók számára. Ezen a felületen elérhetők az aktuális pozíciókiírások és a gyakornoki helyek.[174]

Őshonos tehetségprogram

Az őslakos állampolgárok (Aboriginal és a Torres Strait szigetlakók) számára speciális tehetségprogramot működtetnek. A tehetségprogram lényegi eleme a rendszerben regisztrált őslakosok pozitív diszkriminációja. Csak őslakosok számára betölthető pozíciókat írnak ki, különböző hierarchiai szinteken.[175] A legújabb APS-reform a karrieroldalt is érinti.

7. Összefoglalás

7.1. A kutatás összefoglalója

Tanulmányunkban feltártuk az ausztrál közszolgálat emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR-szakemberek fejlesztésének színtereit és gyakorlatát. A kutatás alapjául a hazai és a nemzetközi szakirodalom feldolgozása szolgált. A kutatás jelentős részét a honlapok és a honlapokról elérhető tartalmak dokumentumelemzése adta. A munkát jelentősen megkönnyítette, hogy számos, az utóbbi években napvilágot látott publikáció elektronikus formában is hozzáférhető. A kutatásban, a fogalmak pontos megértésében és értelmezésében nagyban támaszkodtunk ausztrál kutatói kapcsolatainkra. A kutatási módszertan jelentős eleme volt egy szakértői interjú Stephen Kováccsal, aki 2006 óta stratégiai tervezéssel foglalkozó önkormányzati hivatalnok a Nyugat-Ausztrál Pearth egyik kerületében.

Az ausztrál közszolgálatot angolszász típusú közszolgálatként határozzák meg. Karakterisztikáját tekintve nyílt (vagy nyitott) pozíció rendszerű. A közszolgálat széttagoltan, decentralizáltan működteti szerveit. A közszolgálati humánerőforrás (HR) is decentralizált. Központi szinten egy egységes elvek mentén felépülő főtisztviselői kar jelenti a köztisztviselők „élcsapatát”, ők központi igazgatást valósítanak meg. Ausztráliában ez az élcsapat a Senior Executive Service (SES).

A kormányzatnak három szintje van Ausztráliában: a helyi; a területi és nemzetközösségi; valamint a szövetségi vagy központi irányítás. A kormányzat minden szintjét saját közszolgálat támogatja. Az ausztrál központi kormányzatot az ausztrál közszolgálat (Australian

174 https://www.apsjobs.gov.au/index.aspx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

175 http://indigenouscareers.gov.au/home/featured-articles/welcome (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Public Service = APS) támogatja. Ez a több mint 200 különálló APS szervezet több mint 300 000 munkavállalót foglalkoztat.

Az ausztrál közszolgálatban elismerik, hogy minden emberben egyedi tehetség rejlik, de különös figyelmet fordítanak a nagypotenciálú tehetségekre.

Az APS csúcsszervének tekinthető Ausztrál Közszolgálati Bizottság (Australian Public Services Commission = *APSC*). Az APSC mintegy 200 alkalmazottat foglalkoztat. A tehetségmenedzsmenttel kapcsolatban ebben a szervezetben van a kezdeményezői- és vezető szerep. Az APS-en belül működik a Vezetés és Tanulás Központ, (Centre for Leadership and Learning), amelynek fő tevékenységei: tanulás és fejlesztés, vezetésfejlesztés, tehetséggondozás.

7.2 Következtetések, adaptálhatóság lehetősége hazai körülmények között

Magyarország számára tanulságként szolgálhat az ausztrál közszolgálati rendszerben tetten érhető folyamatok rugalmassága, a kimenetek és az eredmények elszámoltathatósága, valamint a hatékonyságra helyezett hangsúly. Az ausztrál közszolgálat tehetségmenedzsmentjének deklarált célja az utódlás biztosítása a szervezet kulcspozícióiban, továbbá azokon a kritikus területeken és szinteken, amelyek fontos szerepet játszanak ezen szervezetek stratégiájának megvalósításában és a célok elérésében.

Követendő gyakorlat lehet az APSC egyik fontos dokumentuma, a Tehetségmenedzsment Kézikönyv, amely támogatja az APS szervezeteket a belső tehetséggondozó programok megvalósításában. Tehetség Tanácsok működnek azzal a céllal, hogy a tehetségmenedzsment megfeleljen a kritikus pozíciók utódlással kapcsolatos igényeinek. A Tehetség Tanács mérete a hivatal (APS-szervezet) méretétől függően változik. Egy tipikus Tehetség Tanács általában 4-6 vezető tisztviselőből áll, a szervezet HR-szakembere (vezető) általában tanácstag.

Egy kompetencia-modell tehetséggondozásban való alkalmazására van magyar kezdeményezés. 2014-re a magyar Belügyminisztérium számára egy 16 fős kutatócsoport összetett vezető-kiválasztási eljárást dolgozott ki. Az eljárás egy *Komplex vezető-kiválasztási teszt* (KVKteszt) kiegészülve az Értékelő Központ (AC) és interjú keretén belül történő méréssel. A tizenhárom kulcskompetenciát a Belügyminisztérium szakembereinek közreműködésével határozták meg. A három módszer eredményét egy-egy objektív mérőszámmal jelzik a kompetenciák mentén, és az egyes rendészeti szervek által vezetett Rendészeti és Utánpótlási Adatbank utánpótlási nyilvántartásában rögzítik.[176] A módszer alkalmas lehet a tehetségek beazonosítására.

[176] Abari et al., 2014

7.3 Jövőkép az adott országra vonatkozóan

A 2055-re szóló előrejelzések értelmében Ausztráliában várható:

A népesség további jelentős növekedése;
folytatódik a gazdasági növekedés;
folytatódik a GDP (így az ország bevételeinek) növekedése;
növekszik a nők foglalkoztatásának aránya;
a születéskor várható élettartam tovább nő;
nő a nyugdíjkorhatár;
nő a nagyon idősek munkavállalásának aránya.

Ezen várakozásokhoz szorosan kapcsolódva fogalmazták meg az ausztrál közszolgálat jövőbeni kihívásait.

Ausztrália jólétét jelentősen befolyásolja az APS azon képessége, hogyan kezeli a jövőbeni hazai és globális kihívásokat a XXI. század folyamán, beleértve a következőket:

A szabályozás növekvő bonyolultsága és a kormányzati prioritásoknak való megfeleltetés.
A munkaerőpiac demográfiai változása.
A technológiai változások növekedésének üteme.
A globalizáció hatásai.
A növekvő pénzügyi korlátok.
A készségek hiányának hatásai.

Ezek a kihívások komplexitást kölcsönöznek az APS által végzett munkának, és egyre fontosabbá válik rugalmas, adaptív, innovatív embereket toborozni annak érdekében, hogy az APS továbbra is képes legyen válaszolni azokra a kihívásokra, amelyekkel a jövőben Ausztrália szembesül.[177]

[177] https://www.apsjobs.gov.au/about.aspx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Felhasznált irodalom

Abari Kálmán – Balázs Katalin – Hőgye Nagy Ágnes – Kurucz Győző – Münnich Ákos (2014): A KVKteszt leírása és alapvető jellemzői. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról.* Budapest, Belügyminisztérium. 67-87. p.APSC (2015): APS Talent Management Guide. http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/talent-management-guide (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Bene Ágnes (2016): Tehetség és oktatás a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában. *Különleges Bánásmód.* 2. évf. 2. sz. 53-69. p.

Burke, Eugene – Glennon, Ray (2012): The SHL Talent Report Big Data Insight and Analysis of the Global Workforce, SHL

Burke, Eugene – Schmidt, Conrad – Griffin, Natalie S. (2014): Improving the Odds of Success for High-Potential Programs – Georgia, USA. Talent Report. CEB SHL Talent Measurement

Cranet Survey (2011): Cranet Survey on Comparative Human Resource Management International Executive Report

Hajnal György (2004): *Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében,* PhD. értekezés, Budapest

Linder Viktória (2010): *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban*. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem

Linder Viktória (2008): A magyar közszolgálat humánerőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései-nemzetközi összehasonlításban. *Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom stratégiai Kutató Intézet. Időszaki Közlemények* XXXI. szám

Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.) (2015): *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási-tudományi Kar.

Tolnai Ágnes (2016): A rasszizmustól a multikulturalizmusig. Az ausztrál társadalompolitika változásai. *Múltunk – politikatörténeti folyóirat* 61. évf. 3. sz. 52-90. p.

Szakértői interjú (2017): Stephen Kovacs-csal, aki Strategic Planning officer a Sity of Stirling Perth Australia önkormányzati szervezetben. Debrecen, 2017.12.04. (skype)

LINDER VIKTÓRIA: BELGIUM TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Bevezetés

„A tehetségmenedzsment a tevékenységek széles köréből tevődik össze. A szervezetek nagymértékben különböznek abban, miképp menedzselik tehetségeiket. Néhányan arra törekszenek, hogy integrálják az összes, vagy a legtöbb ilyen jellegű tevékenységet, mások egyre vagy kettőre összpontosítanak.[178] Michael Armstrong gondolata megfelelő bevezetőnek tűnik témánkhoz, hiszen a tanulmány a belga közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodás egyik fontos elemének, a tehetségmenedzsment folyamatának vizsgálatát célozza. Mint látni fogjuk, a belga közszolgálatban – csakúgy, mint másutt, legyen szó a magánszektor vagy a közszektor munkaerőpiacáról – útkeresés zajlik a tehetségek menedzselésének leghatékonyabb megoldásainak megtalálása céljából. Annak érdekében, hogy a belga közigazgatásban választott megoldásokat elemezni tudjuk, nem kerülhetjük el a magánszférában már régebb óta, de a közszektorban (viszonylagosan) újnak minősülő, a tehetség menedzselésére irányuló megoldási alternatíváknak legalább érintőleges bemutatását.

Ha a Belga Királyság közszolgálatáról beszélünk, több dimenzióban gondolkodhatunk; hiszen az ország egy negyedszázada hat egységből, három régióból és három közösségből épül fel, a hetedik entitás pedig maga a Belga Szövetségi Állam. Az eltérések a közigazgatási szervezetrendszer, a személyi állomány és működtetésük tekintetében is hordoznak különbségeket; így a témánkat érintő közszolgálati humánerőforrásokkal való gazdálkodás, és azon belül a tehetségmenedzsment terén is. Éppúgy, mint más OECD- és európai uniós tagállamban, Belgiumban is modernizációs folyamatok jellemzik a közszektort. Ezek során a közszolgálatokban a modern humánerőforrás-gazdálkodás módszereinek, eszközeinek bevezetésére kiemelt hangsúly helyeződik. Más nyugat-európai országokkal összehasonlítva azonban Belgiumban a modernizáció sokkal később kezdődött, tulajdonképpen az 1990-es évektől erősödött meg. A vezető szerepet ebben a folyamatban a flamand kormány töltötte be; míg a szövetségi kormányzat, amelynek a két eltérő kultúra – a flamand és a vallon – létével kell szembenéznie, nehézkesebben lépett a fejlesztés útjára.[179] Szövetségi szinten ezen a jelenségen kívánt változtatni és ezt az akadályt volt hivatott leküzdeni a *Copernicus Program*, amely a belga szövetségi kormányzat megreformálását tűzte célul; 1999-2000-ben indult, áthúzódott a harmadik évezred első évtizedére; és a belga közigazgatás, valamint közszolgálat jövőjére mélyreható hatást gyakorolt. A flamand kormányzat átfogó programja a *Flandria Akcióban*, míg a vallon kormányzat az *Erősebb Vallónia* programot hirdette meg. E programok a közigazgatásra és annak személyi állományára vonatkozóan is modernizációs lépéseket tűztek ki célul. A kormányzati alkalmazottakat érintő humánerőforrás-gazdálkodás fejlesztési lépései között, a stratégiai humánerőforrás-gazdálkodás egyik elemeként megjelent a tehetségmenedzsment intézménye is, amelyről – a kontextusban történő elhelyezés céljával, a tudományos irodalomba történő betekintés mellett – a legfontosabb információkat mutatjuk be.

[178] Armstrong, 2006

[179] Mindamellett, hogy a harmadik jelentős kultúrát a német nyelvi közösség képviseli Belgiumban.

2. A tehetség és a tehetségmenedzsment az emberi erőforrások alkalmazásában

Az utóbbi évtizedben a tehetségmenedzsmentre némelyek úgy tekintenek, mint egy olyanfajta eszközre, amely adott esetben számos társadalmi kihívásra megoldási alternatívát kínálhat, így például a munkaerőpiac demográfiai fejlődésének jelenségeire. Mások a tehetségmenedzsmentet múló hóbortként értékelhetik; hiszen egyelőre nem is létezik egységes definíció és fogalmi keret sem a meghatározására.[180] A tehetségmenedzsmenttel foglalkozó kutatások nagy része ma még a magánszektorban zajlik. E területet, mint oly sok másikat a közszolgálat a versenyszféra jó gyakorlataira alapozva igyekszik az állami alkalmazásra adaptálni. Ám ebben az esetben figyelemmel kell lenni arra a speciális kontextusra, amelyben a kormányok a személyzeti politikájukat működtetik és fejlesztik.[181]

A tehetségmenedzsment népszerűségének okát több tényezővel magyarázhatjuk. Egyrészt, a munkaerőpiacon meghatározott hivatások, szakmák tekintetében *hiány* mutatkozik *a tehetséges alkalmazottakban*. Ennek egyik oka, hogy az úgynevezett «baby boom-generációt» elérte a nyugdíjazási hullám. Ennek következtében a szervezetek számára a *kompetens alkalmazottak bevonzása és megtartása prioritássá vált*.[182] Másrészt, *az alkalmazottak elvárásai* karrierépítésüket és a munkához kapcsolódó körülményeket, tényezőket illetően *megváltoztak*. Így például a munkáltatóval szembeni lojalitást felváltotta a személyes fejlődés iránti igény.[183] A «pszichológiai szerződés», amely arról szól, hogy mit várnak el egymástól az alkalmazó fél és az alkalmazott, az utóbbi időkben nagymértékben megváltozott. A sokrétű ráhatás és a trendek következményeképpen a vállalati foglalkoztatás olyan jellemzői, mint a stabilitás, a folyamatosság, a kiszámíthatóság, a fair magatartás, a tradíciók- és egymás kölcsönös tisztelete eltűnőfélben látszanak. Ehelyett új jegyek vannak jelen, olyanok, mint az önbizalom és a rugalmasság. A különböző kontextusokban megjelenő tapasztalat és kihívások – mind a szervezeteken belül, mind azok között – az egyéni karrier újonnan értékelt szempontjaivá váltak.[184] Harmadik tényezőként a bizonytalan gazdasági környezet arra kényszeríti a szervezeteket, hogy hatékonyan, szűkre szabott költségvetéssel működjenek. Ez azt jelenti, hogy a *hatékonyság* és a *hatásosság* olyan értékek, amelyek újfent a szervezeti prioritások elején helyezkednek el. Továbbá, a szervezetek személyzeti politikája külső nyomás alatt áll, ennek eredménye pedig egy olyan kultúra, amelynek a pontosan meghatározott teljesítményi mutatók határozzák meg a kereteit.[185] A szervezeteknek olyan személyzeti állományra van szüksége, amelynek tagjai

[180] Buttiens – Hondeghem, 2013a, 2013b

[181] Thunissen – Boselie – Fruytier, 2011, 2013

[182] Baert – Shipman, 2012

[183] Buttiens – Hondeghem, 2013b

[184] Hiltrop, 1995 - Anderson – Schalk, 1998

[185] Nem véletlen, hogy a közszolgálati humánerőforrás-gazdálkodást és szakirodalmat „top" témaként az utóbbi évtizedekben egyértelműen az egyéni teljesítményértékelés közszervezetben való alkalmazásának lehetőségei és az ennek javítására tett törekvések sikerei, valamint kudarcai uralták.

a tőlük telhető legmagasabb teljesítményre képesek. Következésképp mind a magán-, mind a közszektor szervezeteiben növekszik a feszültség a pénzügyi célok, a gazdasági célok és az etikai értékek között.[186] Ez utóbbi állítások különösen a múlt század utolsó évtizedeiben kerültek napirendre; és az új közmenedzsment által javasolt megoldások kiemelkedő szerepet játszottak e dilemmák kialakulásában.[187] Az említett feszültség tetten érhető a szervezet stratégiai törekvései körében a tehetségmenedzsment-politikában, és szélesebb értelemben, az emberierőforrás-gazdálkodásban is.

A tehetségmenedzsmentnek mint a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás egyik elemének, különböző eredetei és eltérő megközelítései léteznek. A tehetségmenedzsmentben az alkalmazottak stratégiai értéke mint előfeltétel jelenik meg. Ezt a feltételt elsőként az erőforrás-alapú elmélet helyezte előtérbe.[188]

Ez az elmélet a cégek belső erőforrásaira helyezi a hangsúlyt (létrehozván a fenntartható versenyképes előnyt) a külső forrásokkal szemben.[189,190] Így a humántőke mint fontos erőforrás, még igazoltabb előfeltétellé minősül. A szakirodalomban a humántőkét humántőke-bázisra és HR-gyakorlatra osztják fel. Különböző nézetek léteznek arról a kérdésről, hogy vajon a humántőke-bázis vagy a HR-gyakorlat az, amely ezekkel a jellemzőkkel rendelkezik és a versenybéli előnyt testesíti meg. Ezen nézetekre alapozva Wright-ék három olyan emberierőforrás-gazdálkodási elemet nevesítenek, amelyek révén a fenntartható versenyképesség elérhető. Ezek: a *humántőke-bázis*, az *alkalmazottak viselkedése* és a *HR-gyakorlatok* (vagy emberi erőforrás menedzsment rendszer).[191]

A humántőke-bázis – amely a szervezetben dolgozó alkalmazottak képességeit jelenti – folyamatosan változik, amely azt igényli, hogy folyamatosan ellenőrizzék, illeszkedik-e a szervezet stratégiai céljaihoz.

Az alkalmazottak viselkedése kapcsán fontos tekintetbe venni, hogy azon túl, hogy különböző képességekkel rendelkeznek, ők kognitív és emocionális lények, önálló akarattal bírnak. Ez azt is jelentheti, hogy egy szervezet, ha lehetősége van kiváló humántőke-bázisra szert tenni, de a munkafolyamatokat rosszul alakítják ki, vagy esetleg a menedzsment nem áll a helyzet magaslatán, rossz stratégiai hatást is kiválthat. Más szóval, a humántőke-bázis teljes potenciálját nem tudják kiaknázni. A humántőke-bázis tagjait egyénileg és kollektíve is ki kell választani, és el kell kötelezni egy olyan magatartás tekintetében, amely a szervezet javát szolgálja.[192]

A harmadik elem a szervezet emberi erőforrásokkal való gazdálkodásának rendszere. Wright és szerzőtársai egyrészt a *„rendszer”* szóra helyezik a hangsúlyt – a gyakorlat összefüggő elemeire –, másrészt az emberekre, amelynek célja, hogy túlmutasson a „sima

[186] Leisink, 2005

[187] Linder, 2006

[188] Resource-based view (RBW), amely szerint a belső erőforrások a pénzügyi erőforrásokat, a szervezeti erőforrásokat és az emberi erőforrásokat foglalják magukba.

[189] Külső erőforrás lehet például a cég piacon elfoglalt helye, ipari pozíciója, stb.

[190] Lásd például: Boselie (2010), Harangozó (2012), Barney (1991)

[191] Dunford – Snell – Wright, 2001

[192] Boselie, 2010, 2011

HR-funkciókon", és beleértenek olyan tevékenységeket is a HR-funkciók ellenőrzésén túl, mint a különböző irányú kommunikáció, a munkafolyamatok kialakítása, a kultúra, a vezetés, továbbá más olyan tényezők, amelyek hatással vannak az alkalmazottakra, formálják kompetenciáikat, észleléseiket és magatartásukat. Wright, Dunford és Snell megállapítják, hogy a fenntartható versenyképes előny érdekében a három összetevő tekintetében egy magasabb szintű pozíciót kell elérni. Ez a humántőke-elemek kombinációja; a készség-készletek, a releváns magatartás fejlesztése és az emberi erőforrás rendszerek támogatása.[193]

3. Tehetségmenedzsment a közszervezetekben

A közszektor tehetségmenedzsmentje sajátos viszonyok közepette valósulhat meg. A kormányzatok egyrészt rákényszerülnek arra, hogy részt vegyenek a tehetségekért folytatott harcban,[194] amennyiben kompetens alkalmazottakat akarnak megszerezni és megtartani.[195] A fejlett világ nagy részében a közszolgálatoknak számot kell vetniük azzal, hogy a magas potenciált képviselő, kiemelkedő kompetenciákkal rendelkező (és ebbe a fogalmi körbe természetszerűleg beletartoznak a tehetséges emberek) munkaerőt jó eséllyel „elszívja" a magánszektor. Tulajdonképpen ez a jelenség részben visszavezethető a közszolgálati rendszermodellek közötti különbségek jellemzőire. Hiszen egy zárt, „karrierjellegű" közszolgálati rendszerben többnyire még ma sem kínálkozik lehetőség arra, hogy a szervezetek a szolgálati idő hosszától függetlenül díjazzák a kiemelkedő képességeket. Az illetmény a végzettség mellett a szolgálati idő függvénye; így a tehetséges, jól képzett, magas színvonalú munkára képes fiatalokat nem vonzza (kellő mértékben) a közszféra, valamint a hasonló képességű alkalmazottak megtartása is nehézségekbe ütközik. Többek között ezekre az anomáliákra, és az ezekből eredő igényekre igyekezett megfelelő válaszokat adni az új közmenedzsment-ideológia és annak a közszektorbeli humánerőforrások menedzselésére vonatkozó javaslatai. E javaslatok szerint a közszolgálati humánerőforrás-gazdálkodást közelíteni kell az üzleti modellben szokásoshoz; adaptálva annak sikeres megoldásait, a közszervezetek hatékonyabb működtetése érdekében.[196]

Így alapvető jelentőséggel bír a modern humánerőforrás-gazdálkodási szakpolitika (személyzeti politika) megvalósítása. Szembe kell nézni azonban azzal a ténnyel is, hogy a közszektor (a kötött illetményrendszeren túl) nem olyan rugalmas körülmények között működik, mint a versenyszféra; számos (jog)szabály, előírás/norma szorítja keretek közé az alkalmazottat, sajátos értékrend szerint működik; amely korlátozza a modern személyzeti

[193] Dunford – Snell – Wright, 2001

[194] 1997-ben a Mckinsey Quaterly folyóiratban híres tanulmány jelent meg arról, hogy az üzleti teljesítmény alapvető hajtóereje és az üzleti szféra stratégiai jelentőségű kihívása a tehetségekért folytatott harcban („war for talent" – la guerre des talents) jelenik meg. Michaels – Handfield-Jones – Axelrod (1997)

[195] Äijälä, 2001

[196] Gajduschek– Linder 2007, Dudás – Hazafi 2003, Linder 2010

politika kialakításának rugalmasságát.[197] Ezeket a specialitásokat a közszektorbeli tehetségmenedzsment kialakításánál mind figyelembe kell venni; a HR-menedzsment formálásakor itt is figyelmet kell fordítani olyan értékekre, mint a hatékonyság és a hatásosság, az egyenlőség, az igazságosság, a képviselet és a jogbiztonság elvei.[198]

Annak ellenére, hogy az említett új közmenedzsment elvei mentén kialakult másik rendszermodellben, a nyílt (vagy pozíció-rendszerű) közszolgálatban az illetmények és az egyéb viszonyokat rendező szabályozás sokkal kevésbé kötött, mint egy karrier-rendszerben, az említett korlátok (az illetmények vonatkozásában elsősorban a költségvetési korlátok) lebontása nem teljes mértékben történik meg; így a közszervezetek – az üzleti világ vállalataival való összehasonlításban – természetszerűleg továbbra is meghatározott keretek között folytatják emberierőforrás-gazdálkodásukat (is).

A tehetségmenedzsment meghatározott megközelítéseinek bevezetése feszültségeket és dilemmákat idézhet elő a közszektorbeli vezetők számára. Ez (egyes szakirodalmi források szerint) abból eredeztethető, hogy a tehetségmenedzsment bevezetett intézkedései, amelyek során az érintett egyéneket speciálisan szükséges kezelni a kiválasztás, a fejlesztés és a karriermenedzsment során, ellentétbe kerülhet az esélyegyenlőségi-, diverzitási szakpolitikákkal, illetve olyan elvekkel, mint az egyenlő bánásmód, stb.[199]

Ezen elvek betartása és betartatása azonban alapvető elvárás az állammal mint munkáltatóval szemben; hiszen az állam az, amelytől a társadalom megalapozottan várja el, hogy példamutató munkáltatóként legyen jelen a munkaerőpiacon.

4. A tehetség-fogalom definíciói

Az akadémiai irodalomban széles körben egyetértés uralkodik abban, hogy nem egységesek sem a tehetség, sem a tehetségmenedzsment-definíciók, illetve azok tartalmi elemeinek meghatározása sem. Ennek oka a szervezeti kontextussal való összefüggésben keresendő.[200] Némi lehetőség azonban adódik a tehetség-fogalmak és a tehetségmenedzsment-megközelítések közötti megkülönböztetésre. Számos, eltérő szempontrendszer szerinti csoportosítás lehetséges, amelyek köréből néhányat érintőlegesen megemlítünk annak érdekében, hogy a belga kormányzatok tehetségmenedzsmentjéhez közelebb jussunk, illetve pozícionálni tudjuk megközelítéseiket.

Thunnissen és szerzőtársai[201] szerint a tehetségmenedzsment koncepciójának meghatározása az egyik olyan téma, amely a leggyakrabban tárgyalt a tehetségmenedzsment tudományos irodalmában. A számos definíció kapcsán eltérő hangsúlyok emelhetők ki.

---

197 Nem beszélve a politika általi meghatározottságról, számos esetben közvetlen hatásról.

198 Buttiens – Hondeghem, 2013b

199 Lásd erről: Harris– Foster (2010), illetve, a közszektorban a társadalmi és a gazdasági értékek egyensúlya megőrzésének fontosságáról: Bach (2000)

200 Thunnissen – Boselie – Fruytier 2013, Buttiens - Hondeghem 2012a, 2012b

201 Thunnissen – Boselie – Fruytier 2013

Így például, néhány definíció:

Armstrong szerint „A tehetségmenedzsment olyan integrált tevékenységek alkalmazása, amelynek célja, hogy a szervezetek bevonzzák, megtartsák, motiválják és fejlesszék a tehetséges embereket, akikre a jelenben és a jövőben szükségük van/lesz. A cél, hogy biztosítsák a tehetség folyamatosságát, szem előtt tartva, hogy a tehetség fontos szervezeti forrás." Armstrong szerint a szervezet minden tagja rendelkezik valamiféle tehetséggel; habár sokszor megeshet, hogy egyes emberek tehetségesebbek másoknál. De a tehetségmenedzsment folyamatát nem szabad csupán a kivételezett kevesekre korlátozni.[202]

A brit *Chartered Institute of Personnel and Development* szerint: „A tehetségmenedzsment arra törekszik, hogy bevonzza, beazonosítsa, fejlessze, elkötelezze, megtartsa és telepítse/bevesse, azokat az egyéneket, akiket a szervezet számára különösen értékesnek tartanak. Ha a tehetséget stratégiailag menedzselik, a szervezetek magas színvonalon teljesítő munkahelyet tudnak létrehozni, bátorítják a tanuló szervezetet, értékkel járulnak hozzá brandjükhöz és a sokféleség kezeléséhez. Ezért tartják a HR-szakemberek kulcsfontosságúnak a tehetségmenedzsmentet."[203]

Van Beirendonck definíciója pedig a következő: „A tehetségmenedzsment a legjobbat hozza ki az emberekből, kihasználva erősségeiket, érdekeiket/érdeklődésüket, valamint megteremti azt a kontextust, amelyben a tehetségek képesek a további fejlődésre."[204]

Mások a tehetségmenedzsmentet uralkodó humántőke-témának tekintik, amely a XXI. században fő kérdéssé vált a kiemelkedő tehetségek bevonzása, megtartása, fejlesztése és előmenetele tekintetében. Sürgető globális kihívás a globális vállalatok számára, és ahol hatékonyan menedzselik, ott véleményük szerint a folyamat azon kritikai képességek egyike lehet, amely megkülönbözteti a sikeres globális vállalatokat a jelenben és a jövőben egyaránt.[205]

A számos definíció közül néhányat mutattunk be, de ezek mintáján is látszik, hogy a tehetségmenedzsmentnek sokféle értelmezésével találkozhatunk a szakirodalomban (és így természetesen a gyakorlatban is). Az eltérések nagyrészt annak köszönhetőek, hogy magát a tehetség-fogalmat is más-más értelmezésben alkalmazzák. Mint ahogy említettük, az, hogy egy szervezet miként definiálja a tehetséget, illetve a tehetségmenedzsmentet, kontextusfüggő.[206] A kontextusban meghatározók lehetnek olyan elemek, mint a szervezet jellemzői, így döntő jelentősége van annak, hogy milyen pozícióban van a munkaerőpiacon a szervezet; közszektorbeli szervezetről van-e szó, vagy magánszférabeliről (azon belül

[202] Armstrong, 2006

[203] Chartered Institute of Personnel and Development, 2018

[204] Van Beirendonck, 2010

[205] Lásd például: Garavan (2012), Tarique – Schuler (2010), Vaiman – Vance (2008), Morley et al. (2016), Thunnissen – Gallardo-Gallardo (2017)

[206] Thunnissen – Boselie – Fruytier, 2011, Gallardo-Gallardo – Dries - González-Cruz, 2013

is üzleti vagy civil szervezet); melyek a szervezeti célok; milyen a munka jellege – tudás-orientált, avagy rutinmunkáról van szó.[207]

Gallardo-Gallardo és szerzőtársai[208] a tehetség szervezetbeli megközelítéseihez kialakítottak egy tipológiát; amellyel a szubjektív és az objektív megközelítés között történik a megkülönböztetés.

A tehetség szubjektív megközelítése szerint az alkalmazottra egyénként úgy tekintenek, mint egy szervezetbeli tehetségre. Továbbmenve, ez a megközelítés lehet inkluzív vagy exkluzív. A szubjektív inkluzív megközelítés a jelenlegi tudásalapú társadalomban a szervezet számára az emberi erőforrás hozzáadott értékét hangsúlyozza, és nem tesz különbséget az alkalmazotti csoportok között a tehetség szempontjából. Mások kritikával élnek az ilyen megközelítésű tehetség-fogalommal szemben, azzal indokolva ezt, hogy ebben a megközelítésben a tehetség fogalma egyszerűen csak felcserélhető a szervezeti alkalmazott fogalmával; és így nem kerül hozzáadott érték létrehozásra.[209]

A tehetség szubjektív exkluzív megközelítése a munkaerő egy speciális szegmensét célozza meg. Speciális programokkal és tevékenységekkel HR-politikát dolgoznak ki az alkalmazottak ezen csoportja számára. A legtöbb szervezetben ez a csoport a szervezet legjobban teljesítő vagy legpotensebb alkalmazottjai közül kerül ki. Ebben a felfogásban csak őket, ezt a csoportot, ezeket az embereket tekintik olyannak, akik a szervezet számára megtestesítik a tehetséget.

A tehetség objektív megközelítése a tehetséget úgy határozza meg mint a tudásra és kompetenciákra vonatkozó kivételes képességek összességét. Ebben a megközelítésben a tehetség-fogalom, tehetség-felfogás egy személynek egy jellemzőjére vonatkozik, nem pedig az egész egyénre (mint történik az a szubjektív megközelítésnél). Némely szerző a tehetség objektív megközelítését még kiegészíti az elhivatottsággal és a motivációval is.[210]

A leírtakból is látható, hogy mind a tehetség, mind a tehetségmenedzsment fogalma alkalmazható egészen széles, illetve egészen szűk megközelítésben is.[211]

Az előzőekben bemutatott elméleti keretek és megközelítések – korántsem teljes körű – bemutatásának célja, hogy a belga, illetve mindenekelőtt a flamand közszolgálatban alkalmazott fogalmakat el tudjuk helyezni a képzeletbeli skálán. Az, hogy milyen tehetség-fogalmat alkalmaz egy szervezet vagy szervezetrendszer, nagymértékben meghatározza a tehetségmenedzsment rendszerének kialakítását is. A flamand közszolgálat kiválasztásának oka, hogy a tehetségmenedzsment intézménye – mint egyébként más humánerőforrás-gazdálkodási „újítás” is – elsőként a flamand közszolgálatban jelent meg a belga közszolgálatok körében.

---

207 Buttiens – Hondeghem, 2012b

208 Gallardo-Gallardo – Dries - González-Cruz, 2013

209 Lewis – Heckman, 2006

210 Budreau – Ramstad, 2005; Ulrich – Ulrich, 2010; Lewis – Heckman, 2006

211 Garrow – Hirsh, 2008

5. Tehetségmenedzsment-megközelítések

A tudományos irodalomban a tehetségmenedzsment-megközelítéseket eltérő szempontrendszer szerint csoportosítják.

Lewis and Heckman[212] például három szemszögből különböztetik meg a tehetségmenedzsmentet az erre vonatkozó műveikben. A Buttiens és Hondeghem szerzőpáros[213], akik a flamand kormányzat tehetségmenedzsment rendszerét vizsgálják a kialakulásának kezdetétől, a flamand közszolgálatban folytatott kutatásuk során olyan keretrendszert alakítottak ki, amelyben a tehetségmenedzsment tekintetében a megkülönböztetés a szervezet tehetségmenedzsment-stratégiájának alkalmazási köre szerint történik. Ez az alkalmazási terület lehet inkluzív (befogadó) vagy exkluzív (kizárólagos). Ez a csoportosítás világos, és egyértelmű alapot szolgáltat ahhoz, hogy el lehessen dönteni, milyen tehetségmenedzsment-szakpolitikát lehet megvalósítani a gyakorlatban.

5.1. Az inkluzív (befogadó) tehetségmenedzsment[214]

A tehetségmenedzsment *inkluzív* megközelítésénél a szervezet minden alkalmazottja beletartozik a célcsoportba. Nem osztályozzák az alkalmazottakat a teljesítményük, vagy a jövőbeli, velük szembeni teljesítmény-elvárások szerint. Ez a *tehetség* fogalmi megközelítéséből adódik. A tehetségmenedzsment ilyen irányú megközelítése egy sor tipikus humánerőforrás gazdálkodási megoldást, funkciókat, tevékenységeket és olyan speciális területeket ölel fel, mint a toborzás, a kiválasztás, a fejlesztés, a karriermenedzsment és utánpótlás-menedzsment.

Ide kapcsolható az a megközelítés, amely szerint a sikeres tehetségmenedzsment megteremtésének kulcselemei a tehetségek toborzása, teljesítményük és díjazásuk, fejlesztésük és megtartásuk. A tehetségmenedzsment számos fokozatból álló folyamat; meg kell teremteni az elköteleződést, meg kell határozni a tehetség fogalmát, tehetségeket kell toborozni, értékelni kell teljesítményüket, elemezni kell a szervezet számára szükséges kompetenciáik szintjét, képezni kell őket és el kell kötelezni őket, valamint értékelni kell a program eredményességét.

A gyakorló szakemberek által alkalmazott perspektívákban azonban vannak különbségek: egyesek a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatban speciális HR-területekre fókuszálnak – mint az utánpótlás-tervezésre, vezetőfejlesztésre, míg mások azt hangsúlyozzák, hogy különböző HR-technikákat kell bevetni ahhoz, hogy bevonzzák és megtartsák összszervezeti szinten a tehetségeket.

---

212 Lewis – Heckman, 2006

213 Annie Hondeghem professzor egyébként a kompetencia-menedzsment kiemelkedő belga szakértője is, és egyike azoknak, akik a nemzetközi szakirodalomban és a gyakorlatban is elsőkként vezették be a kompetencia-menedzsment témakör közszolgálati alkalmazását.

214 Buttiens – Hondeghem 2012b és 2013b

Ez utóbbiak nem szervezeti egységek vagy munkakörök tekintetében gondolkodnak, hanem a szervezet egészének szintjén. Lewis és Heckman azt állítják, hogy ebben a megközelítésben a „szervezeti humánerőforrások” kifejezést felváltja a „szervezeti tehetségek” kifejezés.[215]

Az inkluzív tehetségmenedzsment második megközelítése a tehetség objektív megközelítésén alapul.[216] Ez a nézet abból a feltételezésből indul ki, hogy minden alkalmazott erősségét (vagyis a tehetségét) a szervezet tehetségmenedzsment stratégiájának keretében kell fejleszteni és támogatni. Minden alkalmazottat ösztönözni kell arra, hogy magas szintű teljesítményt érjen el. Ez megfelel Lewis and Heckman álláspontjának is, amely szerint a tehetséget általános módon kell kezelni.

A tehetségmenedzsmentről vallott ezen nézet párhuzamot mutat, illetve beleillik a humánerőforrás-menedzsmentről vallott soft megközelítésbe és a stratégiai egyensúlymodellbe.[217] Az inkluzív tehetségmenedzsment-megközelítéssel bevonhatóak a teljesítményről alkotott többdimenziós nézetek, ami az egyéni, a társadalmi szintet, valamint a szervezet gazdasági céljait illetik. Az ezzel szembeni kritikák szerint azonban a humánerőforrás-menedzsment soft megközelítésében nem fordítanak kellő figyelmet a szervezeti beruházások megtérülésére.[218]

Knies azt állítja, hogy egy szervezet elismerheti, hogy mindenki rendelkezik erősségekkel és kompetenciákkal (értsd: tehetséggel), ami értékkel bírhat a szervezeti célok tekintetében. Így egyrészről a szervezet arra törekszik, hogy teljesítse az egyének elvárásait és igényeit, másrészről a szervezeti sikert előtérbe helyezik. Ennélfogva egyfajta egyensúly teremtődik a különböző értékek között.[219]

5.2. Az exkluzív tehetségmenedzsment[220]

Az *exkluzív* megközelítésű tehetségmenedzsment a szervezetben az alkalmazottak egy speciális csoportjára fókuszál. Ennek következtében azokat az alkalmazottakat, akiket nem tartanak tehetségesnek, nem vonják be a tehetségmenedzsment gyakorlatába. Ebben a megközelítésben a tehetség valamiféle általános dolog és a szervezetek azt az utat választják, hogy a magas szinten teljesítőkre vagy magas potenciállal rendelkezőkre fókuszáljanak.

---

215 Lewis – Heckman, 2006

216 Buttiens – Hondeghem, 2012b és 2013b

217 A szoft megközelítés Beer és szerzőtársai Harvard-modelljéhez köthetőek. Álláspontjuk szerint a humánerőforrás-politika hosszú távra tervez és három dimenzióra koncentrál. Ezek az egyén jóléte, a társadalmi célok és a szervezet hatékonysága. Beer et al. (1984). A stratégiai egyensúly modell pedig Boselie nevéhez kapcsolódik: Boselie (2010)

218 Budreau – Ramstad, 2005

219 Knies, 2012

220 Buttiens – Hondeghem, 2012b és 2013b

Ennek megfelelően a szervezeti stratégiai pozíciók követése az egyik prioritás a tehetségmenedzsmentben, mivel ezek a stratégiai pozíciók járulnak nagymértékben hozzá a szervezet versenyképes előnyeihez.[221] Szintén ebbe a körbe vonható az a megközelítés, amely szerint a szervezet minden munkakörébe magas szinten teljesítő alkalmazottakat igyekeznek toborozni vagy fejleszteni. Ez az úgynevezett „*topgrading*".[222]

Az előzőekben bemutatott nézetek a tehetség exkluzív szubjektív megközelítéséhez kapcsolhatóak, mindazonáltal e nézethez kapcsolható a tehetség objektív megközelítése is. Ezzel akkor találkozhatunk például, ha a szervezetek különleges erősségeket keresnek.

Ha a szervezet teljesítményi céljait tekintjük, világos, hogy a tehetségmenedzsment exkluzív megközelítése sokkal jobban fókuszál a szervezeti hatékonyságra, mint az inkluzív megközelítés. A teljesítmény társadalmi szempontját azonban nehezebb összekötni az exkluzív tehetségmenedzsmentben alkalmazott különbségtétellel. Az exkluzív tehetségmenedzsment-megközelítést azokban a menedzserialista orientációjú modellekben lehet elhelyezni, amelyek a szervezet teljesítményére fókuszálnak (és kisebb figyelmet szentelnek az egyéni és társadalmi céloknak).

Boselie (2010) és Paauwe (2009) a teljesítménynek ezt a szűk definícióját úgy értékelik, hogy hiányzik belőle az a pozitív hatás, amelyet abban az esetben viszont el lehet érni, ha a HR-gyakorlat figyelembe veszi a belső és külső érintetteket is a „fair" eljárás és legitimáció alapján.

A bemutatott elméleti keretek alapján, a belga közszolgálati modernizációban általában elöl járó flamand kormány tehetségmenedzsment megközelítését az 1. táblázatban tudjuk elhelyezni; az inkluzív tehetségmenedzsment és az objektív megközelítés mentén.

Tehetség-menedzsment-megközelítések	**Tehetségmegközelítés**	**Szervezeti hangsúly**
Inkluzív tehetség-menedzsment	Szubjektív inkluzív megközelítés	Tehetségmenedzsment = HRM – Minden egyén egy tehetség
	Objektív megközelítés	Minden egyént ösztönözni lehet a saját legmagasabb teljesítményére, egyéni erősségeinek fejlesztésével és támogatásával

[221] Ha Lewis – Heckman (2006) beazonosított megközelítését vizsgáljuk, a második megközelítés szorosan kapcsolódónak látszik, mivel a tehetség-pool-okra és a szervezeten belül az alkalmazottak megfelelő áramlására helyezik a hangsúlyt.

[222] Ez természetesen a megfelelő profillal és pozícióval rendelkező szervezeteknél bír jelentőséggel, olyanoknál, ahol a szervezeti teljesítmény egységesen függ az összes alkalmazott hozzájárulásától.

Tehetség-menedzsment-megközelítések	Tehetségmegközelítés	Szervezeti hangsúly
Exkluzív tehetség-menedzsment	Szubjektív exkluzív megközelítés	Csupán a szervezet/munkaerőpiac sajátos szegmensére irányul a tehetségmenedzsment-stratégia – csak a magas potenciállal rendelkezőkre, magas szinten teljesítőkre
	Objektív megközelítés	A hangsúly azokon a sajátos erősségeken van, amelyek a szervezet egyes kulcspozíciói számára szükségesek. Csak az ilyen speciális tehetségekkel rendelkező alkalmazottakat választják ki a tehetségmenedzsment-stratégia számára.[223]

1. táblázat: A flamand kormány tehetségmegközelítésének és tehetség-menedzsment-megközelítésének osztályozása

Forrás: Buttiens – Hondeghem (2013b)

A 2. táblázat adatai arról tájékoztatnak, hogy a flamand közigazgatási szervek – ha nem is implementálták külön területként emberi erőforrás-menedzsmentjükbe a tehetségmenedzsment-szakpolitikákat –, abban az esetben is összeköthetik más HR-eszközök alkalmazásával a tehetségek menedzselését. Az ábrából és a százalékos arányokból az olvasható ki, hogy az egyes területek kapcsolódása egészen eltérő mértékű az egyes szervezetek esetében.[224]

A tehetségmenedzsment és más HR-területek eszközeinek alkalmazása a flamand kormányzat szerveinél			
HR-eszköz/terület	**szervek aránya**	**HR-eszköz/terület**	**szervek aránya**
oktatás-fejlesztés	64%	vezetőfejlesztés	49%
teljesítmény-menedzsment	64%	toborzás, kiválasztás	47%
elhivatottság/elkötelezettség-stratégiák	64%	bevonzási, megtartási politika	34%
szerepfejlesztés	56%	javadalmazási politika [225]	jelenleg 36%
			jövőben 53%
karriermenedzsment	53%	tehetség-audit	24%

2. táblázat: A tehetségmenedzsment és egyéb HR-területek átfedései a flamand közszektorban

Forrás: Buttiens – Hondeghem (2015) alapján

[223] A kiválasztási alap így tehát az alkalmazott speciális erőssége, de a HR-tevékenységek természetesen ezekkel az erősségekkel rendelkező alkalmazottakra irányulnak

[224] Magyar vonatkozásban a kérdésről lásd: Szakács (2014)

[225] Az alacsony arány oka a javadalmazási politika és a tehetségmenedzsment összekötésére való hajlandóság tekintetében az lehet, hogy a flamand illetményrendszer szigorúan kötött.

5.3. A kompetenciamenedzsment és a tehetségmenedzsment kapcsolata a belga szövetségi kormányzat szerveinél[226]

Az elmúlt évtizedektől kezdődően – a nemzetközi gyakorlatban az elsők között – a közigazgatási reformfolyamatok során a belga szövetségi kormány és a regionális kormányzatok a kompetenciamenedzsmentet integrálták HR-politikájukba.[227]

A flamand kormány első lépései ebben a tekintetben az 1990-es évek első felére datálhatók, míg a belga szövetségi kormányban csak 1999-ben jelent meg a kompetenciamenedzsment intézménye. A szövetségi kormányzat indoklása szerint egy minőség-orientált kormányzat számára a kompetens és motivált köztisztviselők alapvető jelentőséggel bírnak. Márpedig a jelenlegi munkaerőpiacon erős harc folyik a tehetséges emberek megszerzéséért és megtartásáért. Ez az oka annak, hogy a szövetségi kormány tovább folytatja azt a tevékenységét, amely őt mint vonzó munkáltatót pozícionálja.

Értékelésük szerint ez önmagában nem igényel mélyreható reformokat; elegendő ehhez a HR-folyamatok szélesebb körű fejlesztése és bizonyos HR-szempontok erősítése. Késztetés mutatkozik a vezetés fejlesztésére, a tehetségek szervezetbe vonzására és megtartására, a kompetencia-fejlesztésre, valamint a vonzó karrier átlátható kereteinek kifejlesztésére.[228] A kompetencia-menedzsmentet tekintve a szövetségi kormány a jövőre vonatkozóan új megoldások bevezetését tűzte célul, így például: a holisztikus megközelítést, a kompetencia-profilok alkalmazásának növelését, a 360 fokos értékelést, a különböző HR-eljárások integrálásának optimalizását, a tehetségmenedzsment irányába történő fejlesztést, valamint a munkaerő-tervezés továbbfejlesztését. Figyelem irányul a mobilitásra, amely a köztisztviselők számára azt teszi lehetővé, hogy kiaknázzák kompetenciáikat és szakmai tapasztalatukat is gazdagítsák. A szervezetek oldaláról ez új tehetségek felfedezésének lehetőségét rejti magában. Ezzel a céllal a *SELOR*, a belga Központi Közszolgálati Kiválasztási Hivatal 2006-ban kifejlesztett egy új eszközt, az úgynevezett „*kompetencia-egyensúlyt*". Ennek segítségével a köztisztviselők könnyebben megérthetik, hogy melyek az erősségeik, valamint gyengeségeik, és tudatára ébrednek azzal kapcsolatban, hogy milyen kompetenciákat kell fejleszteniük ahhoz, hogy eleget tegyenek azon munkakör követelményeinek, amelyben dolgozni szeretnének. A „*kompetencia-egyensúly*" eredményeképpen mind központi szervezésben, mind helyi szinten a köztisztviselők képzésére, továbbképzésére nyernek el támogatást.[229] Ez volt az eredője annak a gondolatnak is, hogy a központi kormányzat egy időleges csereprogramot hozzon létre a köztisztviselők számára, olyat, amely gyakorlati tapasztalatok megszerzése révén hivatott hozzájárulni kompetenciáik fejlesztéséhez.

---

[226] Op de Beeck – Hondeghem, 2010a

[227] Op de Beeck – Hondeghem, 2010b

[228] Inge Vervotte képviselő, későbbi szövetségi közszolgálati miniszter általános politikai nyilatkozata 2008-ban.

[229] A közszolgálatért, a társadalmi integrációért, a városi politikáért és az esélyegyenlőségért felelős miniszter – Christian Dupont – által készített általános politikai memorandumok a közszolgálati kérdésekről a belga képviselőház részére 2005-2007. évekre

Ez a program jelenleg is folyamatosan, a következőképpen működik: A „*Tehetségcsere-program*” egy időlegesen létrehozott (de ma is működő) csereprogram, illetve csere-hálózat a belga összkormányzati szektoron belül. Egy olyan mobilitást elősegítő eszköz, amelyben a tág értelemben vett – szövetségi, regionális, közösségeken belüli, települési és provinciális szintű – közszektor, valamint a közigazgatás tisztviselői vehetnek részt. A *Tehetségcsere-program* a résztvevő közigazgatási szervezetek számára teszi lehetővé, hogy „cseréljék ki” tehetségeiket, és hattól tizenkét hónapig terjedő időszakra olyan új kihívásokat kínáljanak nekik, amelyek megfelelnek az általuk birtokolt kompetenciáknak. Számos közigazgatási szerv vesz részt ebben a hálózatban, és arra ösztönzik a munkatársaikat, hogy osszák meg szaktudásukat saját szervezetükön kívül is. A program egyik oldalról arra nyújt lehetőséget, hogy azok a tisztviselők, akik új kompetenciákat szeretnének elsajátítani, vegyék igénybe ehhez a hálózat segítségét, másrészt, ha egy szervezet vagy tisztviselője mások számára is hozzáférhetővé kívánná tenni saját tehetségeit, azt felajánlhatja. Így a *Tehetségcsere-program* a *LinkedIn*-en keresztül hat-tizenkét hónapos missziókat hirdet meg a szakértelem megosztására, illetve annak elsajátítására. A *SELOR* a kiválasztás, a kompetenciamenedzsment, tehetségmenedzsment tekintetében igen kiterjedt szolgáltatásokat nyújt a közigazgatási szervek számára. Érdemes még kiemelni a „*potenciális kompetenciák*” elnevezésű teszteket, amelyek alkalmazásával a szervek különböző módszerek/eszközök alkalmazása révén gyorsan fel tudják mérni személyi állományuk kompetenciáit, és azt, hogy azok összessége milyen mértékben és minőségben illeszkedik a szervezeti célokhoz. A tehetség tekintetében olyan alapvető kérdéset vizsgálnak, mint például, hogy a munkatársak megfelelően kiaknázzák-e tehetségüket, azokat a munkaköröket töltik-e be, amely a legmegfelelőbb számukra (és természetesen a szervezet számára), valamint, hogy milyen módon tudják a szervezetek felfedni a náluk található (dolgozó) rejtett tehetségeket; lényegében hogyan tudják a legjobbat kihozni saját embereikből. A teszteket, tesztkombinációkat egész szervezetek, vagy meghatározott szervezeti egységek tevékenységének optimalizálása érdekében is végzik, a személyi állomány minden szintje tekintetében (vezetők, ügyintézők különböző kategóriáira) akár a SELOR-nál, akár a szerveknél, helyben.

A különböző szintekre kifejlesztett tesztek széles skálán mozognak; ezek informatikai tesztek, társalgás, elemző és prezentációs gyakorlatok, szerepjátékok stb. lehetnek. Kiválasztásuknál a felmérendő kompetenciák, a jelenlegi vagy jövőbeli munkakör szintje és mikéntje is szerepet játszanak.[230] A fejlesztési központokban lefolytatott tesztelés végén a tisztviselő egy értékelő jelentést kap kézhez a jelenleg birtokolt kompetenciáiról és a jövőbeli fejlesztési lehetőségekről, amely az egyéni fejlesztési tervek kidolgozásakor segítségére lehet a munkáltatónak és a szolgálatvállalónak.

A 2014-es év a költségvetési megszorítások éve volt, amelynek következménye az volt, hogy az állásajánlatok száma nem (vagy csak alig) emelkedett a közszolgálatban.[231] Ugyanakkor a *SELOR* által lebonyolított kiválasztási tesztek száma nagymértékben nőtt,

[230] http://client.selor.be/fr/nos-produits/evaluez-le-potentiel-de-vos-collaborateurs/potential-skills/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[231] Az OECD jelentései szerint a jól teljesítő Belgiumban a kormányzati kiadások aránya az OECD-tagállamok átlagához viszonyítottan magas: OECD, 2017

amelynek keretében a *belső tehetségeket értékelték*. Mivel a kívülről érkezők számát korlátozták, a hangsúly áthelyeződött a belső előmeneteli vizsgákra; hiszen a belga közszolgálat (a nem vezetői szinteken) továbbra is karrier-rendszerben működik, az előmenetel is érdem alapú; ami a *Copernicus-program* reformintézkedéseinek köszönhetően ma a végzettségek mellett a mért kompetenciák birtoklásától függ. Amint a *SELOR* kommunikálja: „*a belső tehetség értékelése az egyértelmű trend*".[232]

6. Összefoglalás

A tehetségek iránti igény a belga közszférát sem kerüli el. Bár a tehetségmenedzsmenttel szövetségi szinten is foglalkoznak, de minthogy Belgiumban a közigazgatási modernizáció terén általában a flamand kormányzati szervek járnak elöl, itt próbálkoznak a legintenzívebben a tehetségmenedzsment humánerőforrás gazdálkodásba történő beintegrálásának lehetőségeivel is. Flandriában az utóbbi két évtizedben több olyan kormányzati program indult, amely a tehetségek menedzselését is elsőrendű célkitűzésként kezelte. A flamand kormány a tehetséget nem egy szűken értelmezett, kiemelkedő képességekkel, kvalitásokkal rendelkező célcsoportra szűkíti le, hanem úgy tartják, mindenki tehetséges valamiben, amit ki kell aknázni. Ennek megfelelően a flamand kormányt egyrészt az *inkluzív megközelítésű tehetségmenedzsment* mellett elkötelezettnek minősíthetjük. Másik csoportosítás mentén vizsgálódva *a tehetségmenedzsment objektív megközelítésének alkalmazására* lehet következtetni. Ez azt jelenti, hogy a tehetséget kivételes képességek halmazának tekintik, a tudásra, kompetenciákra vonatkoztatva. A kormányzat nagymértékben épít a belga közszolgálati humánerőforrás gazdálkodásba mintegy két évtizede inkorporált és egyre növekvő szerepet betöltő kompetenciamenedzsmentre a tehetségmenedzsment vonatkozásában is. Annak ellenére, hogy a flamand kormány elkötelezettnek mutatkozik a tehetségmenedzsment megvalósítására, központilag egységes tehetségmenedzsment politika kialakítására nem került sor, így a tehetségmenedzsment alkalmazása, annak mélysége és kiterjedése, az alkalmazott megközelítések típusai terén is találkozhatunk eltérésekkel.

[232] Selor, 2014, 2015

Felhasznált irodalom

Äijälä, Kirsi (2001): *Public Sector. An Employer of Choice? Competitive Public Employer*. Paris. OECD/PUMA/HRM (2001) 6 1-30. p.

Anderson, Neil – Schalk, René (1998): The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work (1998), 637-647. p.

Armstrong, Michael. (2006). *Human Resource management practice. Talent management.* London and Philadelphia, Kogan Page. Tenth Edition. 391-400. p.

Baert, Patrick – Shipman, Alan (2012): Transforming the intellectual. In Rubio, Fernando Domingez – Baert, Patrick (2012): *The Politics of Knowledge.* London-New York, Routledge

Bach, Stephen (2000): Health sector reform and human resource management: Britain in comparative perspective. *International journal of Human resource management*, 11(5), 925-942. p.

Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* Sage Journals. Volume: 17 issue: 1, 99-120. p.

Beer, Michael – Spector, Bert – Lawrence, Paul R – Mills, D. Quinn – Walton Richard E. (1984): *Managing human assets*. New York: Free Press.

Boselie, Paul. (2011). *Human Resource Governance. Voorbij 'Managerialism'*, oratie, Utrecht: Universiteit Utrecht

Boselie, Paul (2010). *Strategic human resource management. A balanced approach.* Birkshire, MCGram-Hill Higher Education

Budreau, John W. – Ramstad, Peter M. (2005): Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management.* Volume 44 Issue 2. 129-136. p.

Buttiens, Dorien – Hondeghem, Annie (2015): Strategic Choices regarding Talent Management in the Flemish Public Sector. *Society and Economy* Volume 37. 1, 49–72. p.

Buttiens, Dorien – Hondeghem, Annie (2013a): *Talent management in de Vlaamse overheid: een kijk op theorie en praktijk. Rapport.* Bestuurlijke Organisatie

Buttiens, Dorien – Hondeghem, Annie (2013b): Talent management in the flemish public sector. Positioning the talent management approach of the Flemish government. *Centre d' Études et de Recherche en Administration Publique. Pyramides* n23 - dernier numéro - La guerre des talents aura-t-elle lieu? Travailler dans l'administration publique au XXIème siècle 61-85. p.

Buttiens, Dorien – Hondeghem, Annie (2012a): *Unraveling the concept of Talent Management Approaches, goals and processes of Talent Management in the Flemish Government.* Conference paper. NIG Annual Work Conference 2012. Leuven

Buttiens, Dorien – Hondeghem, Annie (2012b): *Talent Management in the Flemish Public Sector Positioning the Talent Management approach of the Flemish Government.* Conference paper. EGPA Conference. Bergen

Chartered Institute of Personnel and Development (2018): *Talent management.* https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Dudás Ferenc – Hazafi Zoltán (2003): A közszolgálat munkaadói szerepkörének fejlődése a versenyképesség javításának tükrében az Európai Unióban (I) *Magyar Közigazgatás.* 53.évf/5. szám/ 2003. 272-279. p.

Dunford, Benjamin. B. – Snell, Scott. A. – Wright, Patrick. M. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(2001). 701-721. p.

Gajduschek György – Linder Viktória (2007): A versenyszféra foglalkoztatási feltételeinek és humánpolitikai módszereinek alkalmazása a közszférában. Foglalkoztatási és Szociális Hivatal Társadalmi Párbeszéd Központ. Nemzeti ILO Tanács

Gallardo-Gallardo, Eva – Dries, Nicky – González-Cruz, Thomas Félix. (2013): What is the meaning of "talent" in the world of work? Human *Resource Management Review*, 23, No 4. 290-300. p.

Garavan, Thomas N. (2012) Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development.* Volume 26. Issue 1. 5-24. p.

Garrow, Valerie – Hirsh, Wendy (2008): Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*. Vol 37, Issue 4.

Harangozó Tamás (2012): Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke, mint az alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány*. 33. évfolyam 7-8. szám 57-67. p.

Harris, Lynette – Foster, Carley (2010): Aligning talent management with approaches to equality and diversity: Challenges for UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal,* Volume: 29 Issue: 5. 2010. 422-435. p.

Hiltrop, Jean-Marie (1995): The changing psychological contract: The Human Resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, Volume 13, Issue 3, September 1995. 286-294. p.

Knies, Eva (2012): Meer waarde voor en door medewerkers. Utrecht, Universiteit Utrecht. Idézi: Buttiens, Dorien – Hondeghem, Annie (2012b) *Talent Management in the Flemish Public Sector Positioning the Talent Management approach of the Flemish Government.* Conference paper. EGPA Conference. Bergen

Leisink, Peter (2005): *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid, oratie*. Utrecht, Universität Utrecht. Idézi: Buttiens – Hondeghem (2013b)

Lewis, Robert E. – Heckman, Robert J. (2006): Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16 (2006) 139–154.

Linder Viktória (2010): A közszolgálati foglalkoztatás versenyképességének néhány összefüggése nemzetközi összehasonlításban. *Humánpolitikai Szemle* 21 (7-8) 44-54. p.

Linder Viktória (2006.): Egyéni teljesítményértékelés és kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. *Humánpolitikai Szemle* 17.(10.) 30-45. és 17: (11.) 48-55. p.

Michaels, Edward G. – Handfield-Jones, Helen – Axelrod, Beth (1997): *The war for Talent*. Mckinsey Quaterly 3-1998

Morley, Michael J. – Scullion, Hugh – Collings, David G. – Schuler, Randall (2016): Talent management: A capital question. *European Journal of International Management*. January 2015. 9(1):1-8. p.

OECD (2017): *Government at a Glance 2017.* Paris, OECD Publishing, 2017.

Op de Beeck, Sophie – Hondeghem, Annie (2010a): *Competency Management in the Belgian Federal Government.* Leuven. Katholic University Leuven, Public Management Institute, 2010. 1-24.p.

Op de Beeck, Sophie – Hondeghem, Annie (2010b): *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future.* Paris, OECD. Public Governance and Territorial Development Directorate. Network on Public Employment and Management. 1-120. p.

PAAUWE, Jaap (2009): *HRM and performance: achieving long-term viability*. Oxford : Oxford University Press.

SELOR (2015): *Selor se retourne sur l'année 2014: la valorisation du talent interne est clairement une tendance.* Közzétéve: 2015.03.02. https://www.selor.be/fr/nouvelles/2015/03/selor-se-retourne-sur-l%E2%80%99ann%C3%A9e-2014-la-valorisation-du-talent-interne-est-clairement-une-tendance/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

SELOR (2014): *Rapport 2014 Chiffres Selor 01/01/2014 – 31/12/2014.* https://www.selor.be/media/416693/Rapportage_2014.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

SZAKÁCS Gábor (2014): *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 1-120. p.

TARIQUE, Ibraiz – SCHULER, Randall S. (2010): Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research *Journal of World Business* 45(2):122-133. p.

THUNNISSEN, Marian – BOSELIE, Paul – FRUYTIER, Ben (2013): Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review.* 2013. 23. 326-336. p.

THUNISSEN, Marian – BOSELIE, Paul – FRUYTIER, Ben (2011): *A review of Talent Management: Lessons learned.* Paper gepresenteerd op Dutch HRM Conference van 10-11.11.2011 in Groningen, Nederland. 2011. 11.

THUNNISSEN, Marian – GALLARDO-GALLARDO, Eva (2017): *Talent Management in Practice. An Integrated and Dynamic Approach.* Emerald.

ULRICH, Dave – ULRICH, Wendy (2010): Getting beyond Engagement to Creating Meaning at Work. *Harvard Business Review.* June, 2010

VAIMAN, Vlad – VANCE, Charles (2008): *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage.* UK Edward Elgar.

VAN BEIRENDONCK, Lou (2010): *Iedereen content: de integratie van competentie- en talentmanagement.* Leuven: Lannoo Campus. https://www.lannoo.be/nl/producten/management-algemeen/iedereen-content (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

MÓRÉ MARIANN: ÉSZTORSZÁG TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Bevezetés

Az Észt Köztársaság (a továbbiakban: Észtország) a szovjet – skandináv– középkori hanzaváros sajátos keveréke, amelynek hatása mind társadalmilag, mind kulturálisan érezhető és látható a hétköznapok jelenében is. Az utóbbi évtized és a mai Észtország társadalmát az Európai Unió és a Skandinávia felé fordulás, valamint a szovjet örökség teljes elutasítása határozza meg amellett, hogy jelentős az orosz kisebbség. Erősségeik a digitális kormányzással is támogatott átláthatóság, az egyéni és társadalmi felelősségvállalás és a bizalom. Minden területen következetesen hajtják végre a stratégiákat és a kitűzött célokhoz rendelt fejlesztések tevékenységeit.[233]

A mai Észtország területének első lakói körülbelül 11.000 évvel ezelőtt jelenhettek meg. Ezt követően megszakítás nélkül létező települések és kultúrák nyomai lelhetők fel, ezért tartják az észteket Európa egyik leghosszabb történelmű népének.[234] Észtország területét a XIII. században dán és német keresztes lovagok hódították meg. Az észtek hiába kerültek svéd, majd 1710-től az Orosz Birodalom uralma alá, a balti német nemesek befolyása egészen az észt független állam kikiáltásig, 1918. február 24-ig tartott.[235]

A XIX. század elején kezdődő nemzeti ébredési időszak az észtek általános létviszonyainak és oktatási helyzetének gyors javulását vonta maga után, a saját nyelvű kulturális környezet kialakulásával. Az I. világháborút közvetlenül megelőző időszakban Észtországnak közel egymillió fős lakossága volt, ennek kb. 90%-a vallotta magát észt nemzetiségűnek, közel 200.000 észt pedig a határokon túl élt.[236] A balti német kulturális és protestáns-lutheránus vallási befolyás előnyös hatásainak tulajdonítják az észtek (napjainkban is tapasztalható) protestáns munkamorálját, a magas iskolázottsági szintjüket és az egész életen át tartó tanulási hajlandóságukat.

Az I. világháborút követően kikiáltották az Észt Köztársaságot. A függetlenség kinyilvánítása után egy sikeres kétéves függetlenségi háború következett, először a német, majd a szovjet csapatokkal szemben, amit a Tartu Békeszerződés zárt le 1920. február 02-án.

Az észt függetlenség első szakasza 1920-tól 1940-ig tartott.[237] Ebben az időszakban Észtország sikeresen építette ki nemzetállamát. A 20 évig tartó függetlenség során átszervezték a gazdaságot, kialakították az állami kormányzati szerveket és a saját nyelvű kultúra, oktatás és tudomány feltételeit. Még 1920-ban megalapították a *Belügyi Biztonsági Szolgálatot* (ma: Kaitsepolitseiamet = *KAPO*). 1940-ben a Szovjetunió elfoglalta az országot, majd röviddel ezután német megszállás kezdődött és tartott 1941-1944 között, a szovjet erők 1944 őszén foglalták vissza Észtországot. Észtek ezrei menekültek el az országból főként Finnországba és Svédországba (becslések szerint 80.000 ember, az oktatás, a kultúra, a tudomány és politika szakembereinek többsége). Azok közül, akik maradtak, tömegeket deportáltak Szibériába. Észtország - hasonlóan Lettországhoz és Litvániához – a szovjet

[233] Simon, 2015
[234] Simon, 2015
[235] Molnár, 2017
[236] Simon, 2015
[237] Molnár, 2017

megszállás alatt megőrizte nemzeti identitását, amiben nagy szerep tulajdonítható az észt nyelvnek, ami a nemzeti ellenállási gondolat szimbóluma és hordozója volt. Sikerült megőrizniük az észt nyelvű oktatási struktúrát is.

Az Észt Köztársaság függetlenségének ismételt kikiáltása 1991-ben történt meg.[238] A rendszerváltás idején Észtország nehéz helyzetből indult. Kedvezőtlen demográfiai adottságok, súlyos belső etnikai problémák jellemezték, a modern nemzetállami működéshez szükséges intézmények kiépítettsége – és megfelelően képzett államigazgatási szakemberek – nélkül kezdte a poszt-szocialista időszakot. Az 1990 utáni gazdasági fejlődésben recesszió jellemezte a változások első szakaszát, magas inflációval (hiperinfláció). A függetlenné válás szinte összeomlással fenyegette az országot, de az átalakulási folyamat során választott – és következetesen végrehajtott – észt gazdaságpolitikai stratégia történetileg sikeresnek ítélhető. Az Észtország által követett neoliberális átalakulási folyamatban egyszerre indult stabilizáció, liberalizáció, intézményi átalakulás és privatizáció.[239]

Az Észt Köztársaság 1998-tól 2004-ig az Európai Unió (a továbbiakban: EU) társult tagja volt, majd 2004.05.01. napjától az EU teljes jogú tagja. 2004-től tagja az Észak-atlanti Szerződés Szervezetének (a továbbiakban: NATO-nak). 2006-ban ratifikálta az EU-alkotmányt, 2008-ban pedig az EU működési kereteit megreformáló Lisszaboni Szerződést.[240]

Észtország területe megközelítőleg fele Magyarországénak, 45 228 km², lakossága pedig 1,316 millió fő (2017. januári adat szerint).[241]

Az ország speciális geopolitikai helyzete folyamatosan kihívás elé állítja az észt államiságot (függetlenséget) fenntartani/megvédeni hivatott szervezeteket.[242] Az észtek aránya 68,8%, az orosz kisebbség aránya jelentős: 25%[243]

Az oroszajkú lakosságot a II. világháborút követően a szovjet vezetés telepítette Észtországba, amelynek részben gazdasági okai voltak. Az ország a háborús veszteségek, a nyugatra menekülés és a deportálások következében lakosságának több mint 20%-át elvesztette. A kedvező földrajzi elhelyezkedésnek köszönhetően intenzív ipari fejlesztés indult be az országban, amelyhez szükség volt a megfelelő munkaerőre. A szovjet fennhatóság az észtek nemzeti identitásának felszámolását és egy egységes, oroszul beszélő szovjet társadalom kialakítását célozta meg az országban. A betelepítések célterületei az észt városok voltak. Az ország függetlenné válását követően, több mint 100.000 orosz hagyta el az országot, azonban jelentősebb volt azok létszáma, akik maradtak. Korábbi kiváltságos helyzetük a visszájára fordult. Az oroszajkúak egy része megfelelt az észt állampolgárság feltételeinek és észt állampolgár lett, egy másik része szintén Észtországban maradt, viszont orosz állampolgárságot kapott. A lakosság 6%-át kitevő csoportba azok sorolhatók, akik nem kértek vagy nem is kaphattak észt vagy orosz állampolgárságot, ők hontalanok.

238 Simon, 2015

239 Simon, 2015

240 MTI, 2017

241 http://www.stat.ee/en (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

242 MTI, 2017

243 http://www.stat.ee/34278?highlight=ethnic (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Napjainkban Észtország a nemzetközi sajtó kereszttüzében áll. Az „észt csoda” a dinamikus gazdasági növekedés mellett az e-government, az e-közigazgatás és a digitális állampolgárság területén szolgál példaként a „követők” mezőnyében elhelyezkedő országoknak (például: Magyarország).[244]

Az egyik legfrissebb fejlesztés Észtország „digitális nagykövetsége” megteremtéséhez kapcsolódik. A cél, hogy az ország működése szempontjából létfontosságú adatokat külföldi országok szerverein is tárolják. Elsőként Luxemburgban létesült ilyen észt állam által felügyelt szerverpark, ahol a tíz kiemelt adatbázis között vannak például az Észt Államkincstár információi, a nyugdíjbiztosítás nyilvántartása, a cég- és népesség-nyilvántartások, a kataszter és személyazonosító okmányok adatbázisai.[245]

Az észt gazdaság, a társadalom, a közszolgálat működésének mozgatórugóit feltárva közelebb kerülhetünk az országban zajló változások megértéséhez.

Az 1991-ben kikiáltott Észt Köztársaság túléléséért és a kivívott függetlenség megtartásért folytatott küzdelem elsődleges filozófiája volt a következetes „hátat fordítás” mindannak, ami szovjet (például: korrupció, magas hierarchia, maffia stb.), valamint a sikeres európai (és OECD) modellek felé fordulás, azok vizsgálata és adaptálása.[246] A függetlenség megtartása az észtek számára elsődleges prioritással bír. A NATO-hoz és EU-hoz való csatlakozás fokozta az Oroszországi Föderációból jövő befolyásoló hatások intenzitását. Ennek a folyamatnak meghatározó mozzanatai a 2007-ben lezajlott „Bronz Éjszaka” és az azt követő események voltak. Egy szovjet katonát ábrázoló bronz szobrot és az alatta lévő II. világháborús maradványokat helyezték át Tallinn központjából a Katonai Temetőbe. Az oroszajkú kisebbség két napos agresszív demonstrációval, fosztogatással, gyújtogatással reagált, amit a rendőrség az önkéntes segítőkkel egy napon belül felszámolt. Ezt követte a masszív, közel kéthetes kibertámadás. A parlament, az elnök és a miniszterelnök, napilapok, bankok és telefontársaságok rendszereit és oldalait is érték a támadások. Ez volt az első alkalom, hogy egy ország nemzeti biztonságát direkt módon fenyegették kibertámadáson keresztül. A ”Bronz Éjszaka” sokként érte az országot, és ahogy Molnár (2017) is kiemeli, ennek hatására történt néhány fontos változás Észtországban. Az észt társadalom és politikai vezetés komoly erőforrásokat mozgósított annak érdekében, hogy kezelje az észt és orosz etnikum egymáshoz való viszonyulásának kérdéskörét. Ugyanakkor a bizonyítottan oroszországi fenyegetés összekovácsolta a társadalom többségét. Az ország és a szervezetek védelmi képességét fokozó fejlesztés, szervezeti átalakítás történt.[247]

Ahhoz, hogy közelebb kerüljünk az észt gazdasági és társadalmi változások megértéséhez, számba kell vennünk néhány olyan jellegzetességet, amely jelentősen befolyásolja az ország és benne a közszolgálat sikereit.

---

[244] eGov Hírlevél, 2016

[245] http://news.err.ee/592384/first-data-embassy-to-open-in-luxembourg

(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[246] Simon, 2015

[247] Molnár, 2017

Kutatási, mérési eredmények, nemzetközi ajánlások

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (a továbbiakban: OECD) 2010-ben vette fel Észtországot soraiba. Az első Országjelentés 2011-ben látott napvilágot. A Jelentés ajánlásaira alapozva alkották meg és hajtják végre a stratégiákat a társadalom és gazdaság különböző szegmenseiben.[248, 249]

Együttműködés

Az oktatás és az információs társadalom fejlesztésének prioritása az együttműködés jegyében intézményi oldalról is támogatott. Együttműködés jellemzi a stratégiák megalkotását és a megakadó folyamatok továbblendítéséhez szükséges beavatkozásokat.[250] A lakosság 26%-a vesz részt önkéntes tevékenységben (hazánkban ez 8%), ami az európai átlaghoz, 32%-hoz közeli érték. Ez azért fontos adat, mert a poszt-szovjet társadalmak egyik nagy kihívása a családon kívüli, a mindenkori hatalom által előírt kereteket felülírva a közösségek újraépítése. Erre tudatos központi törekvések is vannak.[251]

Átláthatóság

Erős protestáns munkaetika jellemzi az észt nemzetet, amitől a korrupció távol áll. Tagadhatatlanul jelen van az ismeretségi körön keresztüli előnyhöz jutás, a nepotizmus, ami részben az ország méretével magyarázható. Észtország korrupciós indexe igen alacsony és javuló tendenciát mutat.[252] A Transparency International 2016-os, 176 országot vizsgáló statisztikája szerint a 22. helyet foglalja el (a legkevésbé korrupt ország, Dánia áll az 1. helyen, míg Magyarország az 57. helyen áll).[253] Az ország korrupcióellenes küzdelmét a négyéves korrupcióellenes stratégia alapján az Igazságügyi Minisztérium koordinálja, amiben a *KAPO* a magas rangú személyek (köztársasági elnök, a parlament tagjai, kormány tagjai, igazságügyi kancellár, bírók, ügyészek, magas rangú rendőrök, főbb helyi önkormányzatok vezetői, társszervek) korrupciós vizsgálatával lett megbízva.[254]

Következetesség

A sikerek egyik okát több szerző is abban látja, hogy a szavahihető kormányzat (függetlenül a politikai pártállástól) és az állam folyamatosan ugyanazokra a prioritásokra fókuszálnak.[255] Jól példázza ezt a következetességet, hogy az 1999-ben elindított közigazgatási reform irányát képesek voltak tartani. Továbbra is töretlenül elkötelezettek az e-közigazgatás fejlesztése és az „e-ország" működtetése iránt.[256]

---

248 https://riigikantselei.ee/en (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

249 OECD, 2011, 2017

250 Gaál, 2012

251 Simon, 2015

252 Függelék, 4.

253 OECD, 2017

254 Molnár, 2017

255 Simon, 2015; Gaál 2012

256 Gaál, 2012

Bizalom

Tudatosan, alapozva az egyéni felelősségvállalásra, lapos hierarchiát alakítottak ki, mely segítette a kormányzat felé vetett bizalom megteremtését és építését. Az észt társadalomban a kognitív mobilizáció magas fejlettségi szintje tapasztalható.[257] A kormányzatba vetett bizalom egyik mérőszáma lehet a korrupció érzékelésének szintje. Észtországban folyamatosan nő az észlelt átláthatóság és csökken a korrupció.[258]

Büszkeség

Az észtek büszkék az elért eredményeikre. Kezdeményezők a tudásmegosztásban, az eredményeik kommunikálásában.[259] A lakosság 77%-az elégedett az életével, ezzel a kelet-európai mezőnyben negyedik helyen állnak (a magyar adat: 64%).[260]

Költséghatékonyság

A *takarékos állam* koncepciójának megvalósítása az állampolgárok kormányzatba vetett bizalmának megtartásával is szoros összefüggésben zajlik. A papírfelhasználás és a tárolás járulékos költségeinek csökkenésével az innovációba befektetett erőforrások hatékonyságát az is javítja, hogy az észt e-közigazgatási megoldások exporttermékek.[261]

Innovatív fejlődés

A Világgazdasági Fórum (World Economic Forum = *WEF*) 2017-es versenyképességi rangsorában Észtország a 29. helyen áll (míg Magyarország a 60. helyen szerepel).[262]

Észtországban az Alkotmányban meghatározott parlamentáris kormányzati rendszerben megoszlanak az alkotmányos feladatok a parlament (észtül: *Riigikogu*), a köztársaság kormánya és a köztársasági elnök között. Az államszervezet további csúcsszervei: Észtország Bankja, az Állami Számvevőszéki Hivatal, a jogi kancellár. A nemzetvédelem legfőbb parancsnoka a köztársasági elnök. Az igazságszolgáltatás a bíróságok feladata, a Nemzeti Bíróság az ország legfelsőbb bírósága. A helyi közügyeket a helyi önkormányzatok szabályozzák és intézik.[263]

[257] Simon, 2015

[258] Függelék, 4.

[259] Gaál, 2012

[260] Simon, 2015

[261] Gaál, 2012

[262] World Economic Forum, 2017

[263] Függelék 5.

2. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) hagyományai és történeti áttekintése

2.1. Történelmi előzmények

Az eseménydús észt történelem során a területen élő népesség különböző nagyhatalmak befolyása alá került. Ezek a külső befolyásoló nagyhatalmak más kultúrákat képviseltek, más vallási és társadalmi vonásokat hordoztak.

A XX. század második felének tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos történéseire a szovjetesítés nyomta rá bélyegét. Ez nem csupán az ideológia szintjén értelmezhető, a közszolgálatban sokkal inkább a gyakorlati megjelenési formái érdemelnek figyelmet:

- A szovjet tehetségek „importja", ami oroszajkú népesség tervezett betelepítését jelentette Észtországba.
- A kiválasztási, fejlesztési, tehetséggondozási szempontok meghatározása. Ez utóbbi nem ismeretlen a magyar történelem ezen időszakából sem.

A tehetségfogalom kiszélesítését tették szükségessé a szovjet elvárások az ideológiai lojalitás megteremtése érdekében. A korábbi észt értelmiség létszáma erősen megcsappant (a bevezetőnkben korábban részletezett módon), a helyükre érkező oroszok kaptak lehetőséget a közszolgálatban, illetve azok a korábban alacsonyabb társadalmi státusszal rendelkező észtek, akiknek tehetségük mellé kellő lojalitást is fel kellett mutatniuk a szovjet rendszer felé.

A függetlenség 1991-es kikiáltását követően a kezdeti nehéz helyzetből kiindulva az Észtország által követett neoliberális átalakulási receptben egyszerre indult stabilizáció, liberalizáció, intézményi átalakulás és privatizáció.[264] Szükség volt a tehetségekre a gazdaság és társadalom minden területén. Az észtek tisztában voltak vele, hogy saját erejükből nem tudnak a világ élvonalába kerülni. Ezt felmérve és kihasználva a lehetőségeiket külső segítséget is igénybe vettek. Legkitartóbb támogatójuk a mai napig a „tehetős rokon", Finnország, és az OECD, aminek 2010 óta tagja az ország.

2.2. A tehetség fogalma és kapcsolódási pontjai Észtországban

A tehetség lehetőséget, potenciált, ígéretet jelent arra, hogy egy személy valamelyik tevékenységi körben olyan kiemelkedő teljesítményt hozzon létre, amely társadalmilag hasznos, és amely sikerélménnyel jár az egyén számára is.[265] Gyarmathy (2006) szerint a tehetség

[264] Simon, 2015

[265] Czeizel, 1997

fogalma koronként és kultúránként változó és egy adott társadalom határozza meg azokat a tulajdonságokat, amelyek alapján tehetségesnek nyilvánítja az egyént. A tanulmány szempontjából érdemes ezt a definíciót kiegészíteni azzal, hogy a tehetség fogalmának idődimenziója is van, és azt a tehetséget érdemes fejleszteni, ami ezáltal hozzájárulhat valamiféle értékteremtéshez.[266]

A Globális Tehetség Versenyképességi Indexszel (Global Talent Competitiveness Index = *GTCI*) 2013 óta rangsorolják az országokat. A 2017-es jelentés 118 országot rangsorol különböző teljesítménymutatók felhasználásával és alindexek képzésével a növekedési potenciál és tehetségek vonzása, megtartása területén.[267] Észtország a 118 országot tartalmazó rangsor 20. helyét foglalja el[268]. Ha alaposabban megnézzük az index háttérmutatóit, azt találjuk, hogy a globális (vagy általános) tudás mutatókban még előkelőbb helyezést kaptak az észtek, a következők szerint:

Globális tudás képességek (4. hely). Magas szintű képességek (15. hely), ahol a részmutatók az alábbiak:

- A felsőoktatásban dolgozó munkaerő,
- a felsőoktatásban részesülő népesség,
- szakemberek,
- kutatók,
- szenior tisztviselők és vezetők,
- a tudományos intézmények minősége,
- tudományos folyóiratcikkek.

Tehetséghatás (2. hely), ahol a részmutatók az alábbiak:

- Megvalósuló innovációk,
- magas hozzáadott értékű export,
- vállalkozói szellem,
- új termékfejlesztési tevékenység,
- új típusú vállalkozások.

A 2017-ben első alkalommal közzétett Globális Városok Tehetség Index (Global Cities Talent Competitiveness Index = *GCTCI*) összesen 46 várost rangsorol, és feltárja azon tényezőket, amelyek egy város tehetséggeneráló képességét adhatják és meghatározhatják.[269] A listát a dán Koppenhága vezeti, az észt főváros, Tallinn a lista 21. helyét foglalja el (magyar város nincs a listán).[270] Az index-rendszer szakembergárdája összeállított egy „jó gyakorlat" keretet, ami szemlélteti a tehetségmaximalizálás útjait (lásd: 1. ábra).

---

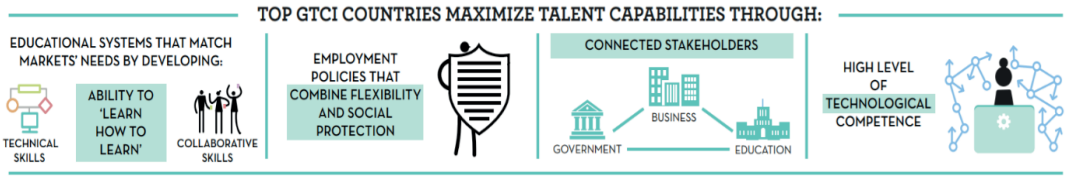
266 Bene, 2016

267 https://www.insead.edu/global-indices/gtci (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

268 http://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2017/01/rapport-GTCI-2017_eng.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

269 https://www.insead.edu/global-indices/gtci (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

270 https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2017-infographic.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)



1. ábra: A tehetségvonzás növelésének sikeres útjai

Forrás: https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2017-infographic.pdf *(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)*

A tehetségmaximalizálás négy ponton kapcsolódik az oktatáshoz:

- A piaci szükségleteket figyelembe vevő fejlesztések az oktatási rendszerben.
- Olyan munkaügyi szabályozás, ami ötvözi a rugalmasságot a szociális védelemmel.
- Erős hálózati kapcsolódás a kormányzat az oktatás és a magánszféra (üzleti szféra) között.
- Magas szintű technológiai kompetenciák.

A kiváló *GTCTI* rangsor előkelő helyezésének hátterében részben az áll, hogy az utóbbi évtizedek észt reformjaiban két egyértelmű és világos fejlesztéspolitikai prioritás volt: az egyik az oktatás, a másik pedig a digitalizáció.

Oktatás

Az oktatási stratégia Simon (2015) szerint attól hoz sikereket, hogy az összes érdekelt szereplő felelősséget vállal és elvégzi a rá háruló feladatokat. A rendszer közszolgálati szereplőit áttekintve az államnak, az önkormányzatnak és az oktatási intézmények dolgozóinak is meghatározott feladatokat szánnak. A pedagógus egyik feladata, hogy tudatosan fejlessze saját szakmai készségeit. Az oktatási-nevelési intézmény vezetőjének felelőssége, hogy biztosítsa a stratégia végrehajtását, olyan szervezeti kultúrát hozzon létre, amely támogatja a tanulást és a fejlődést, valamint a pedagógusok szakmai továbbképzését. Az önkormányzat a tárgyi feltételeket, a finanszírozást és a támogató szolgáltatásokat biztosítja. Az állam szabályozói jogkörénél fogva garantálja a jó minőségű és változatos tanulás lehetőségét a felsőfokú és középfokú oktatásban, valamint a szakképzésben, és biztosítja a lényeges információk megszerzését a munkaerőpiacról.[271]

Digitalizáció

Az e-kormányzat kialakításával, az élen járó technológiai fejlesztések átlátható és hatékony megvalósításával, Észtország úttörő szerepet vívott ki magának a digitalizációban. Ilyen fejlesztések voltak: a 2002-ben bevezetett digitális személyi igazolvány, a 2005-ben bevezetett elektronikus választási rendszer a helyi önkormányzatoknál, amit az

[271] Simon, 2015

e-parlamenti választás 2007-es bevezetése követett.[272] 2014 tavaszán elfogadták a külföldiek számára is elérhető észt identitásról szóló koncepciót, mely virtuális letelepedésre ad lehetőséget az országban. Simon (2015) is megerősíti azt a vélekedést, mely szerint az „e" kötőhang felhelyezte Észtországot (e-stonia) a világtérképre.

A korábban részletezett tehetségmaximalizálás legalább két ponton kapcsolódik az oktatáshoz, ezért érdemes áttekintenünk az észt oktatási rendszert, annál is inkább, mert hagyományosan a tehetséggondozás gyakorlati terepe az oktatás.[273] Az intézményesített oktatás története Észtországban az első latin nyelvű templomi és kolostori iskolákig, a XIII. századig nyúlik vissza. Az első észt nyelvű olvasókönyv a XVI. században jelent meg, az első észt nyelvű szakiskolákat pedig a XIX. század elején alapították. Az ország legrégebbi egyeteme a Tartui Egyetem, ami 1919-ben lett észt anyanyelvű. A mai napig Tartu az „egyetemváros" Észtországban.[274]

Az észt állam épít az erős családi háttérre, a szülőket tudatosan igyekeznek bevonni a tanítás-tanulás folyamataiba. A formális oktatási rendszer (óvoda, általános iskola, középiskola, szakképzés és felsőoktatási intézmények) mellett biztosítják az élethosszig tartó tanulás lehetőségét, az átképzést, igyekeznek kihasználni a nem formális és az informális tanulás sokféleségét. Az oktatás minden szintjén a hangsúlyt a képességfejlesztésre helyezik.[275] Az egyének képességeik szerint történő fejlesztése tekinthető tehetséggondozásnak. A gyerekek hét éves korban lépnek be az alapfokú oktatásba, és kötelességük az alapfokú oktatásban 17 éves korukig részt venni. A nemzetközi mérésekben való részvételen (*PISA*) túl, szisztematikusan gyűjtik és elemzik az adatokat, melyek visszajelzést adnak a diákok haladásáról. A 2015-ös eredmények szerint azon tanulók aránya, akik valamely területen elérték az 5. vagy 6. szintet, Észtországban 20,4%, (Magyarországon 10,3%). Azok aránya, akik mindhárom területen elérték legalább az 5. szintet: 6,1% (Magyarországon: 2,1%).[276]

A középfokú bizonyítvány megszerzése önkéntes, nappali vagy esti formában történik, az állami és az önkormányzati iskolákban ingyenes. Az általános középfokú képzés a gimnáziumokban, míg a középfokú szakképzés szakközépiskolákban zajlik. A felsőoktatásba való továbblépéshez állami vizsgát kell tenni, amit az Oktatási Minisztérium mellett dolgozó *Vizsga- és Kvalifikációs Központ* szervez. A felsőoktatás nem tandíjköteles.

Az egyetemi tehetséggondozás a tanulás és fejlődés biztosításával, a kompetenciafejlesztés folytatásával zajlik. Nagy közösségi terek, üvegfalú előadótermek, mobilfalak és bútorok jellemzőek az épületekre, szem előtt tartva az átláthatóság, átjárhatóság és az együttműködés elvét.[277]

Az észt, egész életen át tartó tanulás stratégiája kiterjed a gyermekekre, a fiatalokra, a felnőttekre és az idősekre. Alapelve, hogy a tanulás legyen az egyén életének szerves része. Az államnak olyan tanulási lehetőséget kell biztosítania, mely igazodik a személyes

[272] OECD, 2011

[273] Bene 2016

[274] Szakértői interjú, 2017

[275] Basic Schools and Upper Secondary Schools Act

[276] Ostorics et al. 2016

[277] Simon, 2015

igényekhez és képességekhez annak érdekében, hogy mind a családi életben, mind a munkájukban maximálisan kihasználhassák az önmegvalósítás lehetőségeit. A stratégia végrehajtása során a siker attól függ, hogy az összes érdekelt szereplő felelősséget vállal és elvégzi a feladatait.[278]

3. A tehetség fogalmának értelmezése az adott ország közszolgálati gyakorlatában

3.1. Általánosan elfogadott tehetségfogalom a közszolgálatban

Tehetségeknek a legmagasabban képzett szakembereket tartják.[279] A tehetség kiválasztása és képzése egy olyan hosszú távú folyamat, amelynek kezdő lépése az óvatos tervezés és mindenképpen hozzá tartozik az elvárt eredmények elérésének tisztázása.[280] A tehetségekre is érvényesek a szigorú nemzetbiztonsági előírások.[281]

3.2. A tehetségek azonosításának és támogatásuk módszertana

A tehetségek azonosításának két egymással szorosan összefüggő módszertana azonosítható az észt közszolgálatban:

- A kompetenciarendszerek alkalmazásán keresztül bemért azonosítás.
- A kompetencia mérése, de kiindulópontja nem a rendszer, hanem az egyén. A rendszer csak a lehetőséget, az alkalmat kínálja fel. Ebben a forgatókönyvben a tehetséges egyén kezdeményezi a csatlakozást. Ez általában valamilyen versenyre (például: Worldskills), adatbankba, gyakornoki programba vagy pozíció kiírásra történő jelentkezés (például: nyílt napon, vagy karriernapon).

A belső tehetségek mozgósítása is az alkalom megteremtésével kezdődik. A fejlesztő program (Newton, Kaya vagy KAJA) kiírásában szerepelnek a potenciális résztvevőkkel szemben felállított alapvető elvárások. A jelentkezők versenyeznek a helyekért.

[278] Simon, 2015
[279] Kirss et al. 2014
[280] Loko, 2007
[281] Molnár, 2017

A tehetségek azonosításához és fejlesztéséhez kapcsolódó két terület az észt közszolgálatban a felsővezetők és a középvezetők kompetenciaalapú kiválasztása és fejlesztése. Mindkét terület középpontjában a kompetenciamodell áll.

Az észt főtisztviselőkre vonatkozó kiválasztási, értékelési és fejlesztési eljárással kapcsolatos kompetenciakeretben 5 kulcskompetenciát és 10 kompetencia területet határoztak meg, a hozzájuk kapcsolódó viselkedésindikátorokkal.

A köztisztviselők középvezetői kompetenciamodelljének célja, hogy meghatározza a közszolgálati középvezetői kompetenciákat, és létrehozzon egy rendszert azok értékelésére. A kompetenciamodell 5 fő vezetői kompetenciát és tizenhat alkategóriát tartalmaz. Ezek az alábbiak:

Vezetés

- A csapatmunka tervezése
- Fejlesztő visszacsatolás
- Motiváció és ösztönzés

Folyamatmenedzsment

- Céltudatosság
- Delegálás
- Információ átadása
- Döntéshozatal

Fejlesztés

- Stratégiai gondolkodás
- Innovációmenedzsment

Kommunikáció és együttműködés

- Önkifejezés
- Szervezeten belüli együttműködés
- Hálózatépítés
- Kompromisszumkészség

Személyes fejlődés

- Önbecsülés
- Önképzés
- Személyes példamutatás

A kompetenciamodellek szerepe jelen tanulmánnyal való összefüggésben az, hogy alapot szolgáltassanak a fejlesztési és képzési programoknak, továbbá biztosítsák a személyzet tervezés, toborzás és kiválasztás, valamint a fejlesztés koherenciáját.[282]

[282] http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=40575 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

A tehetségek azonosítása kompetenciaalapú méréssel történik. Az észt közszolgálatban a tehetséggondozás történhet tervezett képzés-fejlesztéssel, és célzottan tehetségfejlesztő programban, erre példa a Newton program.[283]

4. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) helye és szerepe az észt közszolgálati HR rendszerében

4.1. A tehetséggondozás célkitűzése

A tehetséggondozás célja a megfelelő személyzet biztosítása, elsősorban a kulcsemberek megtartása, a kreatív és innovatív szakemberek vonzása a közszolgálati munkáltatói márkán keresztül, megszerzésük és megtartásuk a motiváló rendszerek mozgósításával.

4.2. A szervezeti tagozódásban elfoglalt helye

Az emberi erőforrás-menedzsment decentralizált az észt közigazgatásban. Az egyes minisztériumok (humánerőforrás osztályai) és végrehajtó ügynökségek felelősek a toborzásért, az értékelésért és a munkaszervezésért. A közszolgálat egyes területei a Kancellária (főtisztviselői kar) mellett más intézményekhez is tartoznak:

- a Pénzügyminisztérium felel a bérezési rendszer koordinációjáért;
- az Igazságügyi Minisztériumhoz tartozik a közjog, beleértve a közszolgálati jogalkotást is;
- a Belügyminisztérium felel a helyi önkormányzati politika összehangolásáért, amely magában foglal egyes, a helyi önkormányzatokra vonatkozó személyzeti kérdéseket is.[284]

A képzési tevékenységek egy része központilag koordinált és finanszírozott. A *Pénzügyminisztérium Közigazgatási és Közszolgálati Főosztályának* szerepe:

- a képzési menedzsment közös alapelveinek kidolgozása a minisztériumokkal együttműködve, tanácsadás és támogatás nyújtása az egyes intézmények számára végrehajtásuk során;
- a közigazgatás változásainak és fejleményeinek elemzése, amelyek horizontális képzési hatással bírnak a közigazgatásban;
- (központi) képzés szervezése a változás támogatására, az azonosított képzési igények alapján a közigazgatásban;

[283] https://riigikantselei.ee/en/news/government-office-launches-fourth-newton-leadership-offspring-programme (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[284] Észtország, 2006

- a közalkalmazottak képzésének értékelése;
- együttműködés a képzési menedzserek szakmai hálózatával a képzések irányításának és a bevált gyakorlatok megosztásának támogatásában;
- a közszolgálati képzési tevékenységek gyűjtése, elemzése és közzététele.[285]

A *Kormányhivatal (Kancellária) Kiválósági Központja* egy olyan önálló szervezet, amelynek feladatai:

- A főtisztviselők keresésének és kiválasztásának szervezése;
- a főtisztviselők felvételi bizottsági munkájának szervezése;
- a felsővezetők teljesítményértékelésének szervezése a közszolgálatban;
- a felső vezetők tájékoztatása önfejlesztésükről és megfelelő tevékenységek szervezése;
- nyilvántartás vezetése a legmagasabb közszolgálati jelöltekre vonatkozóan.[286]

4.3. A tehetségmanagement (tehetséggondozás) célcsoportjai és módszerei

Az észt közszolgálatban a tehetséggondozás érintetti köre ezért az országhatárokon belül található és beszél észtül. A tehetségmenedzsment célcsoportjai és módszerei:

- A főtisztviselői kar tagjai (kompetenciafejlesztés, meghatározott célterületeken).
- A középvezetők (kompetenciafejlesztés meghatározott célterületeken; vezetőutánpótlás a főtisztviselői karba).
- A közszolgálatban dolgozók (általános kompetenciafejlesztés, képzés, fejlesztés, vezetői utánpótlás a középvezetésbe).

A közszolgálatban speciális tehetségcélcsoportot képeznek a fiatalok, akik számára külön felhívást tesznek közé. Egy fiatalok körében végzett kutatás (Gergely et. al 2017) arra hívja fel a figyelmet, hogy a pályakezdők a magas teljesítmény eléréséhez a legfontosabbnak a jó beszédkészséget, a remek logikát, a lényeglátást, a jó memóriát és a pontos információfeldolgozást tartják (vizsgálati eredményükkel bizonyították Renzulli tehetségmodelljét). Az észt közszolgálatban a fiatalok kompetenciatérképe az elméleti megközelítések ellenére inkább a vezetői pozíciók esetében alkalmazotthoz hasonlít. Az elvárások:

- szakszerűség,
- megbízhatóság,
- elkötelezettség,
- nyitottság,
- innováció.

285 http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=10917 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

286 https://riigikantselei.ee/en/top-executives-civil-service (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Az interneten elérhető dokumentumokban arra hívják fel a fiatalok figyelmét, hogy Észtország olyan úton jár, amelynek működtetésében való részvétel elismerést vált ki a világ bármely részén. Hangsúlyozzák azt is, hogy közszolgálatban dolgozni a biztos megélhetést, az önmegvalósítást jelenti. Ez a felhívás összhangban áll Gergely (2016) karriervizsgálati eredményeivel, akinek vizsgálata azt bizonyította be, hogy egyetemisták körében a biztos jövő, a siker és az elismerés a legfontosabb karrierkritériumok.

4.4. A tehetséggondozás erőforrásigénye

A közszolgálati humánerőforrás-menedzsment roppant erőforrásigényes tevékenység bármely (nyílt/zárt) rendszert követő közszolgálati rendszer esetén. Az észt nyílt rendszer az alábbi kihívások előtt áll:

- A gyors technikai, technológiai fejlődés a meglévő munkaerő folyamatos képzési szükségletét indukálja.
- Fokozódó versenyhelyzettel kell számolnia a közszolgálatba tehetségeket felkutató HR-eseknek, mert „nyílt" pályán versenyeznek, versenytársakkal az észt és nemzetközi gazdasági élet különböző szereplőivel (például globális nagyvállalatok, dinamikus start up-ok).
- A verseny a meglévő dolgozói állományt is érinti, hiszen a határozott idejű szerződés lejártakor dönthetnek egy új munkáltató mellett is, ez a lehetőség a megtartásukra fordított erőforrásokkal áll szoros kapcsolatban.
- A főtisztviselők, az észt közszolgálat top tehetségei meghatározó szereppel bírnak szervezeteik teljesítményére, ezért az ő tehetséggondozásuk magas prioritással bír, folyamatos és költséges.

Ha sikerül egy tehetséget a közszolgálatba vonzani, az ő motiválása, fejlesztése és megtartása a költségeken túl egyéb „gondoskodást" is igényel (például: karriertervezés, béren kívüli juttatások rendszere), ami szintén erőforrásigényes.

Amennyiben a tehetséggondozás szervezeti aspektusait vizsgáljuk, a költségek oldalát megragadva a képzések munkavállalókat érintő fejlesztés, tréningek bér jellegű kifizetésekhez viszonyított aránya szolgálhat kiindulópontként. A Cranet-kutatás egy globális összehasonlító kutatás a humánerőforrás-menedzsmentterületén. A 2008-2010-es Cranet kutatásban 32 ország 7.952 vállalatát vizsgálták. A kutatásban 74 észt vállalat (köztük közszolgálati szervezet is) vett részt. A vizsgált 18 EU tagország közül egyedül Észtországban költenek a szervezetek a bérköltségek 5%-át meghaladóan a munkavállalók képzésére és fejlesztésére. A tréninghatékonyság európai átlaga a 18 EU tagországot tekintve: 50,5%, az észt adat ennél a mutatónál is átlag feletti: 52,1 % (Magyarországon ez 42,4%).[287]

[287] Cranet Survey, 2011

4.5. A tehetségmenedzsment kapcsolódása más HR rendszerekhez

A tehetségmenedzsment a HR-menedzsment valamennyi területével kapcsolatba hozható. Általánosságban a közszolgálati szervezet, így az észt közszolgálati szervezet számára is a legfontosabb erőforrás az alkalmazotti réteg, közülük is a legértékesebbek azok a kulcsemberek, akiknek tervezése, felkutatása, vonzása, kiválasztása, motiválása, megtartása, képzése különös odafigyelést igényel.

Cziráki is (2015) megjegyzi más szerzőket idézve, hogy a tehetségek közszolgálatba vonzása nem egyszerű, de megtartásuk, fejlesztésük és folyamatos motiválásuk még nehezebb. A közszférának van egy komoly versenyelőnye a tehetségekért vívott küzdelemben, mégpedig az, hogy a dolgozók közvetve vagy közvetlenül egy „közjó" érdekében végzik munkájukat. A társadalmi hasznosság belső motivációt ad. Ennek kommunikálása a HR-kommunikáció fontos eleme kell, hogy legyen a közszolgálatban.[288] A kapcsolódás egyik összetett platformja a kompetenciamodell (főtisztviselői, és középvezetői), ami lehetővé teszi az átlátható, objektív (a lehetőségekhez mérteni) értékelését a teljesítménynek, az egymással való összehasonlítást, a fejlesztési irányok és a céltartományok meghatározását.[289]

4.6. Utánpótlás-merítés

A nyílt, pozíciórendszerű közszolgálatokban, mint amilyen az észt is, a tehetséges munkavállalók a közszolgálaton kívülről is érkezhetnek.[290] Ennek egy másik aspektusa, hogy a munkaerőpiacon a közszolgálat a versenyszféra (magánszféra) vállalataival versenyezve osztozik a tehetségeken. Az észt közigazgatás valódi alternatívája lehet egy vállalatnak az észt munkaerőpiacon. A kormányzat, a közszolgálat élen jár a fejlesztésekben, innovatív, kreatív környezetet kínál, a bérek tekintetében is versenyképes ajánlattal tud előállni (lásd: 2. ábra).

2. ábra: Az észt közszolgálatban dolgozók átlagkeresete (2014)

Forrás: http://www.avalikteenistus.ee/public/Riigikogu_aruanne/factsheet_eng.pdf (1.)

(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[288] Cziráki, 2015

[289] Limbach-Pirn, 2011

[290] Linder, 2008

Magyarországon ugyanebben az évben (2014-ben) a magyar köztisztviselők átlagbére 209.706 Ft volt, amely 700 € értéknek felel meg[291].

Az észt 2014-es átlagbér sajnos már nem elérhető adat, de a 2016-os adatot a szakszervezetek nyilvánosságra hozták, amely szerint az észt átlagbér 903 € volt (szemben az akkori, magyar 562 €-értékkel)[292]. A közszolgálatban Észtországban 2016-ban az átlagbér 1.496 € volt[293], Magyarországon a KSH idézett táblázatában ez az összeg 774 €, ami közel fele az észt béreknek. A megélhetési adatok tekintetében a két ország között nincs szignifikáns különbség [294].

A kiemelt fizetésnek is köszönhetően az utánpótlás érkezhet bármely felsőoktatási intézményből és a gazdaság bármely részéből. A minimum belépési feltételek egy állami vagy önkormányzati tisztviselő esetén: betöltött 18. életév; legalább középiskolai végzettség; beszéli az észt nyelvet. Magasabb szintű (közép-, vagy felsővezető, főtisztviselő) pozícióba a betöltött 21. életév, felsőfokú végzettség az alapvető belépési feltételek. Az EU egy másik tagállamának állampolgára is kinevezhető közszolgálati állásra, de a közhatalom gyakorlásával és a közérdek védelmével kapcsolatos pozíciók kizárólag az észt állampolgárokra korlátozódnak. A 2014-2020-as Stratégiai időszakban egyértelmű törekvés a közszolgálatban a tudományos fokozatok értékének elismerése. Vezetői pozícióra történő jelentkezés esetén előnyt élveznek a tudományos fokozattal jelentkezők. Ennek értelmében a tehetségutánpótlás kiemelt küldő területei lehetnek az egyetemek és kutatóintézetek.[295]

4.7. A tehetségmenedzsment megjelenése a különböző szakterületeken

A tehetségmenedzsment az észt társadalmi-gazdasági berendezkedés, a munkakultúra és a bevezetőben hangsúlyosan tárgyalt egyéb meghatározó szempontokra figyelemmel a közszolgálat minden területén és szakterületén megjelenik.

291 http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli012.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

292 http://www.liganet.hu/page/390/art/9520/akt/1/html/qtlagberek-europaban.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

293 https://translate.google.hu/translate?hl=hu&sl=et&tl=hu&u=http%3A%2F%2Fwww.avalikteenistus.ee%2Findex.php%3Fid%3D41596&anno=2 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

294 https://www.numbeo.com/cost-of-living/gmaps.jsp (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

295 Estonian Research and Development and Innovation Strategy 2014-2020. 2013

5. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) jogi szabályozása

A tehetségekkel való foglalkozás fontosságára történő utalás szinte minden törvényben fellelhető, ezek közül a legfontosabbak az alábbiak:

Az Észt Köztársaság Alkotmányát (The Constitution of the Republic of Estonia, észtül: Eesti Vabariigi põhiseadus RT 1992, 26, 349) 1992-ben fogadták el és lépett hatályba, legutóbb 2015. 08.13-án módosították.[296]

Az Állami Közlöny a Riigi Teataja (angolul: State Gazette) az Észt Köztársaság hivatalos online publikációs adatbázisa. A folyóiratot először 1918-ban adták ki. 2002-ben vált lehetővé az elektronikus hozzáférés, 2010 óta nyomtatott formában már nem is adják ki. Az adatbázis tartalmaz minden érvényben lévő törvényt és jogszabályt.

A Közszolgálati törvény (Civil Service Act, észtül: Avaliku teenistuse seadus, RT I, 06.07.2012, 1) a közszolgálat szervezetét és a tisztviselők jogállását határozza meg. Legutóbbi módosítása 2017. 01.01-én lépett hatályba.[297]

A Rendőrség és Határőrség Törvény (Police and Border Guard Act, észtül: Politsei ja piirivalve seadus RT I 2009, 26, 159) szabályozza a rendőrség és határőrség működését, benne a személyi állományra vonatkozó szabályozással. A törvényt 2009-ben fogadták el (2009.05.06-án) és az utolsó módosítása 2017.10.01-én lépett hatályba.[298]

A *Helyi Önkormányzatokra vonatkozó törvényt* (Local Government Organisation Act, észtül: Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, RT I 1993, 37, 558) 1993-ban fogadták el, utolsó módosítása 2017.11.01-én lépett hatályba.[299]

Kormányhatározat született az államtitkok védelmének és a külföldi országok információosztályozásának eljárására (ez a Procedure for Protection of State Secrets and Classified Information of Foreign States észtül: Riigisaladuse ja salastatud välisteabe kaitse RT I 2007, 73, 449). A 2008-ban életbe lépett szabályozás legutóbbi módosítása 2017.07.01-én lépett hatályba.[300]

A *Felnőttképzési Törvény* (Adult Education Act, észtül: Täiskasvanute koolituse seadus RT I, 23.03.2015, 5) 2015-ös hatálybalépése óta változatlan formában rendelkezik a felnőttoktatás és továbbképzések szervezeti kereteiről, a képzési követelményekről, a finanszírozásról és az állami felügyelet kérdéseiről. A továbbképzést a formális közoktatáson túli célzott és szervezett tanulásként határozza meg.[301]

[296] The Constitution of the Republic of Estonia (Alkotmány)

[297] Civil Service Act

[298] Police and Border Guard Act

[299] Local Government Organisation Act

[300] Procedure for Protection of State Secrets and Classified Information of Foreign States

[301] Adult Education Act

A Felsőoktatásról szóló Törvény (Institutions of Professional Higher Education Act, észtül: Rakenduskõrgkooli seadus RT I 1998, 61, 980) 1998-ban született és lépett hatályba. Legutóbbi módosítása 2017.01.01-én lépett hatályba. [302]

6. Eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása

Newton Program

A Newton program célja a vezető-utánpótlás belső forrásból történő megvalósításának elősegítése. A programmal a tehetséges középvezetőket célozzák a közszolgálatban és a kormányzati szervek felügyelete alá tartozó egyéb intézményekben. A program egy éves és programonként maximum 20 résztvevőt fogadnak. Az első három programszakaszban összesen 67 fő vette sikerrel az akadályokat. 65%-nak pozitív változást hozott a program. 6 fő főtisztviselő lett, és 7 fő Európai Uniós vagy más nemzetközi szervezetben kapott munkát.[303]

Középvezetők fejlesztő programja (LACK 2014; KAJA vagy Kaya)

A program célja, az volt, hogy fejlessze a vezetők vezetői képességeit, jó gyakorlatokat dolgozzon ki közös értékteremtésre és hatékony együttműködésre. A kísérleti projekt résztvevői a minisztériumok, az alkotmányos intézmények és az Állami Kancellária középvezetői voltak. A programot a Pénzügyminisztérium szervezte a Praxis Politikai Tanulmányok Központjával együttműködve 2014-ben. Az öt hónapos program alapja a Pénzügyminisztérium által kidolgozott középvezetők kompetenciamodellje volt. A résztvevők minden kompetenciaterületen képzést kaptak. A programot sikeresnek ítélték, és kiterjesztéséről döntöttek a hatóságok közötti együttműködés javulása, a „jó kormányzás" megvalósítása jegyében.[304]

Coaching program középvezetőknek

A 2015-2017-es időszakban a tehetségmenedzsment a középvezetőket coaching programmal célozta meg. A hét hónapos fejlesztési programot, amelynek célja a tehetséges középvezetők kompetenciákon alapuló fejlesztése, a Pénzügyminisztérium hajtja végre az EBS Menedzsment Képzési Központtal, az Exit Coaching (Egyesült Királyság) akadémikus partnerével. A Coaching program a „Central Training 2015-2017" program keretében kerül végrehajtásra, és az Európai Szociális Alap is támogatja.[305]

---

[302] Institutions of Professional Higher Education Act

[303] https://riigikantselei.ee/en/news/government-office-launches-fourth-newton-leadership-offspring-programme (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[304] http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=42071 https://riigikantselei.ee/en/news/first-program-management-talents-ended-successfully (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[305] http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=39667 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

7. Összefoglalás

7.1. A kutatás összefoglalója

Tanulmányunkban feltártuk az észt közszolgálat tehetségmenedzsment rendszerét és működésének mozgatórugóit. A kutatás alapjául a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása szolgált. A kutatás jelentős részét a honlapok és a honlapokról elérhető tartalmak dokumentumelemzése adta. A kutatásban, a fogalmak pontos megértésében és értelmezésében nagyban támaszkodtunk észt kutatói kapcsolatainkra. A kutatási módszertan jelentős eleme volt egy szakértői interjú Tóth Anikó Nikolettel, aki a Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Magyar Nyelvtudományi Intézet, Finnugor Nyelvtudományi nem önálló Tanszék oktatója, hosszabb időszakokat töltött el Észtországban a Tartui Egyetemen, jelenleg az észt nyelvvel kapcsolatos kurzusok oktatója a Debreceni Egyetemen.

7.2. Következtetések, adaptálhatóság hazai körülmények között

A tehetségmenedzsment az észt társadalmi-gazdasági berendezkedés, a munkakultúra és a bevezetőben hangsúlyosan tárgyalt egyéb meghatározó szempontokra figyelemmel a közszolgálat minden területén és szakterületén megjelenik. A tehetségek azonosításának két egymással szorosan összefüggő módszertana azonosítható az észt közszolgálatban. Az egyik irány a kompetenciarendszerek alkalmazásán keresztül bemért azonosítás. A másik irány is a kompetenciamérések felé mutat, de kiindulópontja az egyén (és nem a rendszer). A rendszer csak a lehetőséget, az alkalmat kínálja fel. Ebben az utóbbi forgatókönyvben az egyén, (a tehetség) kezdeményezi a csatlakozást. Ez általában valamilyen versenyre (például: Worldskills), adatbankba, gyakornoki programba vagy pozíció kiírásra történő jelentkezés (például nyílt napon, vagy karrierbörzén). A belső tehetségek mozgósítása is az alkalom megteremtésével kezdődik. A fejlesztő program (Newton, Kaya vagy KAJA) kiírásában szerepelnek a potenciális résztvevőkkel szemben felállított alapvető elvárások. A jelentkezők versenyeznek a helyekért.

A digitalizáció kiteljesedése, az izgalmas digitális fejlesztések vonzzák és termelik a tehetségeket is. Az észt modell adaptálása jelenleg is zajlik Magyarországon, elsősorban a digitalizációval összefüggésben. A digitalizáció terén komoly kormányzati intézkedések történtek Magyarországon az utóbbi években, és ez az aktivitás jelenleg, a tanulmány elkészülésének időszakában is tapasztalható. A Kormány (1536/2016. (X. 13.) számú) határozata döntött a köznevelési, a szakképzési, a felsőoktatási és a felnőttképzési rendszer digitális átalakításáról és Magyarország Digitális Oktatási Stratégiájáról, illetve annak végrehajtásáról. 2017-ben a Digitális Munkaerő Program elindítását jelentette be a munkaerőpiacért és képzésért felelős államtitkár. Ezen lépések előkészítő szakaszában megvalósult a nemzetközi jó gyakorlatok értékelése.

A fejlődés, fejlesztés platformjai a digitalizáció tekintetében a tehetségek megtalálásával és a tehetséggondozással kapcsolatban is adottak, azonban szemléletváltás nélkül kevéssé lehet sikeres az észt sikerek hazai adaptálása. A hazai adaptálhatóságnak első komoly akadálya lehet a magas korrupcióérzékelés, ami aláássa a polgárok kormányzatba vetett bizalmát. Az átláthatóság fokozása, a következetesség beemelése a stratégiaalkotásba és az elfogadott koncepciók megvalósításában komoly előrelépést hozhat.

7.3. Jövőkép az adott országra vonatkozóan

Észtország jövőjét nagyban meghatározza az *Észt Kutatási és Fejlesztési, Innovációs Stratégia* (Estonian Research and Development and Innovation Strategy 2014-2020), amelynek alcíme: *A tudásalapú Észtország*. A stratégiai célok eléréséhez a tehetséggondozás feladatai is kiszélesednek, és ezzel együtt az alábbi új kihívások kerülnek előtérbe:

- A tehetségek Észtországban tartása.
- Az orosz nemzetiségű lakosság tehetségprogramokba való erőteljesebb bevonása.
- A tehetség mozgósítása a kiberbiztonság fenntartásához.

Az észt tudományos eredmények és módszertan felhasználásával jövőbeni forgatókönyvek és azokhoz kapcsolódó stratégiák megalkotásán dolgoznak az országban, ahol az inspiráló környezet, a gazdaság és a társadalom egészében épp úgy, mint a közszolgálatban vonzó és motiváló a tehetségek számára.

Felhasznált irodalom

Bene Ágnes (2016): Tehetség és oktatás a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában. *Különleges Bánásmód.* 2. évf. 2. sz. 53-69. p.

Cranet Survey (2011): Cranet Survey on Comparative Human Resource Management International Executive Report (2011): http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Czeizel Endre (1997): *Sors és tehetség.* Budapest, Fitt Image és Minerva Kiadó.

Cziráki Szabina (2015): Tehetségmenedzsment, kulcsemberprogramok, vezetői utánpótlás In Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.): *Közszolgálati HR-menedzsment.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási-tudományi Kar.

eGov Hírlevél (2016) *Az észt csoda titka.* http://hirlevel.egov.hu/2016/07/19/digitalis-kormanyzat-az-eszt-csoda-titka/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Estonian Research and Development and Innovation Strategy 2014-2020. (2013): https://www.hm.ee/sites/default/files/estonian_rdi_strategy_2014-2020.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Észtország (2006): In A közszolgálat felépítése az EU tagállamokban és a tagjelölt országokban. http://www.mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0406/vita0406.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Gaál Barna (2012): E-közigazgatás Észtországban. In Temesi István (szerk.): *Jó gyakorlatok Európai Uniós országok közigazgatásában.* Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal.

Gyarmathy Éva (2006): *A tehetség*. Budapest, ELTE Kiadó.

Kirss, Laura – Kuusk, Kadri – Rozik, Helena – Haaristo, Hanna-Stella (2014): *National Policies for International Talent Attraction and Retention in Estonia.* Tallin, Praxis Center for Policy Studies http://mottehommik.praxis.ee/wp_content/uploads/2014/09/Talent-Attraction-and-Retention-in-Estonia.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Limbach-Pirn, Eve (2011): Growing Leaders: Innovations in the Competence Development System of Estonian Top Civil Service. *Administratie si Management Public.* Vol. 16, No. 6. 6-29. p.

Linder Viktória (2008): A magyar közszolgálat humánerőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései-nemzetközi összehasonlításban. *Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet. Időszaki Közlemények* XXXI. szám

Loko, Jaan (2007): *Talent Selection Procedures*: http://www.hurdlecentral.com/Docs/Coaching/Loko_TalentSelectionProcedures.pdf

Molnár (2017)

OECD (2017): *2017 OECD Economic Survey of Estonia, Acting for stronger and more inclusive growth* Tallinn, 15 September 2017. https://www.oecd.org/economy/surveys/Estonia-2017-OECD-economic-survey-acting-for-stronger-and-more-inclusive-growth.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

OECD (2011): Estonia: Towards a Single Government Approach, *OECD Public Governance Reviews,* OECD Publishing: http://dx.doi.org/10.1787/9789264104860-en (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ostorics László – Szalay Balázs – Szepei Ildikó – Vadász Csaba (2016): *PISA 2015 összefoglaló jelentés.* Oktatási Hivatal

Simon Tünde (2015): Az észt információs társadalom és oktatási rendszere *Információs társadalom* 15. évf. 3. sz. 102-119. p.

World Economic Forum (2017): The Global Competitiveness Report 2016–2017. https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Szakértői interjú (2017): Tóth Anikó Nikolettel, aki a Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Magyar Nyelvtudományi Intézet, Finnugor Nyelvtudományi nem önálló Tanszék oktatója Debrecen, 2017.11.13.

KLOTZ PÉTER: FRANCIAORSZÁG TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Bevezetés

Méretét és történelmi hagyományait tekintve egyaránt Franciaország rendelkezik Európa egyik legnagyobb közigazgatásával. Franciaország *(la France* vagy *République française)* fővárosa Párizs, az ország területe 100 megyére (département) és 18 régióra *(région)* tagolódik.[306] Az ország az Európai Unió második legnépesebb állama, lakosainak száma – a kontinentális és tengeren túli részeken élőket egybe számítva – összesen 66,6 millió fő. Európában elhelyezkedő területe 551.500 km^2, a tengeren túli területekkel együtt összesen 672.369 km^2.

Franciaországban az erősen központosított végrehajtó hatalom élén a köztársasági elnök áll, a miniszterelnök neki tartozik felelősséggel. A közszektor jelentős súlyt képvisel a francia gazdaságban, az OECD 2016-os adatai alapján[307] a kormányzati alkalmazottak 21,4%-os aránya magasabb az OECD országok átlagánál (18,1%). Ezen túl a francia közkiadások a GDP-n belül 56,6%-os arányt képviselnek, ez az adat a többi OECD országátlagához (40,9%) képest a legmagasabb.

Franciaországban régi hagyományai vannak a magas színvonalú közigazgatási munkának. A közigazgatási rendszer kiépítése a XVII. század elejétől kezdődött, ennek eredményeként Franciaország jól szervezett, centralizált állammá vált. Ez a jól szervezett állam képes volt magas színvonalon megszervezni a hadsereg ellátását és hozzájárulni az ipar, mezőgazdaság, valamint a kultúra és a tudományok fellendüléséhez is.[308]

A tanulmány témája a francia közigazgatási tehetségmenedzsment-rendszer elemzése. Ennek megkezdése előtt indokolt azonban megvizsgálni, hogy mit értünk tehetség alatt, és milyen sajátosságokkal bírnak a tehetséges emberek? Ha a tehetséget felismerték, vajon ezt a tulajdonságot lehet-e a közszolgálati szervezet javára fordítani, és ha igen, milyen eszközökkel?

A tehetségnek egységes, nemzetközileg elfogadott fogalma nincs, ugyanakkor lényegi elemeit jól összefoglalja Sternberg (1993) modellje. E szerint a tehetség ritka, kiváló, kimutatható, értéket létrehozó teljesítményben jelenik meg. Ugyanakkor Gyarmathy Éva 2013-as tanulmányában arra világít rá, hogy a tehetség kibontakoztatáshoz szükséges a szorgalom is, vagyis kell egyfajta belső motiváció is.[309]

A tehetséggondozás célja tehát egyrészt a tehetséggel rendelkező, tehetséges személyek felkutatása, másrészt a tehetségük kibontakoztatásához szükséges kedvező feltételek megteremtése.

Jelen tanulmány keretében azt vizsgáljuk meg, hogy a francia közszektorban milyen módszerekkel azonosítják a tehetségeket, illetve milyen (menedzsment) eszközöket használnak arra, hogy a tehetségként azonosított személyek számára megfelelő feltételeket teremtsenek tehetségük kibontakoztatására.

[306] Szamel et al. 2012

[307] OECD 2017. 2.

[308] Ádám, 2007

[309] Gyarmathy, 2013. 95.

2. A tehetségmenedzsment hagyományai és történeti áttekintése Franciaországban

Franciaországnak komoly oktatási hagyományai vannak, amelyek alapvető hatással vannak a tudásról és tehetségről alkotott társadalmi nézetekre. E nézetek formálódására megítélésem szerint jelentős hatással volt az a körülmény, hogy már a középkor folyamán Franciaországban számos egyetem működött. Ezek közül az első és legjelentősebb Párizsban alakult meg a Notre Dame katedrális mellett, majd ebből fejlődött ki az 1220-as és az 1257-es királyi kiváltságlevelek eredményeként a később Sorbonne-nak nevezett egyetem. A párizsi mintára később számos városban jött létre egyetem, például Toulouse-ban (1223-ban), Montpellierben (1289-ben), Avignonban (1303-ban) és Orleansban (1305-ben), amelyek szemléletükkel és a tudomány ápolásával jelentősen hozzájárultak a középkori francia kultúra és tudomány fejlődéséhez.[310] A megalakulásukat követően a francia egyetemek több száz éven keresztül, egészen a francia forradalomig működtek, amikor is a középkori egyházi struktúra helyett világi és laikus felsőfokú oktatási intézetek jöttek létre helyettük. A francia egyetemek önállóságát és függetlenségét az egyetemek létesítéséről szóló, 1896. július 10-i törvény (*Loi du 10 juillet 1896 relative à la constitution des universités*) biztosította, amelyet követően sorra alakultak meg a mai értelemben vett, modern egyetemek.

Franciaország kapcsán feltétlenül említést érdemel a felvilágosodás, a XVIII. század legfontosabb eszmeáramlata, illetve világnézete, amely hatását tekintve nemcsak a francia politikát, államot és gondolkodást formálta, hanem jelentős hatással volt a világtörténelemre is. A felvilágosodás képviselői az emberi értelmet állították a középpontba és kritikus módon viszonyultak az általuk sötétnek nevezett középkor, valamint saját koruk intézményeihez, szokásaihoz és erkölcseihez. A felvilágosodás képviselői a *„Merj gondolkodni!”* jelmondat alapján a szellem és a gondolat szabadságát hirdették és az értelem nevében felléptek a tekintélyelvű intézmények, különösen a monarchia és az egyház ellen. A felvilágosodás eszméi alapjaiban alakították át az emberről, Istenről, a természetről, a gazdaságról és a társadalomról alkotott képet.

A tudás megismerhetőségére és objektív eszközökkel való leírására alapozva a francia enciklopédisták *Denis Didrot* vezetésével nekiláttak a világról alkotott ismeretek feltérképezésének és leírásának. Az Enciklopédia, vagy a tudományok, művészetek és mesterségek rendszeres szótára (*Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*) 1751-től jelent meg és 35 kötetben, a kor legnagyobb gondolkodóinak (Voltaire, Montesquieu, Rousseau, d’Alambert) bevonásával foglalta össze a világról elérhető legkorszerűbb ismereteket. E hatalmas vállalkozással az enciklopédisták korábban nem látott mértékben tették mindenki számára elérhetővé a tudást, és egyben formálták a korabeli társadalmi viszonyokat és a közbeszédet. A felvilágosodás eszméi készítették elő a 1789-es francia forradalmat, hatásuk az *Emberi és polgári jogok nyilatkozatában*, valamint az Amerikai Egyesült Államok 1787-es *Alkotmányában* napjainkig jelen vannak.

[310] Mayeur – Verger, 1988

Az új gondolatok és a tudás, valamint ezen keresztül a tehetségek felfedezésének – jellemzően francia eszköze – olyan nyilvános pályázat meghirdetése, amelyen bárki szabadon részt vehet. A legjobb kiválasztásának igénye és a kiváló teljesítmény elismerése számos területen jelen van Franciaországban, elég, ha csak az éttermek osztályozására (Guide Michelin), vagy az irodalmi díjakra (Académie française Grand Prix du Roman, Prix Goncourt) gondolunk.[311] Ez a meritokratikus elv megjelenik a francia közigazgatásban is, elsősorban a versenyvizsga *(concours)* jogintézményében.

A tehetségmenedzsment jelenlegi franciaországi helyzetét elemezve célszerű megvizsgálni azokat a nemzetközi kutatásokat, amelyek egységes módszertan alapján, nemzetközi összehasonlításban mutatják be egy-egy ország helyzetét. E kutatások közül módszertanát, illetve a vizsgált országok számát tekintve egyaránt kiemelkedik a franciaországi székhelyű üzleti iskola, az INSEAD által készített *Global Talent Competitiveness Index* (Globális tehetség versenyképességi index = *GTCI*).[312] Az összetett index alapján 2013 óta rangsorolják az országokat az alábbi szempontok szerint:

- *engedélyezés,*
- *vonzás,*
- *növekedés,*
- *megtartás,*
- *szakmai és technikai készségek,*
- *globális tudás készségek.*

E 6 szempont további alindexekre osztható, így a GTCI igen összetett szempontrendszer alapján értékeli a vizsgált 118 ország tehetségekkel kapcsolatos teljesítményét. Ebben a legutóbbi, 2017-es felmérésben Franciaország összesítésben a 24. helyen végzett. Az adatok alapján az is leszűrhető, hogy milyen területeken nyújt kiemelkedő, átlagos, illetve gyenge teljesítményt az ország. A sorrend alapján az előbbire jó példa a képzett alkalmazottak rendelkezésre állása (7.), az egyetemek rangsora (10.), vagy az infokommunikációs technológiai infrastruktúra állapota (11.). Franciaország tehetségmegtartó erejét gyengíti a toborzás nehézsége (104.), az üzleti szféra és a kormányzat kapcsolata (103.), valamint az adóztatás helyzete (101.).[313] Franciaországgal összehasonlítva, Magyarországról elmondható, hogy helyzetünk a *Globális tehetség versenyképességi index* alapján kedvezőtlenebb, mivel Magyarország e rangsorban összesítésben a 41. helyet foglalja el.

Ugyancsak az országok tehetségvonzó és tehetségmegtartó képességét vizsgálja a Heidrick & Struggles tanácsadó cég által, az Economist Intelligence Unit-tal (EIU) együttműködésben elkészített tanulmány. A *Heidrick & Struggles Global Talent Index* (Heidrick és Struggles Globális Tehetség Index = *GTI*) névre hallgató mérőszám egyaránt használ kvantitatív és kvalitatív adatokat, hogy a gazdasági mérőszámok, kulturális összefüggések, oktatási trendek, külföldi közvetlen tőkebefektetések, halálozási adatok, egészségügyi és

[311] Maga Rousseau is a dijoni akadémia pályázatára beküldött *Értekezés művészetekről és tudományról (Discours sur les sciences et les arts)* című, 1750-ben kiadott, díjnyertes művével lett szélesebb körben ismert.

[312] Insead, 2016. 24.

[313] Insead 2016. 209.

piaci sajátosságok alapján meghatározza az országok tehetségvonzó és tehetségmegtartó képességét.[314]

A tehetségindexet a kutatók az alábbi almutatókra osztották:

- *demográfiai jellemzők,*
- *a kötelező oktatás minősége,*
- *egyetemi képzés minősége,*
- *a munkaerő minősége,*
- *tehetség környezete,*
- *a munkaerőpiac mobilitása és nyitottsága,*
- *a tehetségvonzó hajlam.*

A rangsorban Franciaország 2011-ben a 19. helyen végzett összesen 55,10 ponttal. Az almutatókat vizsgálva Franciaország a demográfiai jellemzők tekintetében érte el a leggyengébb helyezést (47.), míg a munkaerő minősége (13.), a tehetség környezete (14.) és a kötelező oktatás minősége (16.) tekintetében különösen jól teljesít.[315]

Franciaország 2011-es adatait, valamint a 2015-re vonatkozó, akkori előrejelzéseket az alábbi táblázat szemlélteti:

	2011				2015 (akkori előrejelzés)				Sorrend-változás	
Almutató	Pontszám		Sorrend		Pontszám		Sorrend			
	FR	HU	FR	HU	FR	HU	FR	HU	FR	HU
Demográfiai jellemzők	12	5.9	47	57	21.3	9.3	39	57	-8	0
A kötelező oktatás minősége	77.8	77.4	16	18	76.4	81.7	18	6	2	-12
Egyetemi képzés minősége	41.6	38.8	19	25	45	39.3	17	30	-2	5
A munkaerő minősége	77.1	49.3	13	33	77.1	52.5	13	21	0	-4
Tehetség környezete	75	59.7	14	28	80.6	59.7	13	31	-1	3
A munkaerőpiac mobilitása és nyitottsága	52.6	57.6	25	7	53	58.6	18	6	-7	-1
A tehetségvonzó hajlam	41.3	17.4	17	57	47.3	25.8	13	52	-4	-2

1. táblázat: A Global Talent Index Franciaországra és Magyarországra vonatkozó adatai

Forrás: Heidrick and Struggles (2011b)

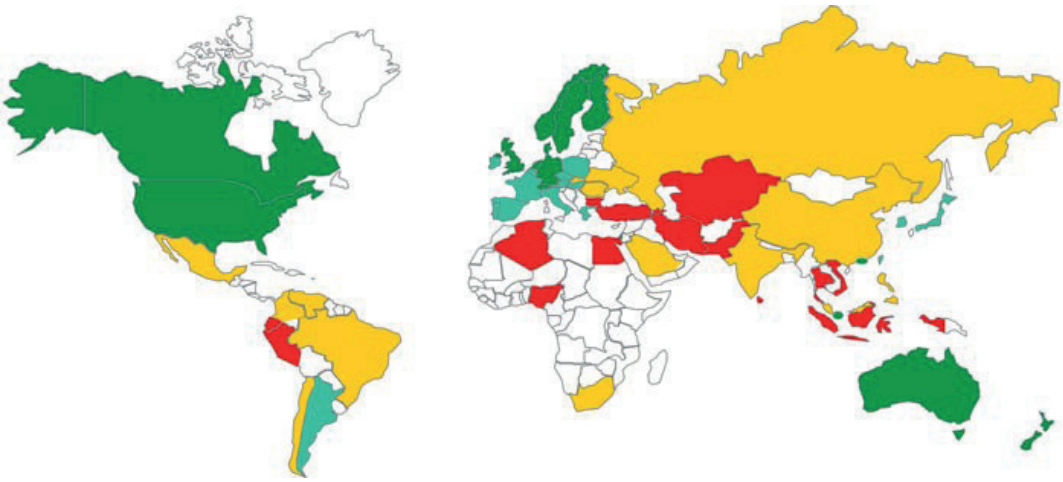
A rendelkezésre álló adatokat globális szinten elemezve azt tapasztaljuk, hogy a *GTI* szerint a tehetségek vonzásában és megtartásában az angolszász és a skandináv országok jártak az élen, ugyanakkor előkelő helyezést ért el rajtuk kívül néhány ázsiai ország is (például Szingapúr, és a Kínához tartozó Hong-kong). Franciaország azonos szinten

[314] Heidrick and Struggles, 2011a

[315] Heidrick and Struggles, 2011b

áll a nyugat-európai és közép-kelet európai országok nagy részével. Magyarországgal összehasonlítva azt látjuk, hogy hazánk összességében alacsonyabb pontszámot ért el, mint Franciaország. Habár néhány magyar almutató, például a munkaerőpiac mobilitása és nyitottsága (7.), illetve a 2015-re vonatkozó várakozások alapján a kötelező oktatás minősége (6.) kifejezetten jónak mondható, a demográfiai jellemzők (57.) és a tehetségvonzó hajlam (57.) jelentősen rontja a magyar *GTI* értékeit. Mindezek alapján a 2011-es felmérésben Magyarország összességében a 30. helyen végzett, 2015-re vonatkozóan a kutatás készítői ugyancsak ezt a sorszámot vetítették előre.[316]

A vizsgált országok Global Talent Index szerinti tehetségvonzó és tehetségmegtartó értékeit az alábbi ábra szemlélteti:



1. ábra: A Global Talent Index által mért országok adatai

Forrás: Heidrick and Struggles (2011b)

Ahogyan az az ábrán is látható, a tehetségek vonzásában és megtartásában elsősorban a fejlett demokráciák (Észak-Amerika, Európai Unió, Japán, Ausztrália, Új-Zéland) járnak elöl. Érdekesség, hogy néhány európai uniós ország (Románia, Bulgária, Szlovákia) kifejezetten gyenge teljesítményt nyújt e mutatóban, míg a balti országok nem kerültek a vizsgált országok közé. A *„BRIC”* országok (Brazília, Oroszország, India, Kína) inkább a tehetségeket kibocsátónak tekinthetőek. A vizsgálat alapján a világ országainak jelentős része (Afrika, Közép- és Délkelet-Ázsia) rendkívül gyenge teljesítményt nyújt a tehetségek vonzásában és megtartásában, pedig ezek az országok demográfiai szempontból igen jelentős tartalékokkal rendelkeznek. Ebben az is szerepet játszhat, hogy volt gyarmattartókkal (így Franciaországgal) fennálló kapcsolataik a tehetségek számára is megkönnyítik az utat az egyéni érvényesülés előtt.

[316] Heidrick and Struggles, 2011b

3. A tehetség fogalmának értelmezése Franciaország közszolgálati gyakorlatában

A francia közigazgatás tehetséggondozási hagyományainak vizsgálata során több száz évet, a francia közigazgatás kialakulásáig kell visszamennünk az időben. A XVI.-XVII. században, IV. Henrik, illetve XIII. Lajos és XIV. Lajos uralkodása alatt teljesedett ki annak a központosított, hivatalnokok által alkotott közigazgatásnak a kiépítése, amely – az erős hadsereg mellett – az abszolutizmus hatalmának egyik legfőbb támasza volt. E hivatalnokok kiválasztása során elsődleges követelmény az uralkodóhoz való hűség, a lojalitás volt, emellett azonban egyre fontosabb kritériumként jelentkezett a szakmai ismeretek megléte. A tudomány és írásbeliség korábban bemutatott fejlődése jelentős mértékben elősegítette a kiépülő francia abszolutista állam megteremtését. Az állam irányításában kezdetben a latin, majd I. Ferenc francia király 1539-es rendeletének (Ordonnance d'août 1539 sur le fait de la justice) következtében a francia nyelv lett hivatalos. E rendelkezés nem csak egységesítette a nyelvhasználatot, de kiterjesztette a francia nyelven elérhető tudást a francia állam peremterületeire is.

Az abszolút monarchia hivatalait elsősorban nem a tehetség, hanem a hivatalok megvásárlása útján töltötték be, így e rendszer inkább kontraszelektívnek, a tehetséget háttérbe szorítónak volt mondható. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a korabeli államigazgatásban számos alacsony sorból származó személy tölthetett be magas pozíciót. Erre a legjobb példát Richelieu, Mazarin és Fleury bíborosok, a király főminiszterei *(principal ministre d'État)* szolgáltatják.

A hivatalviselés elsősorban a feltörekvő polgárság tagjai számára nyújtott perspektívát és növelte a társadalmi mobilitást. Egy 1604-es királyi rendelet éves díj *(paulette)* ellenében lehetővé tette a vásárolt hivatalok örökölhetőségét, így a származásuknál fogva társadalmi hierarchia csúcsán található született nemesek (*noblesse d'épée*) mellett a gazdagabb polgárság tagjai is hivatali nemessé (*noblesse de robe*) válhattak.

Bár ez a gyakorlat az államkincstár számára jövedelmező volt, a közigazgatás hatékonyságát jelentősen rontotta. A régi feudális rendszer *(ancien régime)* bukásával az 1789-es francia forradalom fontos követelése volt a hivatalviselés jogának biztosítása mindenki számára, vagyoni helyzettől függetlenül. Ezt a forradalom hajnalán elfogadott Emberi és polgári jogok nyilatkozata *(Déclaration des droits de l'homme et du citoyen)* biztosította. Ennek 6. cikke szerint *„A törvény egyformán törvény mindenki számára, akár védelmez, akár büntet; s mivelhogy a törvény előtt minden polgár egyenlő, tehát minden polgár egyformán alkalmazható minden közhivatalra, állásra és méltóságra, erényeik és képességeik különbözőségén kívül egyéb különbséget nem ismerve."*[317]

[317] Az Emberi és polgári jogok nyilatkozata a francia Alkotmánytanács 1971-es döntése óta az V. Köztársaság alkotmányának része.

Bár a nyilatkozat magyar szövege a „képesség” fogalmat használja, az eredeti szövegben[318] a tehetség (*talent*) szó szerepel. Ezen meritokratikus elvnek gyakorlati megvalósítása és a képességek alapján történő foglalkoztatás általánossá tétele a közszolgálatban[319] komoly kihívást jelentett a forradalom utáni időszakban, és csak a XIX. század utolsó évtizedeire találtak elfogadható jogi megoldást a problémára a versenyvizsga rendszerével.

A köztisztviselők kiválasztására a XIX. század utolsó évtizedeiben, a III. Köztársaság időszakában kezdték el szélesebb körben alkalmazni a versenyvizsgát, de ennek alkalmazása a kezdeti időszakban még nem terjedt ki a közigazgatás egészére. A versenyvizsga rendszere lehetővé tette a (leendő) tisztviselők szakmai ismereteinek objektív mérését és összehasonlítását, továbbá származástól, születési előjogtól függetlenül biztosította a közigazgatási pozíciók betöltését.

A francia közigazgatás II. világháború utáni újjászervezését követően továbbra is megmaradt a tisztviselők versenyvizsgán alapuló kiválasztásának és előléptetésének gyakorlata. A legfelkészültebb tisztviselők, a közigazgatás leendő felsővezetőinek kiválasztását és képzését jelenleg speciális, a Közigazgatási és Közszolgálati Főigazgatóság (*Direction générale de l'administration et de la fonction publique = DGAFP*) szakmai irányítása alá tartozó oktatási intézmények végzik. Ezek közül múltjánál, megbecsültségénél és tekintélyénél fogva egyaránt kiemelkedik az École Nationale d'Administration (*ENA*). Története 1945-ig, a háború utáni Ideiglenes Kormány idejére nyúlik vissza, alapításában De Gaulle tábornok, későbbi köztársasági elnök, valamint a Michel Debré, az V. Köztársaság alkotmányának egyik fő kidolgozója vett részt. Az *ENA* kívül áll a felsőoktatási rendszeren, jogállását tekintve úgynevezett „nagy iskolának”[320] (*grand école*) minősül és a közszféra része. 1945-ös megalakulása óta feladatköre jelentősen kibővült, a hagyományos 24 hónapos felsővezetői képzés (*formation initiale*) mellett francia és európai uniós versenyvizsga-felkészítőket, továbbképzéseket (*formation continu*) és nemzetközi, valamint európai témájú képzéseket is nyújt. Az *ENA* mellett az öt Regionális Közigazgatási Intézet (*Institut régional d'administration = IRA*) célja, hogy szervezzék a közszolgálati versenyvizsgákat, képezzék a közszolgálati szervek új munkatársait, továbbá munkahelyi képzéseket – köztük vezetéssel kapcsolatos képzést és versenyvizsgára felkészítő képzést – biztosítsanak a tisztviselők számára.

Az előzőekben kifejtettek alapján a francia közszolgálatban a tehetség (és erények) alapján történő foglalkoztatás alkotmányos követelmény. A gyakorlatban ennek megvalósítása,

---

318 *«Tous les Citoyens étant égaux en droit [aux yeux de la loi], sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents.»*

319 A tehetségek kiválasztását a katonai területen jelentős mértékben segítette, hogy a forradalom alatt eltörölték a nemesi címeket és előjogokat, és a napóleoni háborúk tág teret biztosítottak a katonai tehetség kibontakoztatásának.

320 Ebből fakadóan némi bizonytalanság érezhető az ENA nevének magyar fordításában. Gyakran fordítják Államigazgatási Főiskolának, jóllehet ez félrevezető, mivel nem felsőoktatási intézményről van szó. Lőrincz (2007. 168.) Országos Közigazgatási Iskolaként hivatkozik rá.

a tehetségmenedzsment egyet jelent a tehetséges tisztviselők versenyvizsgák útján történő kiválasztásával, illetve előléptetésével. A tehetségek és a tisztviselők képzése, továbbképzése egy és ugyanaz, a francia felfogásban a tehetségek a versenyvizsgákon való sikeres szerepléssel emelkednek ki a többi tisztviselő közül.

A jövő francia közigazgatására ugyanakkor egyre jelentősebb hatással van a tehetséges fiatalok megszerzéséért a magánszférával folytatott verseny.[321] A tudásintenzív iparágak előretörésével ugyanis megnőtt a tehetségek iránti kereslet. E szakemberekben jelentős szakmai potenciál rejlik, ritka és értékes tudással rendelkeznek és kimutathatóan magasabb teljesítményre képesek. E szakemberek felkutatása és megszerzése érdekében a magánszféra jelentős erőforrásokat mozgósít és külön programokat indít, eleget téve ezzel az Z generáció által támasztott speciális elvárásoknak. E körülmény egyre inkább változásokat generál a francia közszolgálat versenyvizsga-rendszerében is.

4. A tehetségmenedzsment helye és szerepe Franciaország közszolgálati HR rendszerében

Amint az az előzőekben bemutattuk, a francia közszférában nincs egységesen használt fogalom a tehetség (*talent*) és a tehetségmenedzsment (*gestion des talents*) leírására.[322] Az *Emberi és polgári jogok nyilatkozatában* meghatározott, a képzettségre (pontosabban a tehetségre) vonatkozó alkotmányos követelményeket a francia közszféra a versenyvizsgák rendszerének bevezetésével és működtetésével biztosítja. Ennek megfelelően a francia közszolgálatban nincs külön szabályozás sem a tehetségek azonosítására, sem a tehetségmenedzsmentre. Ennek oka, hogy – amennyiben elfogadjuk Sternberg tehetségre vonatkozó meghatározását – akkor versenyvizsgák és a vezetőképzés rendszere (különösen az ENA működése) ahhoz járul hozzá, hogy az abból kikerülő tisztviselők ritka, kiváló, kimutatható, értéket létrehozó teljesítményt nyújtsanak.

Ebből a szempontból a francia közszolgálatnak azt kell biztosítania, hogy

1. a potenciálisan kiváló teljesítményt nyújtó tehetségek a közszférában helyezkedjenek el;
2. a versenyvizsgák biztosítsák a tehetségek kiválasztását;
3. a tehetségek motiváltak legyenek a (felső)vezetői pozíciók elérésére;
4. a tehetségeknek kellő lehetőségük legyen a magas szintű teljesítmény nyújtására.

A fenti követelmények teljesülését indokolt részletesen is megvizsgálni annak érdekében, hogy átfogóbb képet kapjunk a francia közszolgálat tehetségmenedzsmentjéről.

[321] Botteau, 2012

[322] Polosse, 2017

1. A tapasztalatok alapján a francia közszféra számára a legnagyobb kihívást a tehetséges fiatalok közszférába vonzása jelenti. Egyesek a helyzetet a közszférának a magánszférával a tehetségekért vívott háborújaként írják le.[323] A helyzet abból a szempontból valóban súlyos, hogy a szakmai feladatok ellátása a közszférában és a magánszférában egyre nagyobb felkészültséget és szakmai tudást, valamint jobb kompetenciákat kíván. A jobb munkaerő – bár magasabb költségekkel is jár – jelentős versenyelőnyt és fejlődési potenciált jelent a szervezetek számára. Ennek következtében a magánszektor egyre több vállalata indít külön programokat a tehetségek kiválasztására és megtartására. Ez a helyzet egy sajátos, országon belüli agyelszívást *(fuite de cerveaux)* generál, amely során a közszféra – a rá vonatkozó sajátos szervezeti keretek és kiválasztási eljárások miatt – hátrányba kerülhet a magánszférához képest. Fontos kihívás, hogy a francia közszolgálatnak olyan többletértékeket kell tudnia felmutatnia, amelyek részben vagy teljes egészében ellensúlyozzák a magánszféra elszívó hatását. Ebből a szempontból kulcsfontosságú, hogy a potenciális munkavállalók között milyen a francia közszféra megítélése. Egy 2011-es felmérés[324] adatai alapján ez a kép összességében kedvező: a franciák 75%-a szerint a tisztviselők őszinték és hozzáértők, 67% szerint a lakosságot szolgálják. Ahogyan arra a tanulmány[325] is felhívja a figyelmet, ebben a helyzetben több megoldási lehetőség kínálkozik a francia közszféra számára. Elsőként említhető a közszféráról kialakított kép és munkakörülmények megújítása, amelyhez jelenleg igen gyakran az idejétmúlt és az elavult jelzők kötődnek. A vonzóbb munkahely – legyen szó akár a közszféra egészéről, akár egy konkrét szervezetről – jelentős mértékben befolyásolja a pályaválasztást, különösen a fiatalabb, Z generáció körében. A közszféra konkrét, komparatív előnyeinek hangsúlyozása a magánszférával szemben ugyancsak növelheti a közszférában való foglalkoztatás vonzerejét. A francia közszféra előnyeihez sorolható a másokon való segítés igénye, a szakmai elhivatottság, a biztos foglalkoztatottság, a karrier lehetősége, valamint a közszférán belüli mobilitás. Végezetül az emberi erőforrás-menedzsment rendszerek modernizációja és javítása, valamint a magasan képzett tisztviselők távozásának megelőzése egyaránt vonzóbbá teheti a francia közszférát a tehetségek szemében.[326]
2. Az elmúlt évtizedekben a régóta alkalmazott, a versenyvizsgán alapuló rendszerrel szemben több kritika is megfogalmazódott, így egyes vélemények szerint a versenyvizsga sok esetben a közigazgatási elit újratermelését segíti elő, a versenyvizsgákon – különösen az ENA felvételi vizsgáján – jobban szerepelnek a tehetősebb társadalmi rétegekből származó jelöltek.[327] Ugyancsak komoly kritika, hogy az ENA végzős hallgatói között alulreprezentáltak a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok, különösen a nők és a bevándorlói háttérrel rendelkezők. Egyesek szerint

[323] Nachtergaelen, 2012

[324] École de la GRH, 2014. 4.

[325] École de la GRH, 2014. 4-5.

[326] Assayag, 2016

[327] Peiron, 2016

a versenyvizsga inkább szelekciós, mint toborzási eszköz.[328] Ezek alapján számos intézkedés született a versenyvizsgák átalakítására, így például jobb felkészítést biztosítanak a szóbeli vizsgabizottságok *(jury)* tagjainak, csökkentik a vizsgák részelemeinek számát, az egyetemi tudás számonkérése helyett nagyobb hangsúlyt helyeznek a gyakorlati ismeretekre és készségekre.

3. A tehetségek motiválása a (felső)vezetői pozíciók elérésére talán a könnyebben teljesíthető feladatok közé tartozik. Egyrészt a francia közigazgatás erőteljesen támogatja a tisztviselők, különösen az ENA-n végzettek vezetői ambícióit, másrészt a közszféra vezetői illetményei versenyképes juttatást biztosítanak a vezetők számára.
4. A tehetségek magas szintű teljesítményéhez elsősorban az alapos elméleti és gyakorlati felkészítésük járul hozzá. Az ENA-n a hagyományos, 24 hónapos felsővezetői képzés 4 fő modulból áll, ennek első, gyakorlati előkészítő hónapja Strasbourgban, az ENA székhelyén zajlik. Ezt követi egy három elemből álló gyakorlat, amely 4 hónap nemzetközi, 5 hónap területi, valamint 3 hónap vállalati vagy szervezeti gyakorlatból áll. Ezt követően a leendő felsővezetők képzése 9 hónapig ismét Strasbourgban folytatódik, amelyet 2 hónapos zárómodul követ, amely a leendő munkahelyük kiválasztásával, valamint az ottani munkára való felkészüléssel zárul. A hallgatókat a képzés végén rangsorolják, ez alapján választhatnak a nekik felkínált közszolgálati pozíciók közül. A legjobban teljesítő hallgatók így a legnépszerűbb, és legjobb lehetőségeket kínáló pozíciókhoz juthatnak és gyakran az Államtanácsban, a Számvevőszéknél, az Államkincstárnál, a Külügyminisztériumban, vagy valamelyik miniszter, vagy államtitkár kabinetjében kezdik meg munkájukat. Ez egyben az adott szervezet testületében történő belépéssel is jár, így pályafutásuk már e testületre *(corps)* vonatkozó szabályozók alapján zajlik. A magas szintű teljesítményt az is biztosítja, hogy a frissen végzett hallgatók jellemzően a felsővezetők kabinetjeiben kezdik meg munkájukat, ahol jól ráláthatnak az adott szervezet működésére, a gyakorlatban sajátíthatják el a felsővezetői működés követelményeit, illetve közvetlenül járulhatnak hozzá a szervezetek magas szintű teljesítményéhez.

A fentiek alapján a 2017-ben elfogadott és a miniszterelnök által kiadott, Az államigazgatás tárcaközi emberi erőforrás-menedzsment stratégiája 2017-2019 – A munkaadó állam stratégiája (*Stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat 2017-2019 – Stratégie de l'Etat employeur*) nem túl részletesen, de foglalkozik a francia államigazgatás tehetségekkel kapcsolatos feladataival, egyben keretet is ad a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos feladatoknak.

A stratégia 40. intézkedése írja elő, hogy ki kell terjeszteni a vezetők felülvizsgálatát valamennyi *A kategóriában* (*catégorie A*) található vezetőre. Ennek háttere, hogy a tárcák továbbra sem rendelkeznek kellő ismerettel a vezetőikre vonatkozóan és további kiaknázatlan lehetőségek vannak a tehetségek azonosításában. A cél, hogy az államigazgatás mindegyikük számára hiteles karrierlehetőséget kínáljon, illetve a későbbiek során biztosítsa a

[328] Desforges – de Chalvron, 2008

tárcaközi alkalmazás kereteit. A minisztériumok közötti foglalkoztatási korlátok lebontása kulcsfontosságú a felsővezetők menedzsmentjének ésszerűsítése szempontjából, amelyet a női felsővezetők és igazgatók kiemelt kezelésével kell összekapcsolni. A stratégia megállapítja továbbá, hogy néhány minisztérium már kidolgozta saját politikáját a tehetségek azonosítására (*repérage des talents*).[329]

Amint az a stratégiából kiolvasható, a francia államigazgatás a jövőben sem irányozza elő önálló tehetségmenedzsment-rendszer kialakítását. E helyett inkább a meglévő, versenyvizsgán alapuló rendszerek fejlesztésére, valamint a vezetők kompetenciáinak jobb megismerésére összpontosítanak. Ennek egyik lehetséges eszköze a tisztviselőkre (és idővel a vezetőkre) vonatkozó egységes emberierőforrás informatikai adatbázis létrehozása.[330] A francia államigazgatás a vezetői állomány fejlesztését összkormányzati (*interministériel*) szinten képzeli el, vagyis kiemelt jelentőséget tulajdonít annak, hogy a tehetségük alapján kiválasztott vezetők ne egy-egy tárcán belül fussanak be karriert, hanem lehetőségük legyen magukat más tárcához tartozó területeken is kipróbálni. Ez egyben a francia közszolgálatban igen gyakran hangoztatott mobilitás *(mobilité)* gyakorlati megvalósulását is jelenti.[331]

A stratégiában megfogalmazottak alapján indokolt még egy szempontra, vagyis a női vezetők arányának növelésére is részletesebben kitérni. A francia közszolgálat meglehetősen hierarchikus felépítésű, amelyben a női felsővezetők aránya a 2016. december 31-i állapot szerint 28%, miközben a nők a teljes foglalkoztatotti állomány 62%-át teszik ki.[332] A számokból is az következik, hogy a francia közszolgálat három ágazatában *(versant)*, vagyis az államigazgatásban, a területi igazgatásban és az egészségügyben a női alkalmazottak jelentős többségben vannak, ugyanakkor jelentősen alulreprezentáltak a felsővezetők között. A számok alapján a felsővezetők aránya mintegy fele annak, mint amennyi társadalmi arányukból, illetve a női foglalkoztatottak arányából következne. Ez a tehetségmenedzsment oldaláról vizsgálva egyben azt is jelenti, hogy amennyiben a tehetség eloszlását a férfiak és a nők között azonosnak tekintjük, úgy a francia közszolgálatban csak a potenciálisan tehetséges nők mintegy fele jut felsővezetői beosztásba. Ezek alapján könnyen érthető, hogy miért helyez ekkora hangsúlyt a francia közszolgálat ezen esélyegyenlőség orvoslására, a női felsővezetők arányának növelésére.

329 Ministère de la Fonction Publique, 2017. 39.

330 Erről részletesen lásd: Décret n 2015-144 du 9 février 2015 portant création d'un service à compétence nationale à caractère interministériel dénommé « centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines »

331 Erről részletesen lásd: Loi n 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

332 Ministère de l'Action et des Comptes Publics, 2018. 3. és 209.

5. A legjobb gyakorlatok bemutatása

Az előző fejezetben kifejtettek alapján, jogi szabályozás nélkül és viszonylag gyenge stratégiai iránymutatással nehéz olyan jó gyakorlatot nevesíteni, amely közvetlenül kötődik a francia közszolgálat tehetségmenedzsment rendszeréhez. Ha azonban a tehetségmenedzsmentet szélesebb körben értelmezzük, akkor van olyan jó közszolgálati gyakorlat, amely a tehetségmenedzsment témájához és a francia közszolgálat működéséhez egyaránt kapcsolódik.

A korábban kifejtettek szerint a tehetségekért folytatott küzdelem nemcsak a közszféra és a magánszféra, hanem az egyes országok között is zajlik. Amennyiben a potenciális tehetségek úgy döntenek, hogy tehetségüket nem szülőhelyükön, hanem egy másik országban kamatoztatják, több lehetőség közül is választhatnak. E választásban értelemszerűen számos tényező játszik szerepet, ilyen az elérhető fizetés, a társadalmi megbecsültség, a családi kapcsolatok, a kulturális különbségek nagysága, valamint a másik országba költözéssel járó adminisztráció.

Míg az országok az előbbieket kevéssé tudják befolyásolni, addig az országba való belépés megkönnyítésével, a vízum és a tartózkodási engedély egyszerűsített vagy gyorsított megadásával befolyásolni tudják e folyamatot.

Franciaország a külföldi tehetségek Franciaországba csábítására speciális vízumkategóriát vezetett be Tehetség útlevél *(passeport talent)* néven. E vízumkategória birtokosai (és közvetlen családtagjaik) lehetőséget kapnak arra, hogy többéves tartózkodási engedélyt kapjanak Franciaországba például abban az esetben, ha francia vállalat vagy szervezet kívánja őket alkalmazni kutatóként vagy oktatóként a felsőoktatásban, illetve országos vagy nemzetközi szinten elismert szakemberről van szó, esetleg a jelentkező műfordító, vagy irodalmi, művészi alkotás szerzője.[333]

Amint az a fenti példából is látható, Franciaország felismerte a tehetségek, a valamilyen szempontból kiemelkedő és ritka teljesítményt nyújtó személyek országba vonzásának fontosságát és ennek elősegítése érdekében úgy alakította át a vízumrendszerét, hogy az biztosítsa számukra a könnyített munkavállalást. Ez értelemszerűen azokat a közszférában található munkaköröket is jelentheti, amelyekhez nem kötődnek állampolgársági követelmények. Ilyenek lehetnek elsősorban az egyetemi szféra oktatói és kutatói állásai.

6. Összefoglalás

Jelen tanulmány keretében arra vállalkoztunk, hogy bemutassuk a francia közszolgálat tehetségmenedzsment rendszerének működését. Ennek keretében – a francia közigazgatás sajátosságain túl – felvázoltuk azokat a körülményeket is, amelyek jelentős hatással voltak a francia közszolgálat és a tehetségmenedzsment viszonyára. A legfontosabb összekötő kapocs az Emberi és polgári jogok nyilatkozatának 6. cikke, amely előírja, hogy az állampolgárok minden közhivatalra alkalmazhatóak és ennek során csak erényeik és képességeik

[333] France-visas, 2018

(tehetségük) alapján lehet közöttük különbséget tenni. E fontos alkotmányos követelmény gyakorlati megvalósításra a francia közszolgálat egy cizellált versenyvizsga-rendszert dolgozott ki, amely biztosítja az objektív, érdemeken alapuló kiválasztást és előmenetelt egyaránt. Bár a versenyvizsga rendszere több szempont alapján felülvizsgálatra szorul, a francia közszolgálat magas színvonala azt támasztja alá, hogy képes megfelelni a vele szemben támasztott magas szakmai követelményeknek anélkül, hogy a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos feladatokra külön jogi szabályozást vagy tehetségmenedzsment-rendszert alakított volna ki.

A versenyvizsgára azonban nem elsősorban a szakmai kritika, hanem a tehetségekért a magánszférával folytatott küzdelem és a jövő generációk által támasztott új követelmények jelentenek veszélyt. Ezekre a francia közszféra a versenyvizsga reformjával részben már megkezdte a felkészülést, ugyanakkor napjainkban elsősorban a női felsővezetők arányának növelése jelenti a francia tehetségmenedzsment legnagyobb kihívását.

A magyar közszolgálat számára hasznosítható jó megoldások tekintetében elsősorban a teljesítményen és az objektív kritériumokon alapuló kiválasztási és kinevezési rendszert lehet említeni, amely a tisztviselőket folyamatosan magas szintű teljesítményre ösztönzi, egyben növeli a közszférába vetett társadalmi bizalmat. Ugyancsak előremutatónak tekinthető a francia közszférára vonatkozó azon javaslat, amely a közszolgálat arculatának tudatos alakítását célozza, valamint a közszolgálat keretében végzett munka komparatív előnyeit hangsúlyozza a magánszférához képest. Ezen intézkedések alkalmazása azért is lehet a magyar közszolgálat számára előremutató, mivel a tehetségekért folytatott küzdelem – ahogyan azt Franciaország példáján is bemutattuk – nem áll meg a határoknál, hanem egyre inkább globális jelleget ölt.

Felhasznált irodalom

Ádám Péter (2007): *Franciaország alkotmányos rendje és politikai intézményei*. Budapest, Corvina Kiadó Kft.

Assayag, Serge (2016): *Faire du management RH dans la fonction publique une force de reliance.* https://www.focusrh.com/tribunes/faire-du-management-rh-dans-la-fonction-publique-une-force-de-relance-par-serge-assayag-29199.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Botteau, Sandrine (2012): *Juniors, seniors dans la Fonction Publique... quand les talents doivent s'exprimer* https://www.carrieres-publiques.com/actualite-fonction-publique-juniors-seniors-dans-la-fonction-publique-quand-les-talents-doivent-s-exprimer-d-319 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Desforges, Corinne – de Chalvron, Jean-Guy (2008): *Rapport de la mission préparatoire au réexamen général du contenu des concours d'accés á la fonction publique de l'Etat* http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000100.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

École de la GRH (2014): *La marque employeur: une source d'inspiration pour le secteur public? RESSOURCES – PROSPECTIVES Analyse des politiques de ressources humaines.* Numéro Spécial – Janvier 2014

France-visas (2018): Talents internationaux et attractivité économique https://france-visas.gouv.fr/web/france-visas/passeport-talents (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Gyarmathy Éva (2013): Tehetség és tehetséggondozás a 21. századi Magyarországon. *Neveléstudomány*, 2013/2. szám, 90-106. p.

Heidrick and Struggles (2011a): *About the 2011 Global Talent Index*. http://www.global-talentindex.com/About/about-the-gti.aspx (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Heidrick and Struggles (2011b): *France* http://www.globaltalentindex.com/Resources/-gti-map.aspx# (Utolsó letöltés dátuma: 2018. szeptember 26.)

Insead (2016): *The Global Talent Competitiveness Index 2017*. Fontainebleau, France http://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2017/01/rapport-GTCI-2017_eng.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Lőrincz Lajos (2007): Franciaország közigazgatása In *Közigazgatás az Európai Unió tagállamaiban – összehasonlító közigazgatás* (szerk: Lőrincz Lajos). Unió Lap- és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft.

Mayeur, Françoise – Verger, Jacques (1988): Histoire des universités en France, Toulouse, Privat, 1986. *Histoire de l'éducation*. n 37, 1988. 73-77. p.

Ministère de l'Action et des Comptes Publics (2018): *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport_annuel/RA-egalite-2017.PDF (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ministère de la Fonction Publique (2017): *Stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat – Stratégie de l'Etat employeur* http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/03/cir_41948.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

NACHTERGAELEN, Eric (2012): Introduction. La guerre des talents dans la fonction publique? *Pyramides* 23/2012. http://journals.openedition.org/pyramides/888 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

OECD (2017): *Government at a Glance, Country Factsheet – France* http://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2017-france.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

PEIRON, Denis (2016): *L'ENA: prestigieuse et critiquée* https://www.la-croix.com/France/Politique/LENA-prestigieuse-critiquee-2016-09-01-1200786043 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

POLOSSE, Carole (2017): *Le «talent», fondement des dispositifs de G.R.H dans la fonction publique* https://www.croclawyers.com/single-post/2017/02/24/Le-%C2%AB-talent-%C2%BB-fondement-des-dispositifs-de-GRH-dans-la-fonction-publique (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

STERNBERG, Robert J. (1993): Procedures for identifying intellectual potential in gifted: A perspective on alternative „Metaphors of Mind". In HELLER, Kurt A. – MONKS, Franz J. – PASSOW, A. Harry (szerk.): *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent.* Pergamon, Oxford. 185–208. p.

SZAMEL Katalin - BALÁZS István - GAJDUSCHEK György - KOI Gyula (2012): *Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása.* Budapest, Wolters Kluwer Kft.

ORDONNANCE D'AOÛT 1539 SUR LE FAIT DE LA JUSTICE (Ordonnance de Villers-Cotterêts) https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006070939 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Loi n 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020954520&categorieLien=id (Utolsó letöltés dátuma : 2018. szeptember 13.)

Décret n 2015-144 du 9 février 2015 portant création d'un service à compétence nationale à caractère interministériel dénommé « centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines » https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033670465&categorieLien=id (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

ROBERT ADAM RAJCZYK: LENGYELORSZÁG TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN[334]

[334] Dr. Robert Adam Rajczyk Lengyelországról szóló tanulmánya angol nyelven készült, a magyar nyelvre történő fordítást Kárpáti Ildikó végezte.

1. Tehetséggondozás a lengyel közigazgatásban

A tehetséggondozás vizsgálatának két megközelítése van: az intézményi szempont és a képzési szempont. Az utóbbi foglalkozik azokkal a projektekkel, amelyek a köztisztviselői kar, illetve az önkormányzati adminisztráció kompetenciáit és készségeit hivatottak erősíteni. Ide tartoznak továbbá például a hivatali előmenetelt szolgáló projektek, amelyek feladata a vezetői kompetenciák verifikálása abból a célból, hogy a kvalifikált alkalmazottak – hivatalnokok vezető pozícióba vagy magasabb beosztásba kerüljenek, fizetésemelést kapjanak.

Az intézményi pillérhez azok a cégek tartoznak, amelyek a vezetők és a magasan képzett hivatalnokok közvetítéséért, fejvadászatért felelősek. A képzettség kétféle lehet: felsőoktatási vagy szakirányú.

Felsőoktatáson az egyetemi képzést, illetve az egyetemek által kínált tanfolyami szakképzést értjük. Ilyen például az állam és jogtudomány, amelyeket általában együtt tanítanak az egyetemen, öt egymást követő év során. Ezzel szemben az egyetemek által kínált szakirányú képzések, mint például a politikatudomány, vagy a szociológia 3+2 évre bontott (a bolognai folyamatnak megfelelően)[335]. A jogi végzettségű, a közigazgatásban elhelyezkedni kívánó jelölt sokkal megfelelőbb tudással rendelkezik a közszolgálati feladatok elvégzésére, mint az ilyen végzettséggel nem rendelkező jelentkező (például a jogalkalmazás során, ahol a feladat a minisztériumok számára előterjesztendő jogszabályok megszövegezése). Másrészről azonban a közigazgatási szakirányon egyetemi tanterv alapján végzettek számítanak a legjobb választásnak a közalkalmazotti szektorban.

A közigazgatás minőségének emelésében elkötelezett közintézmények	Szakoktatás – Felsőoktatás (közigazgatás)	Szakképzés – Magán felsőoktatás (közigazgatás)
Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego http://www.ksap.gov.pl	Uniwersytet Jagielloński Wydział Prawa i Administracji http://www.wpia.uj.edu.pl	Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego w Krakowie Wydział Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych https://www.ka.edu.pl/paism/
Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie Wydział Policyjnych Nauk Stosowanych Instytut Nauk Prawnych http://www.wspol.eu/about-the-school/structure	Uniwersytet Warszawski Wydział Prawa i Administracji http://www.wpia.uw.edu.pl	Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie Kolegium Prawa http://www.kozminski.edu.pl/kolegiumprawa/

[335] Felsőoktatási törvény, A Lengyel Köztársaság Hivatalos Folyóirata, No. 2005.164.1365

A közigazgatás minőségének emelésében elkötelezett közintézmények	Szakoktatás – Felsőoktatás (közigazgatás)	Szakképzés – Magán felsőoktatás (közigazgatás)
Krajowa Szkoła Skarbowości http://www.kss.gov.pl/start	Uniwersytet Wrocławski Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii https://prawo.uni.wroc.pl	Uczelnia Łazarskiego w Warszawie Wydział Prawa i Administracji https://www.lazarski.pl/pl/wydzialy-i-jednostki/wydzial-prawa-i-administracji/
	Uniwersytet Śląski w Katowicach Wydział Prawa i Administracji http://www.wpia.us.edu.pl	Wyższa Szkoła Prawa i Administracji Rzeszowska Szkoła Wyższa Kolegium Administracji, Zarządzania i Biznesu http://www.wspia.eu/dla-kandydata/kierunki-studiow/administracja
	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu Wydział Prawa i Administracji https://prawo.amu.edu.pl	
	Uniwersytet Mikoła Kopernika w Toruniu Wydział Prawa i Administracji https://www.law.umk.pl	
	Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie w Lublinie Wydział Prawa i Administracji http://www.umcs.pl/pl/wydzial-prawa-i-administracji-umcs-w-lublinie,50.htm	
	Uniwersytet Szczeciński Wydział Prawa i Administracji http://wpiaus.pl	
	Uniwersytet Łódzki Wydział Prawa i Administracji https://www.wpia.uni.lodz.pl	
	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy Wydział Administracji i Nauk Społecznych http://www.wydzialnaukspolecznych.ukw.edu.pl/jednostka/wydzial_administracji	

A közigazgatás minőségének emelésében elkötelezett közintézmények	Szakoktatás – Felsőoktatás (közigazgatás)	Szakképzés – Magán felsőoktatás (közigazgatás)
	Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania http://www.ujk.edu.pl/wpaiz/	
	Uniwersytet Gdański Wydział Prawa i Administracji https://prawo.ug.edu.pl	
	Uniwersytet Opolski Wydział Prawa i Administracji http://www.prawo.uni.opole.pl	
	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie Wydział Prawa i Administracji http://wpia.uwm.edu.pl	
	Uniwersytet Rzeszowski Wydział Prawa i Administracji http://www.ur.edu.pl/wydzialy/prawa-i-administracji/aktualnosci	
	Uniwersytet Zielonogórski Wydział Prawa i Administracji http://www.wpa.uz.zgora.pl/index.php?lang=pl	
	Uniwersytet w Białymstoku Wydział Prawa http://www.prawo.uwb.edu.pl	
	Katolicki Uniwersytet Lubelski w Lublinie Wydział Prawa, Prawa Kanonicznego i Administracji http://www.kul.pl/wydzial-prawa-prawa-kanonicznego-i-administracji,15.html	
	Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego Wydział Prawa i Administracji http://wpia.uksw.edu.pl	
	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Kolegium Ekonomiczno-Społeczne Katedra Administracji Publicznej http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/struktura/kap/Strony/default.aspx	

1. táblázat Közigazgatási képzést nyújtó felsőoktatási intézmények Lengyelországban

Forrás: Saját szerkesztés

Az alapképzéstől a posztgraduális képzésig különböző szintű oktatási intézmények készítik fel az alkalmazottakat a közigazgatási feladatok elvégzésére. A képzéseket nem csak az állam- és jogtudományi karok végzik.

Például a poznański Adam Mickiewicz Egyetem *Közirányítás* alapképzési kurzusa, amely minden részletre kiterjedő, teljes tudást kínál az államszervezés, a közpolitika és a közszféra közszolgáltatása terén[336]. Hasonló kompetenciákat sajátíthatnak el a politikatudományt tanuló egyetemisták. Mind a Közirányítás, mind a Politikatudomány tematikája megadja azt a tudást és azokat a készségeket, amelyek az államigazgatásban való munkához szükségesek (például a válságkezelési osztályokon, vagy a társadalombiztosítási intézményekben az államigazgatás helyi szintjein).

Az itt szerzett tudás mindazonáltal sokkal elméletibb, mint a jogi, az igazgatási vagy az állambiztonsági, és válságkezelési tanfolyamokon elsajátítható. Ez alól csak a szociális munkás tanfolyamok jelentenek kivételt mind alapszinten, mind mesterszinten, mind pedig posztgraduális szinten, speciális készségeket és kompetenciákat nyújtva ezzel a szociális gondozással foglalkozó intézményeknek. A szociális gondoskodás az önkormányzati adminisztráció feladata.

A másik példa a Varsói Közgazdasági Iskola, Lengyelország legnagyobb és egyben leghíresebb közgazdasági egyeteme. Itt a közigazgatási ügyvezetést mesterszinten tanítják. Emellett számos más közigazgatási területre is kínálnak tanfolyamokat: önkormányzatira, vám és adóra, valamint gazdasági közigazgatásra. Ez utóbbi magában foglalja a gazdasági növekedés stratégiája és a gazdasági tervezés iránt elkötelezett állami tevékenységet és kormánytevékenységet, amely jellemzően a Pénzügyminisztérium és más innovációért és vállalkozásokért felelős szervek feladatkörébe tartozik. Szűkebb értelemben ezek állami alapítványok, vagy állami vállalkozások.

A közszolgálat tehetséggondozási projektjei a Lecz Kaczynski Nemzeti Közigazgatási Iskolához[337] kapcsolódnak (az iskolát a későbbiekben mutatjuk majd be). A projektek egy részét az Európai Unió finanszaírozza.

A mesterszintű *„ARGO Top Public Executive”* tanfolyam a spanyol IESE Üzleti Iskolával együttműködve zajlik és a Harvard esettanulmány-módszertanán alapul[338]. Célja a „soft kompetenciák” fejlesztése a kommunikáció és a csapatmunka, valamint a stratégiai tervezés, a konfliktuskezelés és coaching terén. A tanfolyam vezető köztisztviselőknek, helyettes államtitkároknak, illetve államtitkároknak ajánlott[339].

---

336 Az egyetemi képzésről lásd bővebben: https://wnpid.amu.edu.pl/en/dla-kandydata/zarzadzanie-panstwem-studia-i-stopnia/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

337 A továbbiakban: *KSAP* – a mozaikszó az iskola lengyel nevének kezdőbetűiből áll össze: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.

338 A projekt további részletei itt találhatók: http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/argo-top-public-executive (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

339 A tömegtájékoztatás adatai szerint 60 vezető köztisztviselő és államtitkár vesz részt a projektben. Továbbiak itt: Ferfecki Wiktor, *Opus Dei szkoli ministrów*, Rzeczpospolita 04.12.2017. http://www.rp.pl/Polityka/312039955-Opus-Dei-szkoli-ministrow.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

A partnerintézményekhez szervezett tanulmányutak és szakmai látogatások az „Argonauts” projekt lözponti elemei. Ezt a programot legalább kétéves gyakorlattal, és minimum B2-szintű angol tudással rendelkező közszolgáknak hozták létre. Az „Argonauts” projekt fő célja a jó gyakorlat bemutatása, célközönsége pedig a Varsón kívüli közszolgálatban foglalkoztatott hivatalnokok.[340]

A Nemzeti Közigazgatási Iskola nem csak a közszolgálat részére kínál projekteket. “Közigazgatási Fórum” néven közös programja van a Lengyel Nemzetbiztonsági Intézettel, csakúgy, mint a Masovian Voivodship Irodával és az Önkormányzatok Nemzeti Intézetével[341], melynek célja a vezető beosztásban dolgozók ügyvezetési készségének és tudásának fejlesztése, illetve a szemináriumok és megbeszélések alatti tapasztalatcsere.[342]

Szerveznek speciális kurzusokat, mint például a *“Könyvvizsgálat”* a kormányhivatalokban a könyvvizsgálat és kontroling területén dolgozó alkalmazottaknak[343], valamint *“Irányítás és vezetés”* workshopot igazgatóknak készségeik és kompetenciájuk fejlesztésére.[344]

További speciális területekre irányuló kurzusok: az etika, az értékelésközpontú, és a fejlesztésközpontú, illetve a stratégiai gazdasági szükségleteket vizsgáló programok és a Biztonsági Gyakorlat (egy számítógépes szimuláció egy bukott állam kormányzására).[345]

A tehetséggondozási projektek alkotóelemei a jó gyakorlatok és modellek, például a PRINCE2 és a SEB módszertan[346]. Tehetséggondozásra irányuló speciális programokat a felsőoktatási intézményeken kívül helyi közigazgatási irodákban is szerveznek. Jó példa erre a Gliwice Városházán futó a “Program a Gliwicei Városháza alkalmazottai vezetési készségeinek megismerése és fejlesztése céljából” címet viselő projekt[347]. A projekt célja, hogy megtalálják a jó vezetői készségekkel rendelkező alkalmazottakat, akik belső

---

340 További információ az Argonauts projektről itt: http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/argonauci-zagraniczne-wizyty-studyjne

341 http://nist.gov.pl (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

342 A projekt honlapja: http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/forum-zarzadzania-publicznego (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

343 További információk itt: http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/studium-kontroli (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

344 http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/warsztaty-zarzadzanie-i-przywodztwo-dla-dyrektorow-generalnych (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

345 További információk a Nemzeti Közigazgatási Iskola projektjeiről itt: http://ksap.gov.pl/ksap/programy-i-projekty/projekty-zakonczone (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

346 https://www.nist.gov.pl/informacje/innowacje-w-administracji,901.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

347 A *Zarządzenie organizacyjne nr 118/16 Prezydenta Miasta Gliwice z dnia 16 listopada 2016 r.* alapján. A 2016-2017. évre tervezett program az előző, 2015 évi program értékelése, amely a *Zarządzenie organizacyjne Prezydenta Miasta Gliwice nr 46/15 z dnia 30 kwietnia 2015 r. w sprawie pilotażowego wdrożenia systemu identyfikacji i rozwoju kompetencji kierowniczych wśród pracowników Urzędu Miejskiego w Gliwicach* alapján készült. A különbséget a programok készítői személyeinek változása indokolja. A legújabb projekt a Gliwice Városháza és az Emberi Erőforrás Ügynökség együttműködésével jött létre, míg az előzőt a Gliwice Városháza Emberi Erőforrás Osztálya dogozta ki.

előléptetéssel kerülhetnek vezetői pozícióba. Ez az elfogadott az önkormányzati ügymenetben (a nyitott felvételi eljárás helyett). A programot hatátozatlan idejű szerződéssel bíró közhivatalnokok számára tervezték és lényege, hogy értékelésközpontú (AC) és fejlesztésközpontú (DC) megközelítéssel felmérje és kimutassa az alkalmazottak kompetenciáit és készségeit. További célja, hogy a résztvevők közül legjobban teljesítőket további, vezető tisztviselőknek kialakított tanfolyamokra utalja tovább.

2. Tehetséggondozással foglalkozó oktatási intézmények

A tehetséggondozás nem kizárólag az államilag finanszírozott egyetemek vagy a magánegyetemek ügye. Ezek természetesen kínálnak a témában tanfolyamokat és szemináriumokat, amelyek magas szintű, esettanulmányokon alapuló elméleti tudást nyújtanak, és „soft kompetenciákat" tanítanak. A lényeg a szolgáltatás minősége, a hatékony közigazgatás nevű termék, amelynek előállításához hatékony köztisztviselők szükségesek. Az *Értékelési Keretrendszer* (Common Assessment Framework = *CAF*[348]) a minőségirányítási technikák alkalmazásával segíti a teljesítmény növelését. A CAF fő célja az állami szervezetek munkájának önértékelés által történő fejlesztése. A munkatársak továbbképzése és bevonása a kiválóság egyik fő elve, amely jól reprezentálja a különbséget a hagyományos bürokrácia és a minőség által vezérelt állami intézmények között. Egy szervezet lényegét a munkatársai jelentik, az intézmény bármely szintjén dolgozzanak is, és az ő teljes bevonásuk teszi lehetővé azt, hogy képességeiket a legjobban kiaknázhassák a vállalat sikerének érdekében. A munkatársak közreműködésének maximalizálását az ő fejlesztésük, a bevonásuk a szervezetbe, a közös értékrend alapján létrehozott munkakörnyezet, és a bizalmon, nyitottságon, megerősítésen, és elismerésen alapuló kultúra teszi lehetővé.[349]

[348] Továbbiak a CAF-ról itt: https://archive.eipa.eu/en/pages/show/&tid=102
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[349] The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organisations through Self-Assessment CAF 2013. https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf alapján.
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

2.1. A Nemzeti Önkormányzati Intézet

A CAF-módszertant a Belügyi és Közigazgatási Minisztérium[350] alá tartozó Nemzeti Önkormányzati Intézet (a továbbiakban: NIST – a lengyel neve után[351]) vezette be. Az intézményt abból a célból hozták létre, hogy tanfolyamok szervezésével javítsa az önkormányzati adminisztráció minőségét. Tevékenységi körébe tartozik például a Savoir vivre és diplomáciai protokoll szeminárium szervezése és lebonyolítása[352], elemzések és tudományos kutatások lebonyolítása és e-könyvtár létrehozása. A Nemzeti Önkormányzati Intézet olyan programokat kínál, amelyek az önkormányzatok fejlődését és az önkormányzati munka minőségének növelését szolgálják.[353] A Nemzeti Önkormányzati Intézet fő feladatai az alábbiak[354]:

- az önkormányzati munka elemzése, idértve a speciális jelentéseket, véleményeket és ajánlásokat,
- az önkormányzat által előterjesztendő jogszabálytervezetek megszövegezése,
- az önkormányzattal kapcsolatos kiadványok, tudományos publikációk, promóciók készítése, képzések, szemináriumok, hazai és nemzetközi konferenciák szervezése,
- az önkormányzati adminisztráció támogatása a közszolgálat minőségének és az önértékelésnek a fejlesztésében,
- a civil társadalom és az e-kormányzás promóciója,
- a NIST céljához kapcsolódó projektek (ideértve az Európai Unió projektjeit is) megvalósítása,

350 http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-wiedzy/caf/o-systemie-caf-publikac/9370,Publikacje-dotyczace-CAF.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

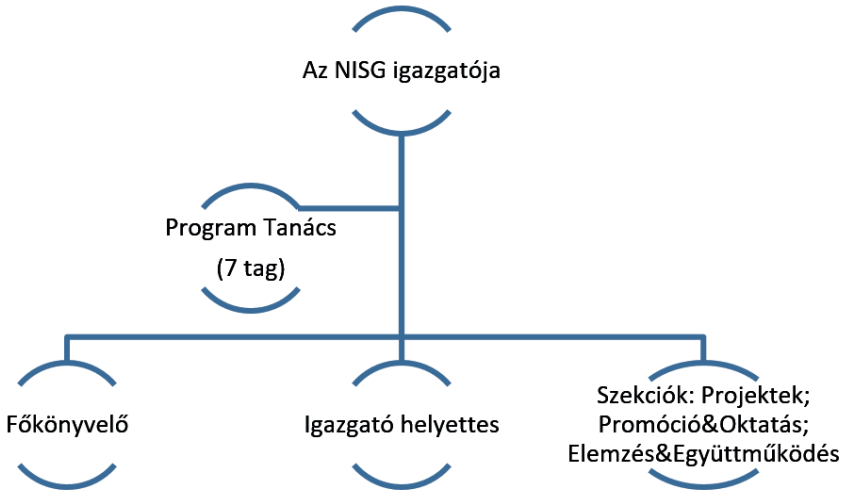
351 A *Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego* a Zarządzenie nr 36 Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 3 września alapján hozták látre. 2015 r. w sprawie utworzenia państwowej jednostki budżetowej pod nazwą „Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego" (Dz. Urz. Min. Ad. i Cyf. poz. 56 oraz Dz. Urz. Min. Spraw Wew. i Ad. z 2016 r. poz. 58) and Zarządzenie nr 50 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 14 października 2015 r. zmieniające zarządzenie w sprawie utworzenia państwowej jednostki budżetowej pod nazwą „Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego", Dz.Urz.MSWiA.2016.58 z dnia 2016.10.18.

352 Tíz e-learning tanfolyam van, ideértve a gyakornoki programokat is, a következő témákban: közbeszerzés, államháztartási törvény, törvénytervezet előterjesztés, etika, önkormányzati közalkalmazottak jogi státusza, az irodai dokumentáció munkafolyamatának utasításai, tömegtájékoztatás, e-ügyintézés, közalkalmazotti eljárás a lengyel államigazgatás. Adatok innen: https://e-sluzba.nist.gov.pl (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

353 *Statut Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (A Nemzeti Önkormányzati Intézet jogi státusza)*. Zarządzenie nr 50 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 14 października 2015 r. zmieniające zarządzenie w sprawie utworzenia państwowej jednostki budżetowej pod nazwą „Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego" Dz.Urz.MSWiA.2016.58 z dnia 2016.10.18, 2. §1. pont

354 *Statut Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (A Nemzeti Önkormányzati Intézet jogi státusza).* Zarządzenie nr 50 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 14 października 2015 r. zmieniające zarządzenie w sprawie utworzenia państwowej jednostki budżetowej pod nazwą „Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego" Dz.Urz.MSWiA.2016.58 z dnia 2016.10.18, 2. §2. pont

A Nemzeti Önkormányzati Intézetet a Belügyi- és Közigazgatási Miniszter által kinevezett igazgató vezeti. A szervezetet az állam finanszírozza (2016-ban 2,6 millió zlotyval)[355]. A Nemzeti Önkormányzati Intézet igazgatójának munkáját az *NISG* céjainak elérésére a héttagú Program Tanács segíti. Tagjainak jártasnak kell lennie államháztartási és/vagy önkormányzati ügyekben.



1. ábra: A Nemzeti Önkormányzati Intézetet felépítése.
Forrás: Saját szerkesztés

2.2. Rendőr Akadémia Szczytnban

A Rendőr Akadémia a Rendőrség szervezeti egysége a Rendőrségi Törvény alapján.[356] Az Akadémia a Belügyi- és Közigazgatási Minisztérium alá tartozik.

A szczytnoi Rendőr Akadémia a lengyel oktatási rendszer része. Fontos szerepet játszik a rendőrség végrehajtó és irányító személyzetének képzésében. A képviseleti joggal rendelkező rektor-parancsnok vezeti az Akadémiát, aki közvetlenül ellenőrzi az olyan adminisztratív egységeket, mint a rektori iroda, a személyzeti osztály, a belső ellenőrzési egység és a jogsegély egység. A Parancsnok Helyettes Pro-rektor gyakorol közvetlen ellenőrzést a Parancsnoki Egység, a Szakmai fejlődésért felelős osztály, valamint a Kiképzésért felelős osztály felett.[357]

[355] Az adatokat az alábbi oldal tartalmazza: https://nist.bip.gov.pl/budzet/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.) 2,6 millió PLN több mint 600.000 EUR.

[356] Rendőrségi Törvény, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Kiadványa, No. 2016/1782 későbbi kiegészítésekkel.

[357] http://www.wspol.eu/about-the-school/information-on-the-school (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

A Rendőr Akadémia két területen tart képzést, ezek az Igazgatási Kar és a Belbiztonság. A tehetséggondozással a Társadalomtudományi Intézet – Menedzsment kurzus keretében – és a Jogtudományi Intézet – Igazgatási kurzus keretében – foglakozik. A Rendőr Akadémia a rendőrtiszti képzés mellett civileket is fogad, akiket a rendőrségen belüli vezetői beosztásokra készít fel. Tanulhatnak többek között kriminológiát és informatikát is.

A szczytnoi Rendőr Akadémia a bolognai folyamat felsőoktatási törvényének szellemében szervezi tanfolyamait. Az Akadémia státusza közegyetem, ami azt jelenti, hogy a középiskola elvégzése után bárki elvégezheti, elvégzése után rendőrtisztté válhat a résztvevő, vagy közrendőrként magasabb rendfokozatba léphet. A Rendőr Akadémia elvégzésével a tanulók alapszintű diplomát, vagy mester diplomát kapnak.

2.3. Az Adó- és Vámügyi Akadémia[358]

A Nemzeti Adó- és Vámigazgatás szervezetében található Adó- és Vámügyi Akadémia a 2016. november 16-án elfogadott adóigazgatási és költségvetési törvényen, valamint a pénzügyi és fejlesztési miniszter által 2017. március 1-én a Nemzeti Adó- és Vámigazgatás jogállásáról kiadott rendeleten alapul.

Az Adó- és Vámügyi Akadémia a Nemzeti Adó- és Vámigazgatás dolgozóinak belső képzési intézménye, amely a varsói székhelye mellett hat képzési központból áll. Az Adó- és Vámügyi Akadémia a következő feladatokat végzi[359]:

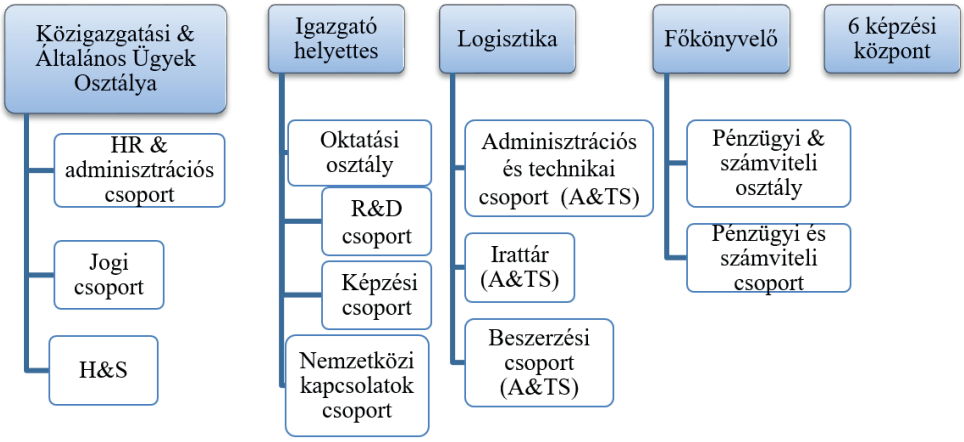
- A képzési tevékenység koordinálása a Nemzeti Adó- és Vámigazgatással;
- az egységes képzési rendszer elkészítése és fejlesztése;
- képzési programok és anyagok készítése;
- a Nemzeti Adó- és Vámigazgatás képzési szükségleteinek felmérése és elemzése;
- tanfolyamok és a személyre szabott fejlesztés egyéb módjainak tervezése és megszervezése;
- a képzés minőségének és hatékonyságának értékelése;
- bevezető tanfolyamok és vizsgák levezetése közszolgák részére;
- minősítő tanfolyamok és vizsgák levezetése;
- posztgraduális képzések szervezése egyetemekkel karöltve;
- konferenciák, szimpoziumok és szemináriumok szervezése előkészítése;
- a Nemzeti Adóhivatal trénereinek képzése;
- oktatási kiadványok elkészítése;
- külső finanszírozású projektek készítése és levezetése.

Az Adó- és Vámügyi Akadémia foglakozik továbbá az e-learning rendszerek koordinálásával és fejlesztésével, amit a Pénzügyminisztériumban muattak be 2013 májusában. Az E-learning program a maga nemében az egyik legnagyobb az Európai Unióban. Az e-learning rendszerek kezelése a szolgáltatás (programok és tanfolyamok) állandóan

358 A továbbiakban: KSS – a rövidítés a lengyel név kezdőbetűiből áll - Krajowa Szkoła Skarbowości.

359 http://www.kss.gov.pl/en/about-tc-academy/what-we-do (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

magas szintjét, az oktatási anyagok forrásainak és az e-learning módszertan folyamatos frissítését vonja maga után, hogy fontos szerepet tölthessen be az oktatás komplex modeljében.[360]



2. ábra: Adó- és Vámügynökség szervezetei (R&D – Kutatás és Fejlesztés, H&S – Egészség és Biztonság)

Forrás: Saját feldolgozás a http://www.kss.gov.pl *alapján*[361]

Az Adó- és Vám Ügynökséget az igazgató vezeti, akit a Tanácsadó Testület segít kötelességeinek teljesítésében. Az Akadémia a Nemzeti Adó- és Vámigazgatás vezetőjének alárendeltségében áll, aki egyben a Pénzügyminisztérium államtitkára. Az Adó- és Vámügyi Akadémia elkötelezett a Nemzeti Adó- és Vámigazgatás humánerőforrásának minőségi előmenetele iránt. Az Adó- és Vámügyi Akadémia emellett tehetséggondozási tevékenységet is végez, mint például az Európai Személyzeti Felvételi Hivatal vizsgáira az előkészítő tanfolyamok szervezése. A sikeres vizsga a feltétele annak, hogy a pályázók felkerüljenek az Európai Személyzeti Felvételi Hivatal listájára. Tanfolyamokat ajánlanak továbbá az Európai Unió intézményeibe, a nemzeti szakértői pozícióba delegált hivatalnokoknak is.

A tehetséggondozás a nemzetközi együttműködés tekintetében is lényeges. A Nemzeti Adó- és Vámigazgatás az *Intra-European Organisation of Tax Administration* (Európai Adóigazgatások Szervezete = IOTA) tagja, melynek központja Magyarországon, Budapesten található. Az IOTA feladata a tudás- és tapasztalatcserének a segítése, valamint az együttműködés elősegítése a 44 tagállama számára – Európában és a Fekete-tengeri régióban – az adóigazgatás minőségének fokozásával, ideértve az alkalmazottak fejlesztését, képzését a helyes gyakorlatok megosztásával.[362] Az IOTA missziója, hogy hozzájáruljon az

[360] http://www.kss.gov.pl/en/about-tc-academy/what-we-do (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[361] Adatok innen: http://www.kss.gov.pl/en/internal-organisation/organizational-structure (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[362] https://www.iota-tax.org (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

európai adóigazgatás fejlesztéséhez gyakorlati megoldásokkal, az együttműködés megerősítésével és a tapasztalatcsere elősegítésével.[363]

2.4. A Diplomáciai Akadémia

A Külügyminisztérium keretében működő Diplomáciai Akadémia feladata, hogy elkészítse a minisztérium Képzési stratégiáját és Képzési tervét.

A Külügyminisztérium Humánerőforrás Irodájával együttműködésben a Diplomáciai Akadémia feladata, hogy segítse a minisztérium alkalmazottainak készségfejlesztését a kül- és belföldi képzéseken való részvétel által. A Diplomáciai Akadémia továbbá szakmai gyakorlatot is ajánl az újonnan felvett hivatalnokainak, nyelvvizsgákat (sikeres vizsga esetén az alkalmazott lehetőséget kap arra, hogy a külszolgálatban dolgozzon), nyelvtanfolyamokat szerveznek, valamint konzuli vizsgát tehetnek (a külszolgálati munkához szükséges). Mindemellett a Diplomáciai Akadémia nemzetközi intézményekkel működik együtt a hivatalnoki és gyakornoki csereprogram keretében.[364]

2.5. A Lech Kaczynski Nemzeti Közigazgatási Iskola (a továbbikakban: KSAP)

A varsói Nemzeti Közigazgatási Iskola egy egyedülálló oktatási intézmény, amelyet a Lengyel Minisztériumok Tanácsának határozata alapján hoztak létre 1990. május 30-án.[365] Ez volt az első közigazgatási tanintézmény a posztszovjet országokban. A Nemzeti Közigazgatási Iskola megalapítására speciális törvény született.[366] A jogszabály szerint a Lech Kaczynski Nemzeti Közigazgatási Iskola közvetelenül a miniszterelnök alá tartozik, így igazgatóját is a miniszterelnök nevezi ki.[367]

---

363 További részlete itt: https://www.iota-tax.org/partnership-advancing-tax-administrations-iota-strategy-2018-2022(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

364 Obwieszczenie Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 24 maja 2017 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu zarządzenia Ministra Spraw Zagranicznych w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego Ministerstwu Spraw Zagranicznych. Załącznik do zarządzenia nr 31 Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 30 września 2015 r., Dziennik urzędowy Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 26 maja 2017 r. Poz. 31, § 50a.

365 Minisztériumok Tanácsának 74. határozata 1990 május 30-án a Nemzeti Közigazgatási Iskola megalapításáról. A lengyel Köztársaság Hivatalos Közlönye, No. 1990.21.167.

366 Jogszabály a Nemzeti Közigazgatási Iskoláról, A Lengyel Köztársaság Hivatalos Közlönye, No. 2017/1411.

367 Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego – ez az iskola hivatalos lengyel neve, a továbbiakban röviden: KSAP. Lech Kaczyński volt a Lengyel Köztársaság Elnöke 2005-2010 között, Oroszországban (a Szmolenszk közelében) történt repülőgép szerencsétlenségben vesztette életét 2010. április 10.-én.

A KSAP missziója, hogy köztisztviselőket és magas rangú állami alkalmazottakat képezzen és készítsen fel a Lengyel Köztársaság közigazgatásában végzendő közszolgálati munkára. Fő céljuk, hogy olyan köztisztviselőket képezzenek és készítsenek fel, akik elfogulatlanok, politikailag semlegesek, hivatásosak, hozzáértők, hatékonyak, és felelősségteljesek a rájuk bízott munka tekintetében.[368]

A Nemzeti Közigazgatási Iskolát (*NSPA*) az *NSPA Tanács* felügyeli.[369] Ez egy tanácsadó, megkereső és felügyeleti hatóság, amelynek tagjai a következők: a Közigazgatásért-, Pénzügyekért-, Külügyért-, Felsőoktatásért felelős miniszterek, a miniszterelnöki-, valamint a Lengyel Köztársasági Elnöki Kabinet vezetői, a Közszolgálat vezetője, a Számvevőszék elnöke és a Közigazgatási Bíróság elnöke.

A miniszterelnök továbbá nagy tapasztalattal rendelkező tudósokat és más specialistákat nevezett ki, akiknek tudása egybevág a Nemzeti Közigazgatási Iskola misszójával, ugyanis az *NSPA Tanács* feladata, hogy támogassa a *KSAP* missziójának megvalósítását a fejlesztés területén, a cselekvési irányvonalak mentén, továbbá, hogy felügyelje, hogy a program megfel-e azoknak a kívánalmaknak és kihívásoknak, amellyekkel a lengyel közigazgatásnak szembe kell néznie.[370]

A Nemzeti Közigazgatási Iskola Tanácsa az a speciális szervezet, amely a KSAP által követett cselekvési iránymutatással, a munkaerőtoborzással, a képzési folyamattal, az iskola működésével és hatékonyságával kapcsolatban felülvizsgálódik és fogalmaz meg állásfoglalásokat; a fenti területekkel kapcsolatban változtatásokat ajánl, javaslatokat tesz; meghatározza saját szervezetét és eljárási szabályzatát.[371]

A Nemzeti Közigazgatási Iskola a Politikatudományi Iskola (1928-1939) hagyományának követője. Az iskolát abból a célból alapították, hogy köztisztviselőket és hivatalnokokat képezzen ki a függetlenségét 1918-ban elnyert Lengyel Köztársaság számára.[372] A Politikatudományi Iskola 1939 áprilisábanban alakult át Politikatudományi Akadémiává. Később, 1951 és 1961 között Külszolgálati Főiskola néven működött a Külügyminisztérium felügyelete alatt. Ezután különböző intézmények, többek között az Államadminisztráció Alkalmazottainak Központja és Intézete és az Adminisztráció- és Menedzsment Intézet használta az épületet.[373]

A Nemzeti Közigazgatási Iskola nem fogad középiskolát végzetteket és egyetemi hallgatókat. Az NSPA nem egyetem, a szó hagyományos értelmében. Célközönsége legfeljebb 32 éves, egyetemi diplomával rendelkező, egy idegen nyelvet (angolt, franciát vagy

---

368 http://ksap.gov.pl/ksap/en/ksap/mission (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

369 Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 października 1999 r. w sprawie nadania statutu Krajowej Szkole Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego, Dz.U.2017/1507. (Miniszterelnöki rendelet, A lengyel Köztársaság Hivatalos Közlönye, No. 2017/1507.)

370 http://ksap.gov.pl/ksap/en/ksap/the-school-council-0 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

371 http://ksap.gov.pl/ksap/en/ksap/the-school-council-0 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

372 A Lengyel Köztársaság 1918-ban nyerte el a függetlenségét a Versailles Versailles-i Egyezmény következtében. Előtte 123 évig megszállás alatt volt.

373 http://ksap.gov.pl/ksap/en/ksap/seat-of-ksap-0 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

németet) beszélő fiatal. Ezek mellett elvárt a lengyel állampolgárság, a büntetlen előélet és a makulátlan hírnév.[374]

A felvételi eljárás négy lépcsőből áll:

Az első lépcső a kortárs politikai helyzettel, joggal, társadalommal és gazdasági kérdésekkel foglalkozik.

A következő szint része a nyelvi teszt és a szimulációs értékelés, míg az utolsó lépcső a felvételi beszélgetés a jelölttel. A civil szervezetek munkájában való részvétel kulcsfontosságú az alkalmazásban. Miután a jelöltek sikeres felvételi vizsgát tesznek, a Nemzeti Közigazgatási Iskola hallgatóivá válva már nem vállalhatnak munkát az iskolán kívül.[375] A nappali képzésben mindössze 3 hét szabadidő marad a több hónapos tanítási időt követően, a tanítási napok pedig hétfőtől péntekig 08:00-17:00 közt tartanak. Az iskolában a képzés 18-20 hónapig tart, amelynek során a résztvevők mind megfelelő speciális tudást, mind pedig gyakorlati készségeket sajátítanak el, melyek szükségesek ahhoz, hogy a közigazgatásban hatékony és megbízható munkát végezzenek. A tanfolyam során nagy figyelmet fordítanak a gondolkodás és a személyes kompetenciák alakítására, hogy azok megfeleljenek a közszolgálatot meghatározó elveknek. Gondosan válogatott tanári személyzet, köztük elméleti és gyakorlati szakemberek, a központi adminisztráció magas rangú hivatalnokai, valamint a KSAP végzett hallgatói szavatolják a képzés minőségét.[376] Az oktatási menetrend a következőket tartalmazza: jog és adminisztráció, közgazdaságtan és költségvetés; az Európai Unió és külpolitika, valamint menedzsment, személyes kompetenciák, ideértve a vezetést és csapatmunkát és a projektmenedzsmentet.

A nappali képzés elvégzése után a végzős hallgatók jogosultak arra, hogy válasszanak a miniszterelnök által felajánlott állások közül, amelyet 5 évig kell beölteniük[377].

A nappali képzés hallgatóinak vonatkozásában van néhány megfontolandó megjegyzés. A résztvevő képességeihez, kompetenciáihoz és tapasztalatához igazított *Egyéni Fejlesztési Program* célja, hogy az oktatási és gyakornoki programokat a közigazgatási karriermodellhez igazítsák. A Nemzeti Közigazgatási Iskola egy másik kiemelkedő programot is kínál a köztisztviselők számára.

Ez a Mentoring Program, amelynek keretében minden diákot egy végzős hallgató mentorál. A mentorok tapasztalata sokban segíti a hallgatók jövőbeli karrierét, egyben segíti őket a képzésük során tanultak gyakorlati alkalmazásában a közigazgatási munkájuk során.A Nemzeti Közigazgatási Iskola egyik fő célja, hogy segítse a közalkalmazottak

[374] Külföldieknek bizonyítvánnyal kell igazolni lengyel nyelvtudásukat a miniszterelnök rendeletének megfelelően, valamint nem vállalhatnak munkát. Ez utóbbi az Európai Unió állampolgáraira vonatkozik, valamint azoknak az országoknak az állampolgáraira, akikkel Lengyelország nemzetközi szerződést kötött állampolgárainak foglalkoztatását illetően.

[375] Kivételt csak nagyon speciális helyzetben tesznek, az NSPA igazgatójának hatáskörében az egyes eseteket vizsgálva. Minden diák bruttó havi ezer dollár ösztöndíjat kap.

[376] http://ksap.gov.pl/ksap/en/our-offer/full-time-training (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[377] 1993. (az első végzős évfolyam) óta 1200-an végeztek a KSAP-on, közülük néhányan a lengyel kormányban teljesítenek szolgálatot, közülük került ki az Európai Unió Belsőpiaci, Ipari, Vállalkozási és Kis- és Közép Vállalkozások Biztosa 2014-2019 között.

munkaminőségének javítását. A közalkalmazottak számára ajánlott képzések széles területen fejlesztik a résztvevők képességeit és kompetenciáit, mint például: a jog, az adminiszráció, a pénzügy, a verbális kommunikáció és non-verbális kommunikáció, a coaching és a projektmenedzsment területén. Az igazgatási és vezetési kompetenciájuk fejlesztésre kerül, elkötelezettség, motiváció alakul ki az alkalmazottakban, továbbá döntéshozatali és idegennyelvi készségüket is fejlődik.[378]

A közszolgálat kinevezési eljárását a Nemzeti Közigazgatási Iskola szervezi. Ez alternatív utat jelent a belső előléptetési rendszer mellett.

Az elvárások a következők: közszolgálati alkalmazotti státusz, egyetemi diploma, legalább 3 év közigazgatási gyakorlat, nyelvvizsga legalább egy Európai Uniós nyelvből, vagy az alábbiakból: arab, belorusz, izlandi, kínai, japán, norvég, orosz vagy ukrán. A vizsga két részből áll, az első egy kompetenciavizsga, a második pedig a jelenlegi politikai, gazdasági, jogi és társadalmi helyzet ismeretét vizsgálja. Sikeres vizsga esetén a közalkalmazott megkapja kinevezését.

2.6. A krakkói Nemzeti Bírói és Ügyészi Iskola

A jogi egyetem elvégzése után a bírói, illetve ügyészi kinevezés feltétele egy 36 hónapos gyakorlati képzés. Ezt a képzést Nemzeti Bírói és Ügyészi Iskola végzi az Igazságügyi Minisztérium felügyelete alatt.[379]

Fő feladatai az alábbiak:

- a bírók, ügyészek és bírósági ülnökök képzése és szakmai kompetenciájuk fejlesztése; szakmai tudásuk, készségeik és képességeik kiegészítése;
- döntőbírók, bírói asszisztensek, ügyészi asszisztensek, pártfogó tisztek, bírósági és ügyészségi hivatalnokok képzése, szakmai kompetenciájuk fejlesztése;
- bírói és ügyészi képzések lebonyolítása (2018-ig általános alapképzés is), amelynek célja a megfelelő tudás elsajátítása ahhoz, hogy a gyakornokokat felkészítsék a bírói, ülnöki és ügyészi munkára;
- elemzés és kutatás annak meghatározására, hogy milyen kompetenciák és végzettségek szükségesek adott pozíciók betöltésére a bíróságokon és a közjegyzői hivatalokban, illetve a kutatási, elemzési eredmények felhasználása a képzésben.[380]

A Nemzeti Bírói és Ügyészi Iskola vezetője az igazgató[381], míg a Program Bizottságot mint tanácsadó testületet az Igazságügyi Minisztérium nevezi ki 4 éves időtartamra. A Program Bizottságnak 18 tagja van: az Igazságügyminiszter, a Legfőbb Ügyész, a Nemzeti Bírósági

[378] http://ksap.gov.pl/ksap/en/our-offer/continuing-training-0 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[379] Az Igazságügyi Minisztérium költségvetéséből finanszírozva a Nemzeti Bírói és Ügyészi Iskoláról alkotott jogszabály alapján. A Lengyel Köztársaság Hivatalos Közlönye, No. 2009.26.157.

[380] https://www.kssip.gov.pl/angielski alapján (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[381] Az igazgatót az Igazságügyminiszter nevezi ki a Nemzeti Bírósági Tanács, a Nemzeti Ügyészségi Tanács és a Legfőbb Ügyész javaslata alapján, 5 éves hivatali időre.

Tanács, a Nemzeti Ügyészi Tanács által kijelölt 3 – 3 tag, valamint egy-egy a Legfelsőbb Bíróság Elnöke, a Legfelsőbb Közigazgatási Bíróság Elnöke, az Ügyvédi Kamara Elnöke, a Jogtanácsosok Nemzeti Tanácsának Elnöke, a Közjegyzők Nemzeti Tanácsának Elnöke és a jogot tanító egyetemi karok által kiljelölt tag.

A Program Bizottság tagja kizárólag bíró, ügyész, professzori cím birtokosa, jogi poszt doktori fokozattal rendelkező vagy nyugdíjas bíró, illetve ügyész lehet. A Program Bizottság felel a következőkért:

- a Nemzeti Bírói és Ügyészi Iskola általános tevékenységének irányvonalainak megfogalmazásáért;
- a jogi alapképzés tanterveinek elkészítéséért;
- a versenyekre és vizsgákra induló csapatok és bizottságok összetételéről való vélemény nyilvánításért;
- az éves publikációs célok kitűzéséért;
- a Nemzeti Bírói és Ügyészi Iskola szervezeti és képzési tevékenységének szabályzatának elkészítéséért;
- az iskola előadóinak kiválasztásáért és véleményezéséért.[382]

Az előadók bírók, ügyészek vagy jogi szakértők. Minden képzés három ciklusból áll: 1 hét a Nemzeti Iskolában, 3-4 hét bíróságon vagy ügyészi hivatalban, amit a vizsga követ. Minden gyakornoknak saját tutora van, aki felügyeli a képzést. Emellett működik a Folyamatos Képzési Központ, amely különböző jogi (például: a legutóbbi, vagy legproblematikusabb jogszabályok) és a joghoz nem közvetlenül kapcsolódó közéleti témákat ajánl megvitatásra (például: interperszonális kommunikáció, nyilvános előadások, stresszkezelés és a szakmai kiégés megelőzése, szakmai etikai, valamint egészségügyi, gazdasági és szociológiai kérdések). A képzések és személyes fejlesztési programok az igényeknek legjobban megfelelő módszertant követik. A fentiek mellett a Nemzeti Iskola egyetemekkel, kutatási és fejlesztési központokkal és intézetekkel karöltve létrehozott egy speciális posztgraduális képzést is, amely témák széles skáláját dolgozza fel a büntető- és anyagi jog, az eljárásjog és bizonyítási jog, a polgári jog, adójog, kereskedelmi jog, munkajog, egészségügyi jog, családjog, alkotmányjog, intrperszonális kommunikáció és nyilvános előadások területén.[383]

2.7. A varsói Hadtudományi Egyetem

Ez egy katonai egyetem, amely a Honvédelmi Minisztérium ellenőrzése alatt áll.[384] Katonai és civil alkalmazottak számára is kínál közigazgatási képzést. A civilek a Nemzeti Biztonság Karon, az Igazgatás- és Irányítás Karon, illetve a Katonai Tudományok Karon folytathatnak tanulmányokat.

[382] https://www.kssip.gov.pl/angielski alapján (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[383] https://www.kssip.gov.pl/angielski (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[384] Ustawa z dnia 20 maja 2016 r. o utworzeniu Akademii Sztuki Wojennej (Dz. U. z 2016, poz. 906).

Az első a Bologna folyamat alapján kínál közigazgatási, katonai közigazgatási, és belbiztonsági közigazgatási képzést.[385] Az Igazgatás- és Irányítás Kar katonai és civil szakértők számára kínál nélkülözhetelen képzést az állami szervezetek vezetésével, logisztikával, nemzetvédelmi gazdálkodással és polgári repüléssel kapcsolatos problémamegoldás terén.[386] Az utóbbi a honvédség számára szükséges képzés. A *Hadtudományi Egyetem* a lengyel felsőoktatás része, de a rektorát a Honvédelmi Minisztérium nevezi ki, míg Lengyelország többi egyetemének esetében az intézmények tanárai és alkalmazottai választják a rektort.

3. Összefoglalás

Összefoglalva, a lengyel közigazgatás tehetséggondozásával kapcsolatos fő pontok a következők: A lengyel közigazgatás tehetséggondozása az intézményi, a képzési és a szakirányultság három pilléren nyugszik. Az első a tehetséggondozás közszolgálaton belüli belső rendszerét foglalja magában, ideértve a kötelező képzéseket is. A második pillér az állami egyetemeken ajánl szakirányú képzést. A harmadik pillér speciális szakirányú kurzusokat kínál speciális oktatási intézményekben. A rendszer hatékonynak tekinthető, bár vannak ez ellen ható tényezők is, mint például: következetlen szervezeti megoldások a közszolgálat emberi erőforrás menedzsmentje terén, amelyek megbízhatatlan teljesítményértékelést eredményezhetnek; az emberi erőforrás eszközeinek nem megfelelő alkalmazása; az igazgatás hullámzó minősége, valamint a közszolgálati igazgatás kulcsfontosságának meg nem értése (amelynek eredménye például a rendszeres vezetőképzések és a vezetői pályautak hiánya).[387]

[385] Ez nemzetközi biztonsággal, nemzetbiztonsággal és információ biztonsággal kapcsolatos képzést jelent.

[386] http://www.akademia.mil.pl/en/faculty-of-management-and-command/faculty-of-management-and-command.html nyomán.

[387] A Közszolgálat Vezetőjének jelentése a Közszolgálat állapotáról és feladatainak véghezviteléről 2016-ban, Miniszterelnöki Kabinet, 2017. március, 9. https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/the_raport_of_the_head_of_civil_service_on_the_state_of_the_civil_service_and_realization_of_its_tasks_in_2016.pdf nyomán. (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Felhasznált irodalom

- *A Belügy- és Közigazgatási Minisztérium 50. rendelete (2015. október 14.) az Országos Helyi Önkormányzati Intézet néven állami intézmény létrehozásáról szóló rendelet módosításáról, A belügyminiszter és a közigazgatás Hivatalos Lapja, No. 2016/58.*

- *A Harcművészeti Akadémia alapokmányáról szóló, 2016. október 3-i 291. sz. döntés*

- *A fejlesztési és pénzügyminiszter 2017. március 1-jei rendelete az Országos Adóhatóság szervezeti egységeinek szervezéséről és azokról szóló törvények megalkotásáról, A Pénzügyi és Fejlesztési Minisztérium Hivatalos Lapja, No. 2017/41.*

- *A felsőoktatásról szóló törvény, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2005.164.1365.*

- *A Gliwice polgármester 118/16. sz. Szervezeti szabályzata, 2016. november 16.*

- *A Gliwice polgármestere organizációs rendje 2015. április 30-i 46/15. sz., A Gliwicei Városi Hivatal alkalmazottainak vezetői kompetenciáinak azonosítási és fejlesztési rendszerének kísérleti megvalósításáról.*

- *A közös értékelési keret (CAF). A nyilvános szervezetek javítása az önértékelés révén. CAF 2013.*

- *A külügyi szolgálatról szóló törvény, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2001.128.1403.*

- *A külügyminiszter 2017. május 24-i közleménye a külügyminiszter megbízásából a szervezeti szabályoknak a Külügyminisztérium részére történő kiadásáról szóló egységes szövegének közzétételéről. Melléklet a külügyminiszter 2015. szeptember 30-i 31. sz. rendeletéhez, A külügyminiszter hivatalos lapja, No. 2017/31.*

- *A közszolgálat vezetőjének jelentése a közszolgálat állapotáról és feladatainak megvalósításáról 2016-ban, a miniszterelnök kancellára, 2017. március*

- *Lech Kaczyński, a Lengyel Köztársaság elnöke Országos Közigazgatási Iskola igazgatójának 23/2017. sz., 2017. december 14-i rendelete a felvételi eljárási szabályok tekintetében. Az Országos Közigazgatási Iskola igazgatójának a Lengyel Köztársaság elnöke, Lech Kaczyński, a felvételi eljárás szabályai tekintetében.*

- *Lech Kaczyński, a Lengyel Köztársaság elnöke Országos Közigazgatási Iskola alapító okirata. Melléklet a miniszterelnök 1999. október 7-i rendeletéhez Lech Kaczyński, a Lengyel Köztársaság elnöke Országos Közigazgatási Iskola alapító okiratának létrehozásáról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2017/1507*

- *A miniszterelnök 2017. július 18-i közleménye a miniszterelnök rendeletének egységes szövegének közzétételéről Lech Kaczyński, a Lengyel Köztársaság elnöke Országos Közigazgatási Iskola alapszabályának, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2017.0.1507.*

- *A miniszterelnök 1999. október 7-i rendelete Lech Kaczyński, a Lengyel Köztársaság elnöke Országos Közigazgatási Iskola alapító okiratának létrehozásáról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2017/1507.*

- *A Minisztertanács 1990. május 30-i 74. sz. határozata az Országos Közigazgatási Iskola létrehozásáról, Lengyel Monitor, No.1990.21.167.*

- *A Nemzeti Bevételi Hivatalról szóló törvény, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2016.0.1947.*

- *A pénzügyminiszter 2018. február 6-i végzésével módosítja az Országos Adóhivatal szervezeti egységeinek szervezéséről szóló rendeletet, és az alapszabályt, A pénzügyminiszter hivatalos lapja, No. 2018/10.*

- *2016. november 16-i törvény Az Országos Adóhatóságról szóló törvény bevezetéséről, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2016/1948.*

- *A 2016. november 16-i törvény az Országos Adóhatóságról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2016/1947.*

- *A 2016. május 20-i törvény a Harcművészeti Akadémia létrehozásáról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2016/906.*

- *Az államigazgatási és digitalizációs miniszter 2006. szeptember 3-i 36. rendelete az Országos Helyi Önkormányzat Országos Intézete nevű állami intézmény létrehozásáról, A digitalizálásért és adminisztrációért felelős miniszter Hivatalos Lapja, No. 2015/56 és A belügyminiszter és a közigazgatás Hivatalos Lapja, No. 2016/58.*

- *Az Országos Önkormányzati Intézet alapszabálya, A belügyminiszter és a közigazgatás Hivatalos Lapja, No. 2016/58.*

- *A pénzügyi és fejlesztési miniszter 2017. március 1-jei végrehajtási rendelete az Országos Fejlesztési Igazgatóság alapszabályáról, a Fejlesztési és Pénzügyi Minisztérium Hivatalos Lapjának 2010. január 01-i 41. sz.*

- *Az adóhatóságok nemzetközi szervezetének chartája*

- *Ferfecki Wiktor (2017): Az Opus Dei minisztereket képez, Rzeczpospolita napilap, 2017.12.04.*

- *IOTA STRATÉGIA 2018 - 2022. Az adóhatóságok előmozdítására irányuló partnerség.*

- *Rendőrségi törvény, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2016/1782.*

- *Törvény a Közigazgatási Országos Iskoláról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2017/1411.*

- *Törvény az Országos Igazságszolgáltatási és Ügyészi Iskoláról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2009.26.157.*

KRISKÓ EDINA:
NÉMETORSZÁG TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Bevezetés

Jelen tanulmány célja – *a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001* azonosítószámú *„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”* című projekt vállalásaival összhangban –, hogy kitekintést nyújtson a német közszolgálatban megvalósuló tehetségmenedzsment-tevékenységre, feltérképezze, hogyan gondolkodik a szövetségi állam a tehetségről, a tehetséggondozásról és milyen tehetségfejlesztési programokat, tehetségmenedzsment-rendszereket működtet. A tanulmány elsősorban a dokumentumelemzés módszerét használja, merít a német közigazgatási- és HR-szervezetek által megosztott szaktanulmányokból, a kapcsolódó weboldalak nyilvános információiból, a vonatkozó jogszabályokból és jó gyakorlatként tárgyalt élő példákból.

2. A német közszolgálat és az oda vezető út

2.1. A német közszolgálat néhány fontosabb jellegzetessége

A Német Szövetségi Köztársaságban a 2009. február 12-én hatályba lépett szövetségi közszolgálati törvény – amely legutóbb 2017. júniusában módosult – szabályozza a közalkalmazotti jogviszonyt. Hatálya minden köztisztviselőre kiterjed, ha jogszabály másként nem rendelkezik.[388]

A szövetségi közszolgálat foglalkoztatási területei a következők: köztisztviselők és bírák (136.500 fő), hivatásos és ideiglenes katonák[389] (163.800 fő), valamint fizetett alkalmazottak (126.265 fő).[390] Ebből a központi közigazgatásban dolgozik az állomány 7,3%-a, külügyi területen 1,9%, a védelmi igazgatás területén 48, 2%, a közbiztonság és rendvédelem területén 10%, a pénzügyi igazgatás területén 9,3%, az oktatás, tudomány, kutatás és kulturális ügyek területén 2,3%, a közlekedés és hírközlés területén 4%, a fennmaradó 17% pedig egyéb nem besorolt területen.[391] A tisztviselői karrier életpályába szerveződik. A tisztviselőknek önálló karrierjoga/életpályajoga (*Laufbahnrecht*) van a szövetségi államban, amely biztosítja a sokrétű karrierfejlesztés lehetőségeit minden szolgálati szinten.

[388] Bundesbeamtengesetz: https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[389] A 23 hónapos önkéntes katonai szolgálatot meghaladóan szolgálatot teljesítő katonák

[390] 2016. június 30-ai adat a https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/zahlen-daten-fakten/zahlen-daten-fakten-node.html nyomán (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[391] Statistisches Bundesamt, 2016

Minimális foglalkoztatási (belépési) követelmények az egyes szinteken:

- Egyszerű vagy alapszintű szolgálat: középiskolai végbizonyítvány,
- Középszintű szolgálat: középiskolai végbizonyítvány vagy középiskolai bizonyítvány, amelyet meghatározott szakképesítés egészít ki (szakképzőiskolák),
- Emeltszintű szolgálat: főiskolai vagy szakfőiskolai bemeneti képesítés vagy különböző területeken megszerezett főiskolai végzettség,
- Felső szintű szolgálat (főtisztviselői pálya): befejezett egyetemi tanulmányok vagy mesterképzés.

2.2. A német oktatási rendszer

A Német Szövetségi Köztársaság 16 szövetségi államában nincs egységes oktatási rendszer, (talán) az egyetlen közös pont az, hogy az oktatási rendszer egyes szintjei minden tartományban megegyeznek:

Elementarstufe – alapszintű oktatás; *Primar* – az oktatás első szintje (első négy vagy hat tanköteles időszak); *Sekundarstufe I* – a második képzési szint első fele (melyet úgynevezett Bildungsabschluss zár[392]); *Sekundarstufe II* – a második képzési szint második fele (tulajdonképpeni szakképzés, a felsőfokú tanulmányok előkészítője); *Tertier Bereich* – harmadik képzési szint (főiskolai és egyetemi képzések).[393] A tartományok az oktatási jogalkotás kérdésében – a kulturális szuverenitás jegyében – igen nagy szabadságfokkal bírnak, mutatja ezt, hogy saját hatáskörben döntenek az iskolaév hosszáról, a tanári fizetésekről és a tantervekről. A 16 különféle oktatási modell bemutatására értelemszerűen nincs mód, néhány összevetést azért teszünk, ahol ezt jelentős különbségek indokolják. A tankötelezettség 6 éves korral kezdődik és 9 vagy 10[394] évet ölel fel.

Az oktatás országos szinten egységes minőségének letéteményese a tartományok által közösen fenntartott *Oktatásügyi Minőségfejlesztési Intézet* (Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen = *IQB*). Ez a szervezet dolgozza ki a hosszú távú állami oktatási stratégiát és fogalmazza meg a minden tartományban érvényes követelményeket. Az oktatásügy országos koordinátora a *Szövetségi Oktatásügyi Minisztérium*, a tartományok ugyanezen feladatait a *Tartományi Oktatási Minisztériumok* látják el.

2.3. A német felsőoktatás rendszere

A felsőoktatásba beleértendők (tercier terület) a különféle felsőoktatási intézmények és néhány felsoktatáson kívüli (nem akadémiai) intézmény (szakképző iskolák és diplomások számára felsőfokú szakképzést nyújtó képzőhelyek). Klasszikus példája ez utóbbinak

[392] Képzettség megszerzése (középfokú)

[393] Educatio, 2013: 35

[394] Berlinben, Brandenburgban, Bremenben és Thüringenben.

Bajorország (Bayern), ahol úgynevezett *Fachakademien és Fachschulen* (műszaki és szakiskolák) is a harmadik szint képző intézményeit testesítik meg.[395]

A képzési paletta az Európai Unió 4. legnagyobb országában minden tekintetben igen széles, jól mutatja ezt a 399 állami és/vagy államilag elismert felsőoktatási intézménye. Ide tartoznak az egyetemek (*Universität*) és a velük egyenrangú főiskolák (*Hochschule* – műszaki, pedagógiai és teológiai főiskolák), valamint a szakfőiskolák[396] (*Fachhochschule*), a művészeti és zenei főiskolák (*Kunst- und Musikhochschule*), az alkalmazott tudományok egyetemei (*Hochschulen für angewandte Wissenschaften*). Léteznek még ezenfelül tudományegyetemek, amelyek előbbi képzéseket egy intézményen belül kínálják (*Gesamthochschulen*). Közös vonása a felsőoktatás előbb sorolt intézményeinek, hogy jogosultak doktori fokozat odaítélésére. [397]

Külön kell szót ejtenünk a szövetségi véderő egyetemeiről és a közigazgatási szakfőiskolákról. Ezek a szövetségi államban zárt pályás rendszerben működnek, nem mindenki számára hozzáférhetőek a képzési programjaik.

2.4. Közigazgatási szakfőiskolák a Német Szövetségi Köztársaságban

Bundesverwaltung **(Szövetségi közigazgatás)**	**Hochschulen/Fachochschulen der öffentlichen Verwaltung in den Ländern (Közigazgatási főiskolák és szakfőiskolák az egyes tartományokban)**		
Hochschules des Bundes für öffentliche Verwaltung	**Baden-Württemberg**	**Hessen**	**Saarland**
http://www.hsbund.de/DE/00_Home/home-node.html	Hochschule für Rechtspflege Schwetzingen	Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	Fachhochschule für Verwaltung
Deutsche Hochschule der Polizei	http://www.fh-schwetzingen.de/pb/,Lde/Startseite	https://www.hfpv.de	https://www.saarland.de/fhsv.htm
http://www.dhpol.de/de/index.php	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	Studienzentrum der Finanzverwaltung und Justiz Rotenburg a. d. Fulda	**Sachsen**

395 A tercier képzési szintről lásd részletesen: Eckhardt, 2017b

396 Mérnöki, gazdasági, mezőgazdasági és üzleti területe nyújtanak egyetemi szintű képzéseket.

397 2015 nyári adat szerint.

Bundesverwaltung (Szövetségi közigazgatás)	Hochschulen/Fachochschulen der öffentlichen Verwaltung in den Ländern (Közigazgatási főiskolák és szakfőiskolák az egyes tartományokban)		
	https://www.hs-ludwigsburg.de/kontakt.html	https://studienzentrum-rotenburg.hessen.de//	Hochschule der Sächsischen Polizei
	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	Archivschule Marburg (Hochschule für Archivwissenschaft)	https://www.polizei.sachsen.de/de/19163.htm
	http://www.hs-kehl.de/	https://www.archivschule.de/	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege
	Hochschule für Polizei Baden-Württemberg	**Mecklenburg-Vorpommern**	https://www.hsf.sachsen.de/
	http://www.hfpol-bw.de/index.php	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	**Sachsen-Anhalt**
	Bayern	www.fh-guestrow.de	Hochschule Harz https://www.hs-harz.de/fb-verwaltungswissenschaften/
	Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern*	**Niedersachsen**	www.fh-harz.de/Vw.index.htm
	http://www.fhvr.bayern.de/	Polizeiakademie Niedersachsen	**Schleswig-Holstein**
	Berlin	http://www.polizei-studium.de/	https://www.fh-studiengang.de/hochschulen/fachhochschule-verwaltung-berlin.html
	Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin	Fachhochschule für Finanzen Nordrhein-Westfalen	http://www.fhvd.de/fhvd_we/html/av/index-av.html

Bundesverwaltung (Szövetségi közigazgatás)	Hochschulen/Fachochschulen der öffentlichen Verwaltung in den Ländern (Közigazgatási főiskolák és szakfőiskolák az egyes tartományokban)		
	https://www.hs-nordhausen.de/studium/wiso/public-management-governance/	https://www.finanzverwaltung.nrw.de/duales-studium-der-fhf-nrw	**Thüringen**
	Brandenburg	Norddeutschen Hochschule für Rechtspflege	Hochschule Nordhausen
	Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	http://www.hr-nord.niedersachsen.de/index.php?id=49	https://www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management/
	https://www.fhpolbb.de/	**Nordrhein-Westfalen**	Thüringer Verwaltungshochschule
	Bremen	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW	http://www.thueringen.de/th3/vfhs/
	Hochschule für öffentliche Verwaltung	www.fhoev.nrw.de	
	http://www.hfoev.bremen.de/	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung – Köln	
	Hamburg	https://www.fhoev.nrw.de/	
	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg)	Fachhochschule für Rechtspflege	
	https://www.haw-hamburg.de/department-public-management.html	www.fhr.nrw.de	
	Akademie der Polizei Hamburg	**Rheinland-Pfalz**	

Bundesverwaltung (Szövetségi közigazgatás)	Hochschulen/Fachochschulen der öffentlichen Verwaltung in den Ländern (Közigazgatási főiskolák és szakfőiskolák az egyes tartományokban)		
	http://akademie-der-polizei.hamburg.de/	Hochschule für öffentliche Verwaltung	**Universitäre Einrichtung**
	Köln	http://hoev-rlp.de/de/startseite/?no_cache=1	**Rheinland-Pfalz**
	Cologne Business School	Hochschule für Finanzen und Landesfinanzschule Rheinland-Pfalz	Deutsche Universitä für Verwaltungswissenschaften Speyer
	https://cbs.de/	https://fachhochschule-edenkoben.fin-rlp.de/home/index.html	http://www.uni-speyer.de/de/index.php?p_id=93

1. táblázat: Közigazgatási képzőhelyek
Forrás: Saját szerkesztésű táblázat a
https://www.beamter-werden.de/70,1,hochschulen.html *nyomán.*
(Eredeti letöltés dátuma: 2017. december 15.)

A képzőhelyek a vizsgált időszakban átalakultak, nevet váltottak, így a képzőhelyek megnevezése és ekérhetősége módosulhat(ott), a mindenkor aktuális lista elérhető a jelzett linken:
https://www.beamter-werden.de/70,1,hochschulen.html

2.5. A továbbképzés rendszere (állami szintű szabályozás)

A továbbképzés rendszere - amely az állam kezében van – jóval kevésbé szabályozott. Általánosan érvényesített elv, hogy a képzésbe való bekapcsolódás önkéntes. Országos szinten csak általános szabályok lefektetésére és a képzések promóciójának szabályozására van mód. Ezzel kívánja elérni a szövetségi állam, hogy a képzési rendszer kellően rugalmas és a változó igényeket gyorsabban kiszolgálni legyen képes, az élethosszig tartó tanulás jegyében.[398]

[398] Eckhardt, 2017c: 190. p.

Az egyes szövetségi tartományok saját hatáskörben szabályozzák:

- az általános továbbképzést,
- az iskolai végzettséghez kötött továbbképzéseket,
- az egyetemi szintű továbbképzéseket,
- a kulturális továbbképzéseket,
- a politikai továbbképzések részeit,
- a szakmai továbbképzések részeit.

A szakképzést a *Bundesinstitut für Berufsbildung* (Szövetségi Szakképzési Intézet) felügyeli.[399]

3. A tehetséggondozás

3.1. A tehetség mint tulajdonság (Eigenschaft) és mint személy (Person)

A tehetség és a kapcsolódó kifejezések már az ókorban[400] is jelen voltak, de egy egészen más jelentésben[401], mint a középkorban, a reneszánszban, a reformáció vagy a felvilágosodás idején.

A mai (európai-német) értelemben vett fogalommal (mint egyfajta diszpozíció, mint bizonyos tevékenységek sikeres végzésére való hajlam, adottság), csak a XVIII. századi Németországban találkoztunk először.[402] Annyi bizonyos, hogy ma már nem biológiai tényként, és nem valamifajta pszichológiailag lokalizálható entitásként tekintik a szakírók (csak egy részük), hanem inkább egy társadalmi konstruktumnak írják le azt.[403]

A tehetség tulajdonságként magában foglalja az adott személy – aktuálisan munkavállaló – motivációját, kognitív képességeit és viselkedését.[404] Ebben az értelemben minden munkavállaló rendelkezik bizonyos potenciállal és tehetséggel az adott munka vagy funkció vonatkozásában. A teljesítmény megfelelő (mérhető, megfigyelhető), de nem szükségképpeni mutatója a tehetségnek. (Előfordulhat ugyanis az, hogy a tehetség nem mutatkozik meg aktuálisan a teljesítményben.)

Ha azonban a tehetséget mint személyt (és referenciapontot – valakit, akinek „tehetsége van”) tekintjük, akkor ez magában foglalja a potenciált és a teljesítményhordozókat,

399 Ütőné – Virág, é.n.

400 Platón értelmezése szerint ez olyan képességet jelent, amely révén az egyén másoknál gyorsabban halad előre a tudás megszerzésében (Tóth, 2013)

401 Honorál, felszerel, adományoz, ajándékoz.

402 Hackl et al. 2014

403 Weigand – Imhof, 2014

404 Altmeier et al. 2015

amelyek a jövőbeni siker kulcstényezői a szervezetben, bármely szakértői vagy vezetői szerep betöltése esetén. Az értékelési kritérium ez esetben a szituáció, például az adott pozíció kontextusa a szervezetben. A tehetség felismerése, azonosítása ebben az esetben azt jelenti, hogy a munkatársakat figyelemmel kísérjük munkavégzésük során, és teljesítményükből következtetünk alapvető kompetenciáikra. A tehetséget nagyfokú szakmai hozzáértés, tanulási képesség és rugalmasság jellemzi. Az új szituációkat gyorsan képes végiggondolni és a felmerülő problémákat erőforrás-takarékosan és hatékony gondolkodási folyamatok révén megoldani.

Fentiek szerint a tehetségmenedzsment is különféleképpen értelmezhető, melyről a későbbiekben még részletesen lesz szó.

3.2. A tehetség iskolai kontextusban (Begabung)

Összhangban a nemzetközi szakirodalommal, a német oktatásban is úgy jelenik meg a tehetség, mint egy igen összetett és nagyon különféle módokon megmutatkozó jelenség, amelyet éppen ezért igen nehéz definiálni.

Amikor intellektuális képességekről esik szó, az absztrakt logikai gondolkodás igen hangsúlyosan jelenik meg, de része lehet különböző mértékben a nyelvi, matematikai, ábrázolási vagy technikai stb. tehetség is. Ugyanúgy ide tartozik a művészi és zenei vagy sporttehetség, a gyakorlati képességek vagy a társas tehetség. A kognitív intelligenciának nincs abszolút mértéke, egy diszpozíciót jelez, amely előfeltételezés formájában referál a várható iskolai teljesítményre, ha megfelelő (támogató) körülmények állnak fenn a tehetség kibontakozásához. A tehetség kibontakozása/kibontakoztatása egy interaktív folyamat, amelyben a gyermek veleszületett tehetsége a környezetével kölcsönhatásban mutatkozik meg és fejlődik, teljesedik ki.[405]

3.3. Tehetséggondozás, tehetségdiagnózis

A német képzőhelyek sokfélesége számos lehetőséget rejt, megfelelő orientáció és tanácsadás híján azonban a számos választási alternatíva dezorientációt eredményezhet. Épp ezért fordítanak különös gondot a tehetséggondozásra és a segítségnyújtásra már az iskolaválasztás és a tanulmányok megkezdésének szakaszában is.

Alsó-Szászország Kulturális Minisztériuma például együttműködési szövetséget hozott létre az iskolák és a gyermekgondozási intézmények között, hogy időben felismerjék és támogassák a tehetségeket.[406]

Összhangban az Alaptörvény (*Grundgesetz*) 3.§-ával – amely kimondja, hogy kötelesség minden gyermek és fiatal számára a lehető legjobb fejlesztési feltételeket biztosítani – Alsó-Szászország iskolai törvényének 54.§-a ezt megerősíti azzal, hogy biztosítani kell

[405] Altmeier et al. 2015

[406] Niedersächsisches Kultusministerium, 2011

a tehetség-orientált egyéni fejlesztést, és különösen támogatni kell a nagy tehetségű diákokat (*hochbegabte Schülerinnen/Schüler*).

A tartományi hitvallás szerint épp ezért ösztönözni kell a rugalmas és sokszínű független tanulási és szolgáltatási kezdeményezéseket, amelyek a tehetség kibontakoztatásában vállalnak szerepet, egyúttal biztosítani kell az átjárhatóságot az alap-, közép- és felsőszintű oktatásban. Az iskolák és napközi otthonok együttműködése ma már kiegészül regionális intézményekkel és vállalatokkal való együttműködési formákkal, hogy a személyes kompetenciákon túl immár szakmai kompetenciák fejlesztésére is gondot fordíthassanak.

A tehetség azonosításának, felmérésének iskolai eszközei természetesen a célzott és rendszeres megfigyelések tanulási helyzetekben, esetleg pszichológiai tesztek. A tehetségdiagnózisban (*Begabungsdiagnose*) a kognitív teljesítmény és motiváció mérése mellett megjelennek az érzelmi személyiségkövetelmények (*emotional Persönlichkeits-voraussetzungen*) és a szocializációs tényezők (*Sozializationsfaktoren*). A felméréseket természetesen képzett iskolapszichológusok végzik, a szülő vagy gondviselő hozzájárulásával. Célja a gyermek tehetségprofiljának és intelligenciahányadosának meghatározása, nyelvi és kulturális hátterének figyelembevételével.

3.4. Együttműködés, párbeszéd

Az iskolai osztályzatokon túl tehát a megközelítés része a viselkedéses jegyek és teljesítmény megfigyelése (tanulási helyzetekben és játékokban, szabadidős tevékenységek során is), különféle ellenőrző listák szerinti értékelés (amely az életrajzi megközelítést képviseli például: szülői háttér, oktatói támogatás figyelembevétele), teljesítménytesztek, tanulmányi értékelések, intelligencia- és pszichológiai tesztek szervezése.

Ezt követően kezdődhet meg a gyermek, szülő és képzőhely közti párbeszéd (ez egy tulajdonképpeni tanácsadási folyamat), amely az azonosított tehetség fejlesztésének kérdéseiben valamennyi érintettel közösen keresi a legmegfelelőbb utat.

Alsó-Szászországban a tanácsadásba bekapcsolódnak a nevelők és a tanárok, a szülők, a hivatásos tanácsadók és különféle kapcsolattartó személyek. A tartományi iskolai hatóságoknál tanácsadócsapat működik, amely felkészült a tehetségdiagnózis elvégzésére, kapcsolatban áll az előbb említett érintettekkel, valamint önsegítő csoportokkal és egyesületekkel is.

3.5. Az ún. Pull-out Programok (Pull-out-Programme)

Ezek a programok arra adnak lehetőséget, hogy a tantermi keretek között, a reguláris tanulócsoportokban meg nem valósítható tehetségfejlesztési célok egyénre szabottan valósuljanak meg, biztosítva a tehetségek optimális fejlődését. Módot adnak rá, hogy a kimagasló tehetségek az őket érdeklő témában dolgozzanak projekteken, osztálytermi vagy osztálytermen kívüli foglalkozások keretében. Meghatározott cél és képzési terv szerint zajlik a fejlesztés, melyet a tanár és diák (és szülő) közösen alakít ki, dokumentál és

a végén értékel. Mindez egyúttal a gyermek-szülő-tanár (iskola) kapcsolatokat is erősíti, hiszen a személyre szabott törődést valósítja meg.

A képzés/fejlesztés ezen formájának elfogadtatása persze nem magától értetődő, hiszen nehezen mérhető az eredményessége, alapja az iskola-tanuló-szülő konszenzusos megállapodása. Ez olyan önfejlesztési folyamat, amelyben a tanárok facilitátorként működnek, az iskola pedig a megfelelően felszerelt oktatási/fejlesztési helyszínt biztosítja a tanulók számára. Mégis számos alsó-szászországi iskola él ezzel a lehetőséggel, és nyer meg programjaihoz szakmai támogatást más iskoláktól, egyetemektől.

3.6. Tanácsadás, pályaorientáció

A sikeres tanulási folyamatok és tehetségfejlesztés alapja a rendszeres tanácsadás, folyamatos párbeszéd, mint arra korábban is utaltunk már. Ez elsősorban a pedagógiai személyzet, iskolapszichológusok, előadók feladata, amely a tanárok tehetséggondozásban vállalt aktív szerepére támaszkodik. Az egyik fő cél a képzési szintek közötti átlépés, a továbbtanulás lehetőségének biztosítása, a főiskolákra, egyetemekre való bejutás segítése, a felsőfokú tanulmányok megkezdésének zökkenőmentessé tétele. Ehhez a főiskolák és egyetemek a nyílt napokon túl előkészítő tanulmányi programokat is kínálnak, amelyek keretében a tanulók belekóstolhatnak az egyes tantárgyakba és szakmaspecifikus rendezvényeken vehetnek részt.

4. Tehetségek a német munkaerőpiacon

4.1. Tehetségmenedzsment a munkaerőpiacon

A munka világában érvényesülő kedvezőtlen demográfiai tendenciák, valamint az új generációk (elsősorban az Y és Z) megjelenése, e fiatal generációk értékrendje és a munkaadókkal szembeni megváltozott elvárásai és értékrendje aláhúzza a tehetségmenedzsment fontosságát a stratégiai humánerőforrás-menedzsmentben. Az online felmérések már 2013-ban is jelentős erőfeszítéseket és erős cselekvési szükségletet mutató témaként nevezték meg a tehetségmenedzsmentet és vezetést.[407] A téma jelentősége azóta nemhogy csökkent, de emelkedett, hiszen a 2017-es Globális Humántőke Trendek[408] már a harmadik legfontosabb kihívásként nevesítik a tehetségek akvizícióját. A vonzó munkáltatói márkakép egyik alapköve lett a tehetséggel való bánásmód, a fejlődés lehetőségének (és ezáltal a karrierben való előrejutás) biztosítása a képzett munkaerő, s különösen a fiatalok számára.

[407] Altmeier et al. 2015: 6.

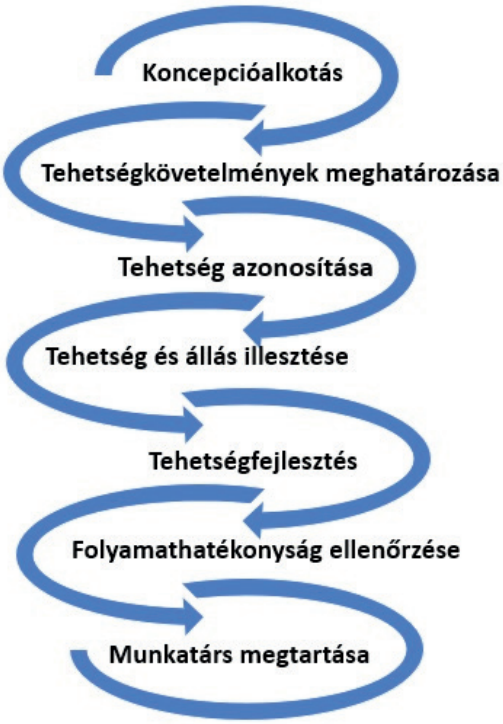
[408] Deloitte, 2017

Amellett, hogy a munkaerő mind sokszínűbbé válik (nem is generáció-, de sokszínűségmenedzsmentre van immár szükség), nő az igény az egyénre szabott karrierlehetőségek iránt, a munkaerő vonzásának és megtartásának (egyik) kulcsa a személyes fejlődés és életpálya lesz. A munkavállaló képességeinek kibontakoztatása és optimális kihasználása mindkét fél, a munkaadó és a munkaerő közös érdeke.

A tehetségmenedzsment 3 dimenzióban kívánja megvalósítani a tehetséges munkaerő és munkahelye közötti illesztést:

- kvalifikáció szerinti illesztés, vagyis minden pozícióba a megfelelő végzettséggel, ismeretekkel és képességekkel rendelkező személy helyezése,
- szükségletek szerinti illesztés, vagyis annak biztosítása, hogy az adott pozíció (állás) igazodjon a munkavállaló személyes elégedettségét befolyásoló kívánalmakhoz (például: szükségletek, motiváció, érdekek és értékek),
- lehetőségek szerinti illesztés, vagyis olyan pozíció megtalálása a jelölt számára, amely összecseng jövőbeni karrierterveivel és biztosítja számára a kívánt karriercélok elérését, karrierlépcsőn való előrehaladást.[409]

A tehetségmenedzsment középpontjában annak szavatolása áll, hogy a sikerkritikus pozíciókban csökkenjen a fluktuáció kockázata, növekedjék az innováció és fejlődjön a szervezeti kultúra a szervezetben.



1. ábra: A tehetségmenedzsment folyamata

Forrás: Saját szerkesztésű ábra (Altmeier et al. 2015: 12. nyomán)

[409] Altmeier et al. 2015: 8.

A versenyszféra egyfajta munkadefiníciója a tehetségmenedzsmentről a következőket mondja el:

A tehetségmenedzsment a személyzeti politika minden olyan tevékenységével összefügg, amelynek célja az utánpótlás biztosítása a kulcspozíciókban. A tehetség kiválasztásán és kibontakoztatásán, fejlesztésén túl részét képezi a tehetségek előmenetelének biztosítása és a potenciális tehetségek beazonosítása. Integráns része a vállalkozói kultúrának. Minden tehetség vonatkozásában hozzá kell járulnia a fejlesztéshez, hogy reagálni tudjon a munkaerőhiányra, mind a fiatal szakképzett munkaerő, mind az öregedő és kiáramló munkaerő vonatkozásában.[410]

4.2. Tehetségmenedzsment a közszolgálatban

A tehetségmenedzsment, de általában a humánerőforrás-menedzsment elvek is folyamatos változásban vannak a közszektorban, amelynek oka, hogy kevésbé tartja magát a klasszszikus közszolgálati karrier, életpálya. A tehetségek karrierje nem kezdődik és ér véget az államban. A munkavállalók flexibilitása és változatosság iránti igénye odavezet, hogy több az átjárás a magánszektorból és a magánszektorba is. Épp ezért a materiális és immateriális ösztönzők rendszere és számtalan egyéb dolog is változásban van, folyamatos változtatásra szorul.

Az előrejelzések szerint Németországban 2030-ban több mint 800.000 állás lesz betöltetlen a közszolgálatban, legalábbis ezt vetíti előre a *PriceWaterhouse Coopers* tanácsadó cég *„Szakképzett munkaerő hiánya a közszolgálatban”* című tanulmánya, a Gazdasági Kutatóintézet adataira alapozva.[411]

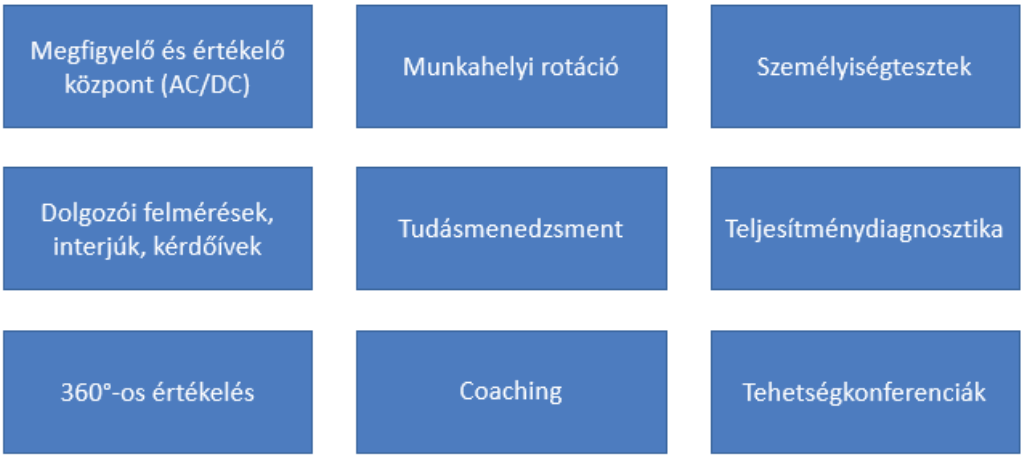
Különösen a szakembereknek lesz híján a közszolgálat, ami különösen érzékeny probléma akkor, amikor a tisztviselőkkel szembeni elvárások egyre összetettebbek. Ezzel a közigazgatás lesz a legnagyobb abszolút munkaerőhiánnyal küzdő ágazat. A baby boomer generáció nyugdíjba vonulása hozza azt a korábban nem ismert mértékű változást, amely messze túlmutat majd a szokásos ingadozásokon. Komoly problémák merülhetnek fel Berlinben és a Saar-vidéken. Hogy a nemzedékváltás során megfelelően biztosítva legyen a tudástranszfer, már most intézkedéseket kell tenni. Szükség van a vegyes életkorú munkacsoportokra, fiatal munkavállalók korai toborzására, senior szakértői csapatra, rugalmas nyugdíjazási szabályokra, és az idősebb munkavállalók kapacitásainak kihasználására.

Fontos kihívásként jelenik meg a kontroll helyett a bizalom erősítése, amely jelentős kultúraváltást irányoz elő. Már most versenytényezőt jelentenek a jól felszerelt és motiváló munkakörnyezetek. Ennek fontosságát jelzi, hogy a közszolgálatban különösen nagy a pszichés terhelés, amit az átlagot meghaladó távolléti idő mutat az ágazatban. (A betegbiztosítás által finanszírozott 13 nappal szemben 15,5 nap.) Drámai az az adat, hogy a közszolgálatban kétharmaddal nőtt a pszichés okokra visszavezethető munkaképtelenség bekövetkezésének kockázata.

410 Altmeier et al. 2015: 9.

411 PwC, 2017

A közszolgálat ráadásul Németországban is imázsproblémákkal küzd, éppen a tehetség és karrierlehetőségek tekintetében. Annak ellenére, hogy biztonságot nyújtó, családbarát munkahelyként jelenik meg a közszolgálat – amelyet ráadásul a közjó iránti elkötelezettséggel és a munka nagy társadalmi jelentőségével kapcsol össze közvélemény – a fiatalok a személyes fejlődés lehetőségének hiányát róják fel az ágazatnak. Hiányoznak a tisztviselői pályához szorosan kapcsolódó személyzetfejlesztési modellek, állásbörzék és a pályaválasztási tanácsadás. A merev struktúrákkal szembeni fenntartások ellenére mégis a klasszikus közszolgálati életpályák fejlesztésében látnak a szakértők előrelépési lehetőséget.



2. ábra: A leggyakrabban alkalmazott tehetségazonosító eszközök
Forrás: Saját szerkesztésű ábra (Altmeier et al. 2015: 15. nyomán)

4.3. Tehetségek támogatása Németországban

A tehetséges fiatalok számára elsősorban a kormány által támogatott tanulmányi ösztöndíjak jelentenek közvetlen anyagi és szakmai támogatást. Ezekhez zömmel alapítványokon, tehetséggondozó szervezeteken és egyházakon keresztül juthatnak hozzá a tehetséges diákok, többnyire ösztöndíj (*Stipendium*) formájában.[412] Korlátozott időszakra ma már a külföldről Németországba érkező diákok és fiatal tudósok kaphatnak ösztöndíjakat, melyeket a *Német Akadémiai Csereszolgálat* (Deutsche Akademische Austauschdienst = *DAAD*) nyújt.[413] A 12 legfontosabb finanszírozó szervezet a Szövetségi Köztársaságban, amely tehetségeket támogat, az alábbi:

- Studienstiftung des deutschen Volkes,
- Cusanuswerk - Bischöfliche Studienförderung,
- Ernst Ludwig Ehrlich Studienwerk - jüdische Begabtenförderung,

[412] Begabtenförderung in Deutschland: http://deacademic.com/dic.nsf/dewiki/150760 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[413] Eckhardt 2017a: 93

- Evang. Studienwerk e.V. Villigst,
- Hans-Böckler-Stiftung,
- Stiftung der Deutschen Wirtschaft - Studienförderwerk Klaus Murmann,
- Konrad-Adenauer-Stiftung,
- Heinrich-Böll-Stiftung,
- Friedrich-Ebert-Stiftung,
- Rosa-Luxemburg-Stiftung,
- Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit,
- Hanns-Seidel-Stiftung.

Érdekesség, hogy Bayern 1948 óta saját tehetségprogramot működtet. A tartományi szintű tehetséggondozással kapcsolatos információknak külön információs portálja működik.[414]

A szövetségi kormány 2010-ben az egyetemi szféra számára önálló ösztöndíjat alapított, hogy kiemelkedő tehetségű hallgatóknak nyújtson támogatást, ez a *Németország Ösztöndíj* (Deutschlandstipendium). A magánadományozók és a kormány finanszírozásában megvalósuló programban havonta 300 EUR támogatási összeget kapnak a legkiválóbbak. 2014 végéig mintegy 22.500 hallgató részesült támogatásban.[415] A nemzeti ösztöndíjprogramok alapításának és szabályozásának kérdéseit az országos ösztöndíjprogram létrehozásáról szóló törvény (*Gesetz zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms*, röviden: Stipendienprogramm-Gesetz = *StipG*) szabályozza.[416] Nem tartoznak azonban e törvény hatálya alá a közigazgatási szakfőiskolák hallgatói, ha köztisztviselőként fizetett alkalmazásban állnak vagy más közpénzből finanszírozott támogatásban részesülnek, az 1.§ (2) szerint. A további programokról a képzési és kutatási minisztérium weboldalán lehet tájékozódni.[417] Közvetett anyagi támogatásként kedvezményes díjú egészségbiztosítás, diákhitel-konstrukciók és nyugdíjbiztosítás állnak még rendelkezésre.

4.4. Tehetségkapcsolat-menedzsment (talent relationship management)

A tehetségek akvizíciójának újabb módjait főként az indokolja, hogy a hagyományos toborzási eljárások (új belépők esetén például a főiskolai és egyetemi állásbörzék, szakemberek esetében a hirdetés útján történő toborzás) jó esetben is mintegy 50 napot vesznek igénybe.

414 https://www.bildungsserver.de/Begabtenfoerderung-in-den-Bundeslaendern-10637-de.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

415 Eckhardt 2017: 93

416 Gesetz zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms (Stipendienprogramm-Gesetz – StipG) http://www.gesetze-im-internet.de/stipg/BJNR095700010.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

417 https://www.deutschlandstipendium.de/de/1879.php (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ahogy a németek mondják, ez a fajta „portás mentalitás” (Türstehermentalität) ma már nem megengedhető. Ezért van szükség a tehetségmenedzsmentben is olyan új megoldásokra, mint a tehetségkapcsolat-menedzsment. A legtöbben a gyakornoki programokkal (Praktikantenbindungsprogramme = gyakornoki hűségprogramok) azonosítják ezt a menedzsmentterületet. Míg korábban a tehetségkapcsolatok egy kezelhető méretű adatbázist jelentettek, amelyben különféle tehetségű jelöltek adatait tartották nyilván, ma már egy szervezet potenciális jelöltjeivel való valamennyi kapcsolatát felöleli minden offline és online csatornán. Ez folyamatos és szisztematikus adatgyűjtést és -elemzést tesz szükségessé, ahol a tömeg osztályokba sorolható, a célcsoport szegmentálható és az üzenetek perszonalizálhatók.[418]

A kapcsolatkezelés 3 fázisa:

- *azonosítás,*
- *elkötelezés,*
- *toborzás.*

3. ábra: A kapcsolatkezelés fázisai

Forrás: Saját szerkesztésű ábra (Bender, é.n: 6. nyomán)

A tehetségek azonosítása már akkor megtörténik, amikor még fel sem merül, hogy az adott személy valamikor is a szervezetben kívánna dolgozni, elég bármiféle kapcsolat megléte annak vizsgálatához, hogy az illető illeszkedne-e képességei alapján a szervezetbe. Ez minden korábbinál proaktívabb szemléletet jelent, amelyet érvényre kell juttatni a munkáltatói márkakép építésében is és a marketingaktivitásokban.[419]

Amikor a tehetségek beazonosítása megtörtént, be kell őket vonni valahogyan a szervezet életébe, a tehetséggondozás (*talent pool*) vagy úgynevezett tehetségközösségek (*talent community*) létrehozása által. Ennek részeként felhívják a jelöltek figyelmét a tehetséggondozásban való részvétel előnyeire és a programok oldalán már közvetlen csatlakozási lehetőségeket is kínálnak. Ebben a fázisban felértékelődik a karrierbörzék, workshopok és egyéb szakmai rendezvények szerepe. (Ezek újabb és újabb közvetlen regisztrációs lehetőségek is.) Németországban emellett az ajánlásmarketing (*Empfehlungsmarketing*) és

[418] Bender é.n.

[419] Bender é.n: 4.

az ajánlásprogramok (*Empfehlungsprogramme*) is egyre népszerűbbek, hiszen a szociális hálózatokat a közösségi média is előtérbe helyezi.

Az elkötelezés fázisában a jelöltekkel való folyamatos kapcsolattartáson (programokon keresztüli kapcsolattartáson) van a hangsúly, hiszen így betekintést nyernek az adott szervezet életébe, bizonyos munkafázisokba, konkrét szakmai ismeretekre is szert tehetnek. Így mire elérkezik a soron következő pályázati időszak, a jelöltek egy jelentős része már a „család" része, amely mindkét fél számára előnyöket hordoz. Az elkötelezés sikeressége nagyban múlik azon, hogy a tehetségprogramok mennyire inspirálóak.

Ha a tehetségkapcsolatok élők, akkor a pozíciók feltöltésekor tulajdonképpen már csak a tehetségprofilok és a munkalehetőségek megfeleltetése a feladat. (Illetve folyamatosan előrejelzések készítése a rendelkezésre álló adatbázis alapján.)[420]

Az aktív toborzás (active sourcing) egyik legfőbb eszköze Németországban a *XING*[421] nevű közösségi oldal, amely a *LinkedIn* német változata és hazájában jóval megelőzi a világszintű karrierhálózatot (65%-ban használják ezt az oldalt a toborzók). Külföldi tehetségek rekrutálásakor azonban a német szervezetek is a LinkedIn[422] nyújtotta lehetőségekre támaszkodnak. Összességében a szervezetek egyötöde már él az aktív toborzás eszközeivel és tanulja, gyakorolja a tehetségkapcsolat-menedzsment lépéseit a tudatosabb és hatékonyabb tehetségmenedzsment érdekében.

4.5. Tehetséggondozás és vállalati támogatás

Nemigen gondolnánk, hogy a legrégibb tehetséggondozó kezdeményezések elindítói között a dohányipar képviselőit találjuk meg első körben. Márpedig az 1957-ben alapított *Reemtsma Tehetségtámogató Alap* (Reemtsma Begabtenförderungswerk) a Reemtsma testvérek (Hermann F. és Philipp F. Reemtsma) nevéhez köthető.[423] A hamburgi székhelyű jótékonysági alap ugyanis a cigarettagyártó ipari család kezdeményezésére alakult meg, azt vallva, hogy a fennálló társadalmi rend sajnos nem minden tehetséges gyermek számára teszi lehetővé képességei kibontakoztatását. A nonprofit egyesület célja ezen fiatalok támogatása. Az alapítók anno 1.000.000 német márka alaptőkével kezdték meg a tehetségek támogatását. Az egyesület önkéntesei a gyár dolgozói.[424]

Míg kezdetben a támogatásban a gyár dolgozóinak gyermekei részesültek, mára a Reemtsma ösztöndíjrendszere nyitottá vált, és több mint 5.000 diák tanulását támogatta. Az ösztöndíjak odaítéléséről minden pályázati időszakban bizottság dönt.

---

420 Bender é.n: 11

421 https://www.xing.com/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

422 https://www.linkedin.com/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

423 http://deacademic.com/dic.nsf/dewiki/1166208 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

424 https://reemtsma-stipendium.de/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

4.6. Civil szervezetek szerepe a tehetséggondozásban

A Karg Alapítvány a Tehetséges Gyermekekért és Fiatalokért (Karg-Stiftung für hochbegabte Kinder und Jugendliche)

Az akkor még úttörőnek számító intézményt Hans-Georg és Adelheid Karg hívta életre 1989-ben. A szervezet mára az oktatási minisztériumok kompetens együttműködő partnere és tanácsadója a politika és az oktatásigazgatás szakembereinek.

Az Alapítvány célja kezdettől fogva az oktatási rendszer olyan átalakítása, amely szem előtt tartja a tehetségeket és tehetségszempontokat. Az első kezdeményezés az úgynevezett tehetségérzékeny oktatási helyek létrehozása volt, előbb egy, majd két óvoda (*PilotKitas*), általános iskola, később már középiskola együttműködésével, amelyhez csatlakozott a Keresztény Ifjúsági Világszervezet németországi szervezete is (Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands = *CJD*). Ekkoriban indult meg a speciális tanácsadószervezetek kiépítése, amelyben az alapítvány is tevékenyen részt vett.[425] Ezt követően vált sürgető feladattá az óvodai és iskolai tehetséggondozás keretfeltételeinek lefektetése, majd megnyíltak az első úgynevezett impulzusiskolák (*Impulsschulen*), amelyek az inkluzív tehetséggondozás székhelyei lettek. 2003 és 2009 között összesen 15 ilyen iskola működött. A hálózati működés tette lehetővé, hogy a képzőhelyek tanuljanak egymástól, átvegyenek jó gyakorlatokat és megkezdődjön a rendszerszintű tehetségmenedzsment, amely minden gyermek számára (születésétől függetlenül) biztosítja az esélyt tehetsége kibontakozásához. Az Alapítvány a *Karg Fórumon* keresztül biztosította a hálózati tudásmegosztást, mindazok között, akik felelősek az oktatási rendszer alakításáért. Az alapítvány ma is modellprojektek megvalósításán dolgozik, szakmai kiadványokat készít, információs portált üzemeltet és kormányzati tanácsadói feladatokat lát el. Emellett szövetségi szinten képez óvodai, iskolai és tanácsadói hálózatok számára szakembereket.

5. Esettanulmányok

5.1. Main-Tauber járás tehetségfejlesztési gyakorlata

Az üdülőrégió mintegy 130.000 lakosával Baden-Württemberg legalacsonyabb népsűrűségű területe. Földrajzi kiterjedését tekintve mintegy 1.300 km^2. Földrajzi és demográfiai adatai önmagában is előrevetítik, hogy a személyzeti utánpótlás és személyzeti fejlesztés (és különösen a vezető-utánpótlás) önmagában is folyamatos fejtörést okozó kihívás. A 2005-ös közigazgatási reform nyomán a járásoknak számos korábban állami közigazgatási területet/feladatot át kellett venniük a földméréstől, erdészeten át az útépítésig. E tevékenységek integrációja önmagában is kihívást jelentett.[426]

[425] http://www.karg-stiftung.de/stiftung/geschichte/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[426] Birkner 2015a: 3-5.

A munkaerő létszáma csaknem megduplázódott, hiszen 480-ról 850-re emelkedett, ami a vezetők iránti igény növekedését hozta magával. Alapvető elvárásként fogalmazódott meg, hogy a vezetők legyenek képesek a szükséges információkat továbbadni, minden részleget felölelően érthetően kommunikálni, az elvárásokat a legfelső vezetői szintektől a végekig közvetíteni.

Így került sor 2008-ban első ízben a vezetői utánpótlás képzés meghirdetésére. Tehetséges jelölteket nem csak a körzetekből (*Kreise*), hanem a helyi önkormányzatoktól (*Kommune*) is vártak. A kiválasztási eljárást követően, mely során kiemelt szempont volt, hogy minden szakterület képviseltesse magát, 15 fő került be a 15 hónapos képzési programba.

A körzet a program kidolgozása során együttműködött a *Baden-Württembergi Vezetői Akadémiával* (Führungsakademie Baden-Württemberg), amely a közigazgatás támogatásában egyébként is jelentős szerepet vállal a közigazgatási szakemberek képzésével. A régió felismerte azt, hogy erőfeszítéseket kell, hogy tegyen (már csak az öregedő személyi állomány okán is), hogy utánpótlást vonzzon a régióba, és azt hosszú távon meg is tartsa. Ennek egyik lehetséges eszköze a továbbképzések rendszere. Hiszen a fejlődési lehetőség által érzi a munkavállaló, hogy értékelik, becsülik. A képzés sikeressége azért rejtett árnyoldalakat is. Amellett, hogy a jelöltek sikerrel vették a képzést, és felelős tagjai a közigazgatás szakemberállományának, néhányan akadtak, akik felismerték, hogy többet várnak saját karrierjüktől. Mindazok, akik szeretnének továbblépni, már az emeltszintű szolgálat felé tekintenek. Ez újabb szintek közötti (utánpótlás)problémákat vetett fel.

Ezzel el is dőlt, hogy 2014-ben az újonnan meghirdetett program már szélesebb vezetői utánpótlásból kívánt meríteni, gondolva azokra, akik végül még magasabbra lépnek. 25 főt már kimondottan felső szintű szolgálat ellátására fejlesztettek tovább a programban. A képzés középpontjában mindkét ciklusban olyan technikák álltak (*Arbeitstechnik*), mint a kommunikáció, a moderálás, az előadói készség és a minőségbiztosítás. A képzés fontos részét képezte a felelősségvállalásra ösztönzés. A mögöttes vezetői felfogás az, hogy a vezetőnek tudnia kell ötleteket és víziókat megfogalmazni, a beosztottai felé kommunikálni azokat, mint elérendő célokat, és képesnek kell lennie őket fejleszteni e célok elérése érdekében, megteremtve így az elköteleződést.

Habár a fiatalok számára a munka világában (még a hálózati munka világában is), úgy jelenik meg a közigazgatás, mint ahol feszes hierarchia van, az új generációk miatt egyre több rugalmas megoldással élnek a kerületek is. Mára olyan rugalmas munkaidőmodelleket (*Arbeitszeitmodell*) dolgoztak ki, amelyek a fiatal tehetségek megnyerésében és megtartásában kulcstényezővé válhatnak.

5.2. Tehetségfejlesztés egy nagyvárosban (Münchenben)

Az önkormányzati munkáltatók komoly versenyben vannak a közigazgatás más foglalkoztatóival (így a regionális és állami szervekkel), épp ezért személyzeti és vezetői utánpótlásuk stratégiai tervezésében és gyakorlatában minden lehetőséget meg kell ragadniuk a tehetségek bevonzására és megtartására. Még nehezebb helyzetben van a közigazgatás,

ha olyan nagyvárosban keresi a tehetségeket, ahol a versenyszféra topmunkaadói keresik a szakemberek kegyeit és kínálnak karrierutakat impozáns (és az új generáció igényeihez igazított rugalmas) megoldásokat. Münchenben kiemelkedően magas a DAX-cégek és nemzetközi nagyvállalatok koncentrációja, a hightech munkahelyek száma. Ilyen körülmények közepette verseng a müncheni helyi igazgatás is a szakképezett munkaerőért és a rátermett vezetőkért. Münchenben szívesebben hívják „lehetőséghordozóknak" (*Potenzialträger*) azokat, akiknek megvan a képessége, készsége, tulajdonsága arra, hogy valamiben kiválóvá váljanak. Felfogásuk szerint a tehetséget ugyanis ki kell bontakoztatni, és a támogatás és fejlesztés éppen ezt a célt szolgálja, hogy a lehetőséget hordozókból tehetséges vezetők váljanak. Azután természetesen a munkáltatói cél ezen tehetségek kiaknázása.

München ugyanakkor kitüntetett helyzetben van, hiszen 33.000[427] alkalmazottjával a legnagyobb helyi (önkormányzati) foglalkoztató Németországban, igen sokféle finanszírozási megoldással a háttérben. Ekkora személyi állományra 3.000 vezető jut. A programban (melynek neve *F021*) való részvétel pályázás útján lehetséges, a legtöbb esetben a jelölt felettesének ajánlása szükséges hozzá. Az éves munkatársi, teljesítményértékelő beszélgetésen túl (amely általában a kezdő lökést jelenti a pályázó számára) minden esetben szükség van egy a lehetőségeket (tehetségcélokat) differenciáltan felmérő írásos értékelésre.

Az első lépés természetesen egy magas követelményeket támasztó kiválasztási eljárás. 2013-ban, az első évben 100 pályázó közül mindössze 16 került be a programba. Alapvető követelmény a személyes és kommunikációs kompetenciák magas szintje és az alapvető pozitív hozzáállás.

A vezető-utánpótlás képzés keretében fejlesztett vezetői kompetenciák:

- innovációs képesség,
- önreflexió,
- önszervezés,
- sokszínűség,
- kommunikációs készségek,
- együttműködési készség és konfliktuskezelés.

A 18 hónapos képzési időszak során a jelöltek fejlődését személyes coach segítette, amely mellett kollegiális tanácsadás is elérhető volt számukra. Ez idő alatt különféle szociális projekteken is dolgoztak. A képzést egy elektronikus tanulási platform is támogatta, amely összekapcsolta a résztvevőket, és segített az információk megosztásában. Mindez együttesen a csoportos együttműködést és az egyéni igényekhez szabott rugalmas tanulási utakat is biztosította. A képzéstartalom pedig a jövőbeni szakmai és vezetői feladatokra fókuszálva került kialakításra, elmélyítve a résztvevők meglévő kompetenciáit és felelősségérzetét.[428]

A képzési program természetesen München esetében is megmutatta, hogy az, aki kiváló szakember, egyáltalán nem biztos, hogy vezetőként is kiválóan teljesít. Ez ösztönözte arra a szakértőket, hogy kétéves felmérésbe kezdjenek arról, milyen is a jó munkahely

[427] 2016-os adatok szerint ez a szám már 36.000.

[428] Birkner, 2015b: 7.

(*Great Place to Work*). Kiderült, hogy a rosszabb megítélés oka számos esetben a vezetővel való elégedetlenség. Ezért is döntöttek úgy, hogy minden vezetői pozíciót megpályázó jelölt számára kötelező egy tehetségfejlesztő szeminárium elvégzése (*Potenzialförderseminar*). Ezen felül azoknak a munkatársaknak, akik vezetői életutat szeretnének bejárni, részt kell venniük egy négynapos orientációs workshopon. Ez idő alatt egy személyi tréner (*Personaltrainer*) vezetése alatt tanulnak, aki a vezetői feladatok teljes spektrumát lefedően ad őszinte, nyílt visszajelzést a jelöltek számára, így természetesen nem mindig az a záróüzenet, hogy a jelöltnek a vezetői pálya a megfelelő karrierút. E kérdésben azonban ütköznek a szakemberek állaspontjai, hogy vajon a vezetői, illetve szakértői karrierút-e az igazán kérdéses, vagy a kompetenciák és a szakmai hozzáállás (hiszen az emelt szintű szolgálatban számos olyan állás van, amely éppen úgy vezetői funkciókat is magában foglal vagy azzal egyenértékű feladatellátást jelent). Ezért is van, hogy (lassú) átalakulás figyelhető meg, amely során a hierarchikus szervezeti struktúrák mindinkább átadják helyüket a funkcionális berendezkedésnek.[429]

München továbbképzési adatai a 2016-os évet tekintve jól mutatják, nagyságrendileg mekkora személyzetfejlesztő munkáról is van szó:

- 17.322 fő képzésében résztvevő,
- 1.692 esemény, rendezvény,
- 295 vezetői szeminárium,
- 400 téma a képzési programban,
- 4,2 millió eurós büdzsé.

5.3. Néhány szó a kollegiális tanácsadásról (kollegiale Beratung)

A tanácsadás ezen módjában nemcsak a kompetenciák fejlesztésének hatékony eszközét, de a közigazgatás kultúraváltásának motorját is látják a szakértők. A továbbképzések mindinkább specifikussá és munkaközelivé válnak, a munkaerő mindinkább konkrét képességeit és felkészültségeit akarják fejleszteni. A továbbképzések eredmény-orientáltabbakká is válnak, és erősebben fogalmazódik meg az az elvárás, hogy a minősítési rendszerek is kövessék ezt a változást, a konkrét hasznokat, hozzáadott értéket tükrözzék. Maguknak a trénereknek is szerepet kell váltaniuk: a tananyag közvetítése helyett tanulástámogató erővé kell válniuk. Be kell látni, hogy a szervezetek igazi tudáskincse a munkavállalók informális kompetenciáiban rejlik. Mindez már önmagában is könnyebbé teszi annak belátását, hogy a kollegiális tanácsadás kiváló támogató eszközt jelenthet a tudásátadás folyamatában.[430]

Hogyan is néz ki egy ilyen szervezett tanácsadási folyamat? Ideális esetben 4-6, maximum 8 fő részvételével valósul meg. Elsőként a résztvevők megállapodnak a szerepekben: tanácsot kérő személy, tanácsadó, moderátor stb. Fontos, hogy a folyamatnak

[429] Birkner 2015b: 8.

[430] Scholer 2013: 19.

megoldás-fókuszúnak kell lennie, nem ragadhat le a probléma körkörös elemzésénél. Ehhez az alábbi munkafázisok és szabályok szigorú betartása szükséges:

1. A *probléma leírása* közben a „problémagazdát” félbeszakítani nem lehet. Ezt a szakaszt a kulcskérdés zárja: Milyen célt kell szolgálnia a tanácsadásnak? Mely problémára vár megoldást a „problémagazda”?
2. A *kérdezés* fázisában a tanácsadók kérdéseket intéznek a „problémagazdához”, a mélyebb megértés céljából.
3. A következő szakaszban a *problémaelemzés*, illetve a *hipotézisek felállítása* történik (gyakorta ez a sikert eldöntő szakasz). Ebben a „problémagazda” csak hallgat, a többiek kifejezésre juttatják az esettel kapcsolatos benyomásaikat, feltevéseiket, és azokat a moderátor egy flipcharton gyűjti.
4. A „problémagazda” *véleményez*i a feltevéseket és benyomásokat, összeveti saját meglátásaival. Szükség esetén korrigálhatja a mások által elmondottakat, és ha időközben saját hipotézis is formálódott, felírhatja azt.
5. *Megoldási lehetőségek kidolgozása* az ötödik fázis, amelyben a tanácsadók javaslatokkal élnek, és azokat a moderátor ismét írásban (flipcharton) összegyűjti. Ez egy kínálat a problémagazdának.
6. Ezután a „problémagazda” érdemben *reagál* a megoldási javaslatokra, kiválasztja, hogy melyik az, vagy melyek azok, amelyeket meg akar fontolni, vagy meg akar valósítani.
7. A folyamatot a *csere* zárja, amely tulajdonképpen egy folyamatreflexió. A résztvevők kölcsönösen összegzik, mit nyújtott számukra a tanácsadási folyamat, mit visznek magukkal, mit tanultak.

A módszer akkor igazán hatékony, és javítja a szervezeti kultúrát, együttműködést és fejlesztési célokat, ha önszerveződő módon alakulnak a tanácsadó csoportok. Talán hangsúlyozni sem kell, hogy minden résztvevő esetében fejleszti a tanácsadói kompetenciákat.

5.4. Mentorálás (Niedersachsen és Hamburg példája)

A mentorálás gyakorlata ugyancsak nem újkeletű a német közigazgatásban. Az 1990-es évek közepén számos tartományi szintű törvény született, amelynek nyomán a nők egyenjogúságának érdekében a közhivatalok megtették a kezdő lépéseket valamilyen támogatási rendszer kidolgozására. Alsó-Szászország (1994-es, a nők esélyegyenlőségéről szóló törvény életbe lépést követően) mentori keretrendszert dolgozott ki (*Mentoring-Rahmenkonzeptes*) és elindította első mentori programjait. E koncepció továbbfejlesztése lett azután a 2010-ben a legfelsőbb hivatalok munkacsoportjaival karöltve kidolgozott azon egységes elképzelés[431], amely már célzottan a legfelsőbb hivatalokba való bejutást, vezetővé válást kívánja támogatni a nők számára. Hamburg Szabad Hanza-város 2009. november 1-jével léptette életbe szabályozását, amely a mentorálást

[431] Niedersachsen, 2010

mint vezetési eszközt a nők számára elérhetővé tette az emelt szintű és felsőszintű igazgatásban.[432] A következőben ezek alapján tekintjük át a mentorálás gyakorlatát és alapelveit.

5.5. Hamburg

A város(állam) leszögezi, hogy a mentorálásnak az átfogó vezetőfejlesztési rendszerbe kell illeszkednie, annak integráns részeként kell megvalósulnia és szolgálnia kell a vezetőutánpótlás és vezetőfejlesztés céljait. A mentori folyamatot egy olyan határozott idejű együttműködésnek tekinti, amely a szervezeti tanulás része és amely során egy tapasztalt vezető áll egy jövőbeni vezető oldalán, és támogatja őt. A folyamat mindkét fél, mentor (*Mentor/in*) és mentorált (*Mentee*) (együttesen *Tandempartner*) számára előnyös.

A cél az, hogy a mentorált a vezetői munkához szükséges szociális kompetenciáit, mobilitási készségeit javítsa, megerősítse, biztonságérzetét növelje különféle szakmai és szervezeti helyzetekben, megismerkedjen a különféle szervezeti (hivatali) kultúrákkal és a megszerzett szervezeti tudást és tapasztalatokat elmélyítse.

A pilot program – emelt szintű szolgálatban – az A9 és E9 besorolási (bérezési) osztályoktól A11-ig, illetve E11-ig célozta meg a 35 évnél fiatalabb hivatalnokokat és fizetett alkalmazottakat. Közülük is azokat, akiknek kevés vezetői tapasztalatuk volt, vagy éppen csak megkapták a kinevezésüket.

A felsőszintű szolgálatban az A31 és A15, illetve E13 és E15 besorolási osztályok hivatalnokai vehettek részt, ha még nem töltötték be 40. életévüket. A magas motiváció mellett egyéb feltételeknek is eleget kellett tenni: át kellett esni egy kiválasztási folyamaton, amely vagy vezetőkiválasztási eljárás volt, vagy értékelő központ, vagy kellett a felsőbb vezető felelősségvállalása (vagy egyéb módon kellett igazolni az egyéni fejlesztési igényt).

A mentorokkal szembeni elvárás volt, hogy emeltszinten legalább A12-es, illetve E12-es, felső szinten legalább A15-ös vagy E15-ös besorolási osztályban legyenek, és idősebbek legyenek 40 évnél, továbbá rendelkezzenek a mentoráláshoz szükséges kompetenciákkal és sokoldalú vezetői tapasztalattal. Általános ajánlás, hogy a partnerek között legyen 10 év és egy fizetési osztály különbség (értelemszerűen a mentor javára), és ne álljon fenn közöttük semmiféle függelmi kapcsolat.

5.6. Alsó-Szászország

A támogatási időszak legfeljebb 1 év, amely során a hangsúlyozottan női mentoráltat a személyzetfejlesztés részeként egy nála magasabb funkcionális szinten lévő tapasztalt szakember útmutatással, tanácsadással, közvetítéssel, formális és informális kapcsolatok építésével támogat.

A mentorált a mentor osztályának munkájába bekapcsolódik valamilyen projekt útján és ott kap olyan feladatot, amely lehetőséget ad számára vezetői képességei kiteljesítésére.

[432] Vereinbarung, 2009

E munka során kapcsolatot épít harmadik felekkel, döntéshozókkal, olyan helyzetekben próbálhatja ki magát, és gyűjthet tapasztalatokat, amelyekre különben nem lenne módja. A célcsoport az előzőekhez hasonlóan az A11 besorolási osztálytól kezdődik, kiegészítve a próbaidős bírókkal (R1 osztály). Itt elsősorban a vezetési tapasztalattal egyáltalán nem rendelkező beosztott munkatársak közül választják az utánpótlást a programba.

A részvételt itt is pályázni kell. A jelentkezőkről osztályonként készül prioritási lista, majd a férőhelyek számától függően dől el, hogy ki kerülhet a támogatottak közé. Mentorrá úgy válhat valaki, hogy jelentkezik a mentori adatbázisba. A mentoráltak maguk választják ki a mentorukat, aki nem lehet a felettesük. A mentornak legalább egy funkcionális szinttel magasabban és két fizetési kategóriával kell feljebb állnia, mint a mentoráltjának. Minden tandempárosnak van egy kapcsolattartója a mentori szolgálatnál, akihez fordulhatnak.

Az együttműködés során mentor és mentorált legalább kéthetente találkozik és megbeszéli a tapasztalatokat, feladatokat. A támogatási időszak alatt a mentorált elkíséri a mentort a kiemelt rendezvényekre, vezetői megbeszéléseken, tárgyalásokon vesz részt mellette. Ha a mentor elhagyja a programot (ezt írásban az iroda felé jelezni és indokolnia kell), igyekeznek más támogatót találni a helyére, hogy az utánpótlástagnak ne kelljen ezért elhagynia a programot. Ha a mentor később visszatérne, ennek nincs akadálya, de hátrasorolják őt (korábbi távozása miatt).

A program nyitórendezvénnyel veszi kezdetét, ahol mentorok és jövőbeni mentoráltak találkozhatnak. Ezt követően egy szeminárium során készülnek fel a mentorok és mentoráltak a szerepükre. Az eseményeken a részvétel kötelező. A program zárórendezvénnyel ér véget.

6. Összefoglalás

Németország tehetséggondozási rendszerét tekintve nem beszélhetünk egységes szabályozásról és gyakorlatról, hiszen az oktatás számos kérdése a tartományi és helyi szinten dől el, maximálisan igazodva a területenként eltérő adottságokhoz és igényekhez. A szövetségi szinten lefektetett általános keretek között a tartományokat megilleti az autonóm szabályozás joga, saját törvényeket és rendeleteket hoznak, amelyek összhangban állnak az alaptörvényükkel, amely kimondja, hogy kötelesség minden gyermek és fiatal számára a lehető legjobb fejlesztési feltételeket biztosítani.

Már óvodás és kisiskolás korban megkezdődik a tehetségdiagnózis és a szülőkkel folytatott párbeszéd a gyermek fejlesztésének lehetőségeiről. A fejlesztések célja az egyéni képességekhez, valamint a családi és kulturális háttérhez igazodó egyénre szabott tehetséggondozás mind iskolai, mind iskolán kívüli programokon keresztül. Léteznek inkluzív és pilot tehetségóvodák és iskolák, amelyek azt mutatják, hogy folyamatosan keresi az utat a szövetségi állam is a tehetséggondozás optimalizálása érdekében. A cél a képzési szintek átjárhatóságának biztosítása.

A közigazgatás is mind nagyobb hangsúlyt fektet a tehetségek megtalálására és megtartására, erre utal, hogy az aktív toborzás és tehetségkapcsolat-menedzsment elvei és eszközei már megjelentek a szervezetek gyakorlatában. Az ösztöndíjprogramoktól kezdve

a vezetői utánpótlás programokon keresztül a mentori rendszerekig bezárólag egyre több funkcionális eszköz nyer teret az elöregedő német közigazgatás humánerőforrás menedzsmentjében. Minden HR-folyamattal szemben támasztott általános elvárás az átláthatóság, a diszkriminációmentesség és a legjobb kiválasztásának elve az úgynevezett érdemelv (képességek és teljesítmény) alapján.

A HR szakemberek számára elérhető már néhány olyan szakmunka, amely a teljes tehetségmenedzsment folyamatot felölelően kínál sorvezetőt: definíciók, folyamatábrák, eszközök és módszerek, valamint ellenőrző listák és jó gyakorlatok bemutatásával. A tartományi szintű közigazgatási tehetségmenedzsmentről általában esettanulmányokból kaphatunk képet.

Felhasznált irodalom

Altmeier, Birgit Maria – Behrens, Beatrix – Diedrichsen, Melf – Kantzow, Peer – Meimberg, Ruth – Mross, Anne – Sonnert, Martin – Steinhäuser, Lena – Vodnik, Bodo (2015): Ausgewählte Eckpunkte für ein integriertes Talentmanagement, DGFP-Praxispaiere, Best Practices 10/2015, https://www.dgfp.de/hr-wiki/Talent_Management.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Bender, Jens (é.n.): *Talent relationship Management & Active sourcing*. Berlin, Bundesverband der Personalmanager. https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_service_active_sourcing.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Birkner, Guldo (2015a): Leadership im Ländlichen Raum. Wie der Main-Tauber-Kreis Talente für die öffentliche Verwaltung entwickelt. *Talent Management*, Ausgabe 5, September, 2015. 3-5. p.

Birkner, Guldo (2015b): Talentmanagement für die Großstadt. Die Kommunlaverwaltung in Müchen fördert Potenzialträger durch Qualifikationen, *Talent Management*, Ausgabe 5, September, 2015. 6-8. p.

Eckhardt, Thomas (szerk.) (2017a): *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2014/2015. Darstellung der Kompetenzen, Stukturen und bildungspolitischen Entwicklungen für den Informationsaustausch in Europa.* Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn, KMK. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Eurydice/Bildungswesen-dt-pdfs/dossier_de_ebook.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Eckhardt, Thomas (szerk.) (2017b): Hockschulbildung. In *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2014/15, Darstellung der Kompetenzen, Strukturen und bildungspolitischen Entwicklungen für den Informationsaustausch in Europa*, Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn, KMK. 153-183. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Eurydice/Bildungswesen-dt-pdfs/dossier_de_ebook.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Eckhardt, Thomas (2017c): Hockschulbildung. In *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2014/15, Darstellung der Kompetenzen, Strukturen und bildungspolitischen Entwicklungen für den Informationsaustausch in Europa*, Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn, KMK. 183-193. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Eurydice/Bildungswesen-dt-pdfs/dossier_de_ebook.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Hackl, Armin – Imhof, Carina – Steenbuck, Olaf – Weigand, Gabriele (szerk.): *Begabung und Traditionen.* Frankfurt am Main 2014.

Scholer, Stefan (2013): Durch kollegiale Beratung zu einer neuen Verwaltungskultur. *Innovative Verwaltung*, Ausgabe 11/2013. 19-21. p.

Ütőné Visi Judit – Virág Irén (é.n.): *Németország, Munkaanyag (2.)* OFI, http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/nemetorszag.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Weigand, Gabriele – Imhof, Carina (2014): Traditionen in der Begabtenförderung. Entwicklungen - Ideen – Impulse. In Hackl, Armin – Imhof, Carina – Steenbuck, Olaf – Weigand, Gabriele (szerk.): *Begabung und Traditionen.* Frankfurt am Main 2014. 6-11. https://www.pedocs.de/volltexte/2015/10028/pdf/Karg_Hefte_6_2014_Weigand_Imhof_Traditionen_in_der_Begabtenfoerderung.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Egyéb források

Deloitte (2017): *2017 Global Human Capital Trends.* University Press. https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Niedersächsisches Kultusministerium (2011) *Begabungen erkennen und fördern. Kooperationsverbünde niedersächsischer Schulen*. Hannover. https://www.mk.niedersachsen.de/download/5048/Broschuere_Begabungen_erkennen_und_foerdern_Kooperationsverbuende_niedersaechsischer_Schulen_und_Kindertages-einrichtungen_.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Educatio (2013): *DPR módszertan fejlesztése új hallgatói célcsoportokban – Nemzetközi helyzetkép 2013.*, https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_modszertani_2013/dpr_modszertan_fejlesztes_nki_helyzetkep_2013.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Niedersachsen (2010): *Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen, Überarbeitete Fassung der AG Mentoring*, Stand 30.04.2010.

Statistisches Bundesamt (2016): Fachserie 14, Reihe 6, Tabelle 3.1.1, Stand: 30.06.2016. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/Oeffentlicher-Dienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600167004.pdf?__blob=publicationFile (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Tóth László (2013): A tehetséggondozás és kutatás története. Debrecen, Didakt Kiadó. http://www.mateh.hu/tehetsegkonyvtar/A%20tehetseggondozas_es_kutatas_tortenete.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Vereinbarung (2009): übed die Einführung des Instrumentes der Führungskräfteentwicklung „Mentoring" für Beschäftigte des gehobenen Dienstes und des höheren Dienstes sowie vergeleichbare Tarifbeschäftigte de FHH

PwC (2017): *Fachkräftemangel: 2030 sind 816.000 Stellen im öffentlichen Dienst unbesetzt, PricewaterhouseCoopers.* Düsseldorf, 7. März 2017, https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2017/fachkraeftemangel-2030-sind-816-000-stellen-im-oeffentlichen-dienst.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Bundesbeamtengesetz: https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

https://www.beamter-werden.de/70,1,hochschulen.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Gesetz zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms (Stipendienprogramm-Gesetz - StipG): http://www.gesetze-im-internet.de/stipg/BJNR095700010.html (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

NÉMETHY SÁNDOR – NEMESKÉRI ZSOLT: SVÉDORSZÁG TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Bevezetés

Svédország (svédül Sverige) 450.295 km^2 nagyságú területét tekintve a világ nagy országai közé tartozik, a világ ötvenhatodik és az Európai Unió harmadik legnagyobb országa, területének egy jelentős része az Északi Sarkkör közelében fekszik. Szárazföldön Svédország nyugaton Norvégiával, északkeleten Finnországgal határos, míg délen az Öresund tengerszoroson épült Öresund hídon át Dániával van szárazföldi összeköttetése. Tengerpartja 2.400 km hosszú, keleten a Balti tenger (vagy Keleti-tenger, „Östersjön"), nyugaton pedig a Skagerrak tengerszoros és Kattegat szoros, valamint az Öresund határolja.

Lakossága csupán 9.767.357 fő a 2015-ös népszámlálási adatok (és becslések) szerint, amelynek nagyobb része az ország déli harmadára koncentrálódik és 85%-a városokban él. Bár a népességszám a bevándorlás hatására folyamatosan növekvő tendenciát mutat, Svédország átlagos népsűrűsége 21 lakos négyzetkilométerenként. A déli területek a legsűrűbben lakottak, míg a legészakibb megyékben vannak országrészek, ahol a népsűrűség a négyzetkilométerenkénti egy lakost sem éri el. Az ország déli részét túlnyomórészt mezőgazdasági területek, míg az északi részét sűrű, hegyekkel tarkított erdőségek borítják, illetve legészakabbra, az „északi háromszögben" tundra borítja.

Svédország természeti erőforrásokban rendkívül gazdag, északon elsősorban vasérc- és nemesfém bányászata jelentős, vízierőművei az ország energiaellátásának 40%-át biztosítják. Az egész ország területére vonatkoztatva 22,7 millió hektár a produktív erdő. Közel 100.000 tavat találunk Svédországban (ez összesen 40.000 km^2, az ország területének 9%-a), míg a mezőgazdasági (főként szántóföldi) művelés alatt álló terület 2,6 millió hektár.

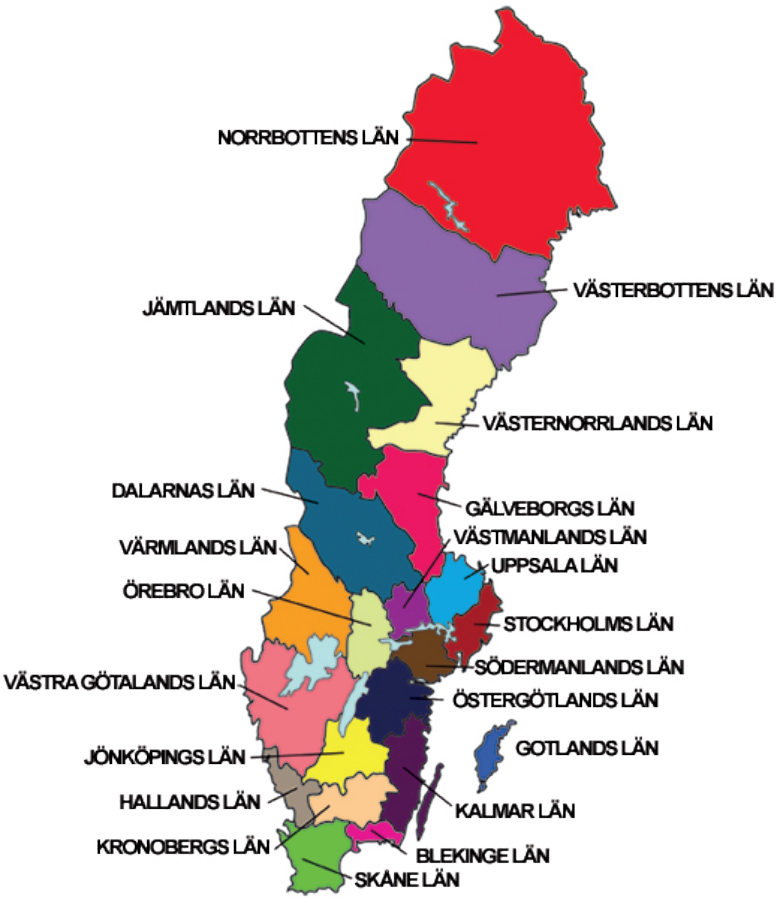
A svéd ipar legfőbb ágazatai a vaskohászat (a világ legjobb minőségű acélját termeli) és a faipar (a világon a 11. helyen áll), jelentős még a papíripar, a gépipar (például: hajó, repülőgép, gépkocsi), a híradástechnika, az elektronika (mobiltelefonok, számítógépek, elektronikus rendszerek), az irodagépipar és a golyóscsapágygyártás területén is. Külkereskedelmi forgalma évtizedek óta többlettel zár. A kivitel fő tételei: gépek, járművek, vegyiáruk, papíráruk, elektrotechnikai-elektronikai termékek, gyógyszer, acél és nyersvas. A behozatal nagy részét szintén gépek, berendezések, járművek alkotják, továbbá élelmiszer, energiahordozók és vegyipari alapanyagok.

Államformáját tekintve Svédország egy alkotmányos monarchia és parlamentáris demokrácia. Az ország jelenlegi királya és egyben államfője XVI. Károly Gusztáv, akinek valós politikai hatalma nincs, a királyság intézménye inkább történelmi tradíció, az ország kulturális örökségének része. A törvényhozó hatalmat a 349 képviselőből álló egykamarás parlament, a *Riksdag* jelenti, a végrehajtó hatalmat pedig a kormány gyakorolja, jelenleg a kisebbségben kormányzó szociáldemokrata Stefan Löfven miniszterelnökkel az élén. A politikai hatalom az utóbbi évtizedekben meglehetősen kiegyensúlyozott a hagyományosan bal és jobboldali pártok között, tekintettel a csupán kisebb részletekben való eltérésre a polgári pártok, a közép és a baloldal között, sőt még az úgynevezett „szélsőjobb" (*Sverigedemokraterna*) is egyre inkább a középmezőny felé törekszik.

Svédország tipikus skandináv jóléti társadalom, amelynek szociális rendszere minden állampolgár és anyakönyvezett (azaz letelepedési engedéllyel rendelkező) lakó számára

biztosítja a társadalombiztosítás, az egészségügyi szolgáltatások és az oktatás finanszírozását. Svédországban a 7. legmagasabb az egy főre jutó jövedelem a világon, előkelő helyet foglal el számos nemzetközi összehasonlításban, ami az életminőséget, az egészségügyet, az oktatást, a szabadságjogokat, a gazdasági versenyképességet, az egyenlőséget, a jólétet és az emberi fejlettséget illeti. A többi európai országhoz hasonlóan itt is kezdenek megjelenni a demográfiai tendenciákból adódó problémák, mint a szakképzett munkaerőhiány, a gyéren lakott régiók elnéptelenedése és a fokozódó urbanizáció. Az ország 1995 óta tagja az Európai Uniónak, továbbá tagja többek között az ENSZ-nek, a Kereskedelmi Világszervezetnek és az OECD-nek is.

Politikailag és közigazgatásilag Svédország egy egységes állam, jelenleg 21 megyére (*län*) és 290 községre (*kommun*) osztva (a megyék szerinti felosztást az 1. ábra tartalmazza).



1. ábra: Svédország megyéi (län)

Forrás: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sveriges_l%C3%A4n.png

(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Érdekes és sok tekintetben praktikus közigazgatási egység a „másodlagos község" (svédül *sekundärkommun*), amely több, ugyanahhoz a földrajzi területhez tartozó általános értelemben vett községet (*primärkommun*) ölel fel. Ezeket azért hozta létre a svéd állam

(1974-ben)[433], hogy azokat a közigazgatási feladatokat ellássák, amelyek túl nagyok egy községnek, ahhoz azonban túl kicsik, hogy az állam foglalkozzon velük. Ha több község önkéntesen együttműködik, akkor községszövetségről (*kommunalförbund*) beszélünk.

Svédországban a megyerendszert már 1634-ben bevezették, a megyék száma és mérete azonban változott a történelem során. Az ország fővárosa és egyben legnagyobb városa Stockholm (lakossága 761.721 fő, elővárosokkal együtt 1.695.946 fő). Ezt követi Göteborg (lakossága 581.822 fő) és Malmö (lakossága 342.457 fő).

Svédország közigazgatási rendszere a legszélesebb autonómiával rendelkező struktúra. Az állam csak a „nemzeti" funkciókat látja el, míg a teljes közigazgatás az önkormányzatoké. Az önkormányzati törvény is kimondja, hogy az önkormányzat a közösség politikai szerve, nem az állam része. A kormánynak nincs közvetlen hatalma, közigazgatási feladatokat törvény alapján lehet csak ellátni. A közszolgáltatások többsége tehát helyi és regionális/megyei szinten szerveződik, ami ezeknek a szinteknek a széleskörű autonómiájával párosul, többek között adókivetési joggal. Ez alapján az önkormányzatok személyi jövedelemadó típusú adókat vethetnek ki feladataik finanszírozására (*kommunalskatt*), amelyek átlagos mértéke 30%, ebből 20% a községekhez, 10% pedig a megyékhez kerül. A megyék bevételi struktúrájában jelentős a helyi bevételek aránya: 74% adókból, 3% díjakból származik, míg a kormányzati források aránya 18%, az egyéb bevételeké pedig 5%.

Külön polgármesteri pozíció nincs, a képviselői testület az adminisztratív apparátussal és a szakbizottságokkal együtt irányítja az adott önkormányzatot. Tehát a helyi ügyeket teljes mértékben egy helyileg választott testület irányítja. Az önkormányzatok jogköreit részben a helyi önkormányzatokról szóló törvény *(kommunallagen)*, részben az ágazati törvények (szociális ellátásokról szóló törvény, tervezési és építési törvény, oktatási törvény, egészségügyi törvény) szabályozzák. Az ingatlanadók az állami költségvetésbe folynak be.

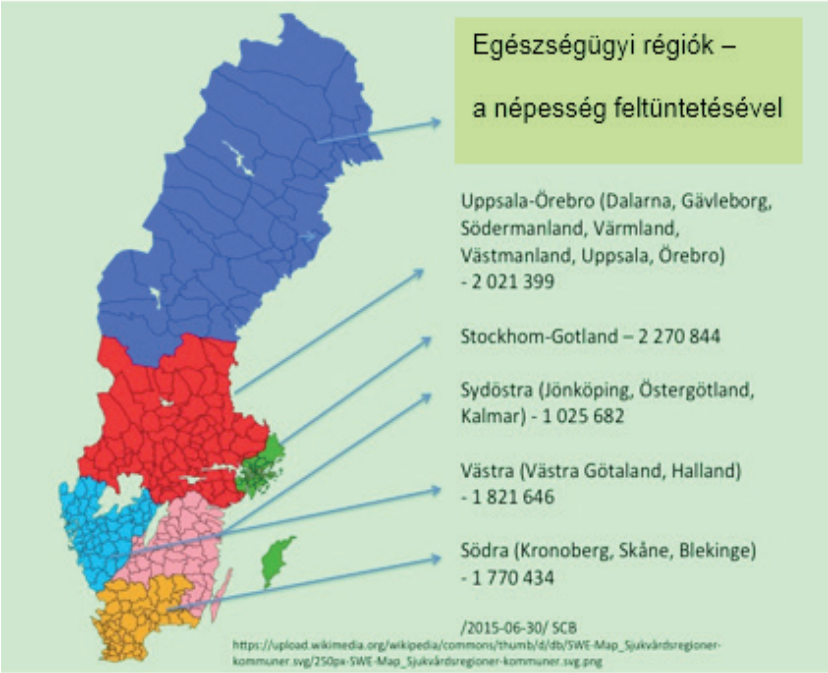
Az ország földrajzi és népsűrűségi viszonyaiból adódóan azonban jelentős különbségek mutatkoznak a gyérebb lakosságú északi területek és a sűrűbben lakott déli régiók menedzselésében még akkor is, ha a jogi szabályozás alapvetően egységes. Ez azt is jelenti, hogy jelentős jövedelmi különbségek mutatkoznak az egyes régiók között, melyet az állam az adóbevételek és a kiadások függvényében az önkormányzatok közötti adóbevételek újraelosztásával kompenzál. Az adókon felül általános támogatásokat (lakosságszám-alapú) és céltámogatásokat nyújt az állam az önkormányzatoknak.

Svédország az utóbbi években arra törekszik, hogy közigazgatásának területi felosztását racionalizálja nagyobb régiók bevezetésével azáltal, hogy a megyék számát csökkentik. Gotland megye nem rendelkezik külön megyei tanáccsal, mivel csupán egyetlen községből áll: ez a Gotland sziget egészére kiterjedő Gotland kommun. A közigazgatási átszervezésnek tehát szerves részét képezi az új régiók kialakítása, melynek célja az adminisztráció

[433] Az 1974-es kormányzati reformot követően az „elsődleges községek" (*primärkommun*) kifejezést használják az önkormányzatok megkülönböztetésére a megyei nagyközségektől (*landstingskommuner*). A községek az ország 21 megyéjében vannak csoportosítva. Svédországban egységes községtípus van, és nincs rangsorolás és kiváltság. A svédországi önkormányzatok nemzetközi összehasonlításban, területüket tekintve nagyméretűek és általában városi és vidéki térségekre is kiterjednek. A község központját, amely a település „fővárosa", központi községnek (*centralkommun*) nevezik.

csökkentése és a közszolgálat különböző adminisztratív tevékenységeinek területi összehangolása.

Már 2000-től három állami felmérésre támaszkodva javasolták a nagyrégiók létrehozását, melyek határai nagyrészt megegyeznének a jelenlegi hat egészségügyi régió (*sjukvårdsregioner*, lásd: 2. ábra) határaival.[434]



2. ábra. Svédország egészségügyi régiói

Forrás: https://suiprev.files.wordpress.com/2015/09/bild1.jpg

(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Az egészségügyi régiót a községek egy olyan szövetsége alkotja, amely együttműködik az egészségügyi ellátás erőforrásainak kihasználása terén. Svédország hat egészségügyi régióját tehát elsősorban megyei önkormányzatok *(landsting)*, pontosabban másodlagos községek *(sekundärkommuner)* vagy önkéntesen együttműködő községek *(kommunalförbund)* alkotják. Halland megye az egyetlen közigazgatási egység, amely két egészségügyi régióhoz is tartozik: északi része a Nyugati Egészségügyi Régióhoz, míg déli része a Déli Egészségügyi régióhoz. A nagyobb közigazgatási régiók létrehozására irányuló javaslatok a parlament teljes támogatását még nem nyerték el, de több megyei önkormányzat (landsting) már a felmérések előtt és alatt kérelmezte régiók és regionális parlamentek létrehozását, melyet az országgyűlés helybenhagyott, ez a folyamat azonban még nem zárult le teljesen.

434 https://www.svt.se/nyheter/inrikes/regeringen-slapper-region-norrland

(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Az új régiók kialakítása részben a megyék összevonásával, részben a nagyobb megyék regionális státuszra történő emelésével valósult meg. Ennek háttere az Európai Uniónak az a törekvése, hogy erősítse az EU országaiban a régiók befolyását és a demokráciát a regionális parlamentek létrehozásával, amely megfelel a svéd megyei önkormányzatok tanácsának *(landstingsfullmäktige)* úgy, hogy ezek átveszik az állam bizonyos funkcióit, ami Svédországban azt jelenti, hogy a megyei önkormányzatok és önkormányzati elnökök *(landshövding)* feladatkörei átkerülnek a regionális hatóságokhoz.

A megyei/regionális önkormányzatok a hagyományos önkormányzati feladatok mellett (mint például: a betegellátás) különleges hatáskörrelis rendelkeznek azért, hogy a megye/régió fejlesztési stratégiáit kidolgozzák, továbbá ennek a stratégiának a végrehajtását koordinálják. A régiók feladatai közé tartozik bizonyos, az államtól kapott anyagi forrásoknak a regionális fejlesztési feladatok közötti elosztása, a regionális fejlesztési tevékenységek nyomonkövetése és kiértékelése, azok eredményességéről évente jelentések elkészítése. A régiók további fontos feladata, hogy az Európai Unió strukturális alapjainak programjaiban kulcsfontosságú feladatokat lássanak el, elsősorban a regionális és megyei transzport-infrastruktúra fejlesztése terén. Ez a decentralizált szemléletmód nagymértékben hozzájárul a közszolgálatok hatékonyságának növeléséhez, mivel a regionális és helyi feltételeket jól ismerő közalkalmazottak munkáját nem bénítja meg egy vízfejjé dagadt központi adminisztráció. A régiók legmagasabb határozathozó testülete a regionális tanács *(regionsfullmäktige)*, míg a végrehajtó politikai hatalom a regionális végrehajtó bizottság *(regionstyrelse)*.

Svédország közigazgatási átszervezésének eredményeképpen 2015. január 1-ig 10 régió alakult meg:

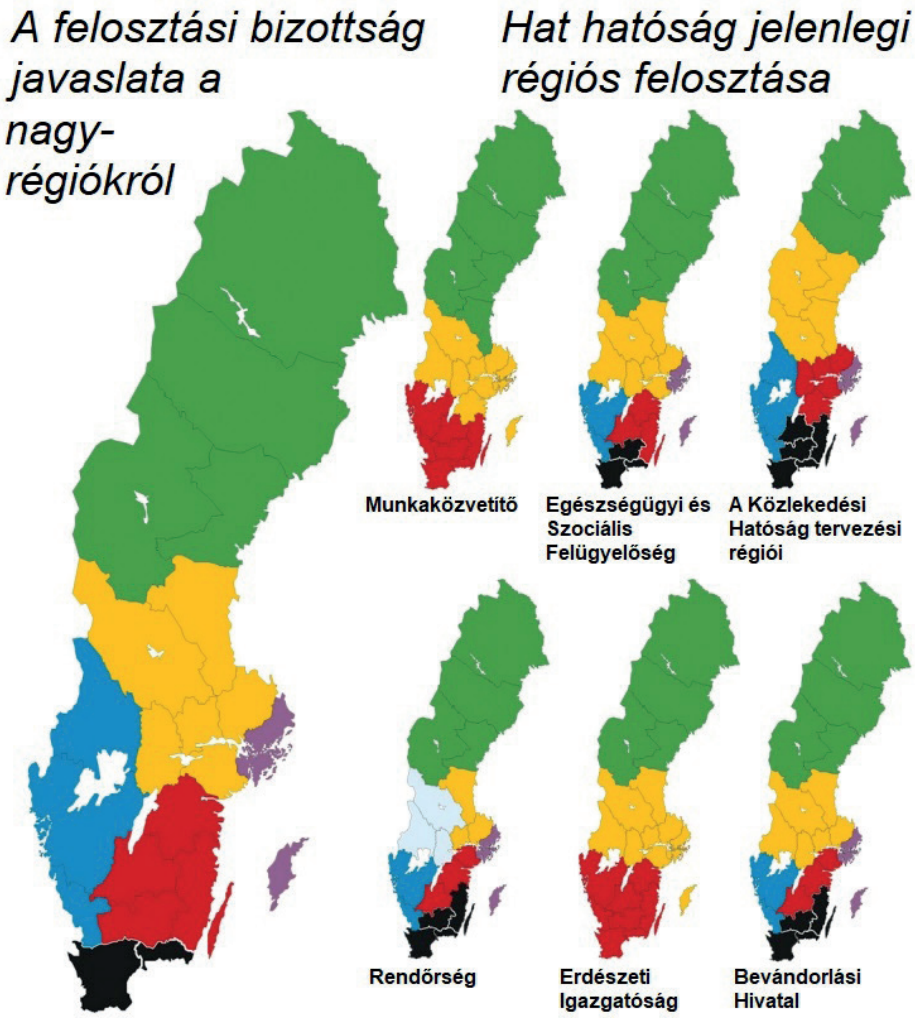
1. Region Gotland,
2. Region Gävleborg,
3. Region Halland,
4. Region Jämtland Härjedalen,
5. Region Jönköpings län,
6. Region Kronoberg,
7. Region Skåne,[435]
8. Region Örebro län,
9. Region Östergötland,
10. Västra Götalandsregionen.[2]

Ezek a régiók még nem azonosak az eredetileg tervbe vett közigazgatási szuperrégiókkal, melyek kiértékelése és tervezése még folyamatban van. A szuperrégiók létrehozása megkönnyítheti több hatóság tevékenységének összehangolását, mivel ezek egyéni területi felosztása jelentősen eltér egymástól (lásd: 3. ábra).

Jelenleg tehát egy kevert, átalakulóban levő, de így is jól működő közigazgatási rendszer található Svédországban, amely részben régiókból, részben megyékből áll. A megyei/regionális tanács tagjait 4 évre választják általános, közvetlen választásokon. Ez a tanács hoz döntést elvi, vagy nagy jelentőségű kérdésekben. Elfogadja a költségvetést és az adó-

[435] Ezek a régiók megyék összevonásával jöttek létre.

kulcsokat, és indokolt esetben fontos döntési jogköröket delegálhat a végrehajtó bizottsághoz és más bizottságokhoz is. A végrehajtó bizottság és a szakbizottságok (*nämnd*) tagjait a tanács választja. A végrehajtó bizottságnak végrehajtó, ellenőrző és koordinációs funkciója van, felügyeli a többi bizottság munkáját, összeállítja és a tanács elé terjeszti a költségvetés tervezetét, továbbá előkészíti és végrehajtja a tanács döntéseit. A szakbizottságok a megyei/regionális hatóságok tevékenységének minden szakterületét felölelik, kitűnően képzett szakembereik révén biztosítják a politikai határozatok szakmai hátterét, adminisztrációját és végrehajtását.



3. ábra: Svédország területének új közigazgatási szuperrégiókra való felosztása
Forrás: https://www.publikt.se/artikel/nya-storregioner-kraver-anpassning-19031
(Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

A fenti bevezetésből már láthatjuk, hogy a svéd közszolgálati szektor *(offentlig)* magában foglalja az állami, regionális, megyei és községi/városi *(kommunális)* hatóságokat és intézményeket. Ezek felölelik a társadalom azon legfőbb tevékenységi területeit, amelyeket az

állami jövedelmekből, elsősorban adójövedelmekből finanszíroznak, tehát meglehetősen nagyméretű rendszerről beszélhetünk. Svédország – más országokkal összehasonlítva – jelentős méretű közszolgálati szektorral rendelkezik. A szektor tevékenységéről 2011 óta az Államhivatal (*Statskontoret*)[436] éves jelentést ad ki, a legfrissebb statisztikai adatokkal alátámasztva.[437]

2. A tehetségmenedzsment hagyományai és történeti áttekintése Svédországban

Az elmúlt években a tehetségmenedzsment mint szervezeti gyakorlat egyre elterjedtebbé vált a svéd munkáltatóknál általában, és ezen belül a közszféra szervezeteinél is. A témakör népszerűségének alapja az a megközelítés, amely szerint, ha a munkavállalói készségeket stratégiai eszköznek tekintjük, akkor a munkáltatóknak be kell fektetniük a leginkább tehetséges alkalmazottak vonzásába, fejlesztésébe és megtartásába – vagyis a tehetségmenedzsment folyamatába. Ugyanakkor a tehetségmenedzsment valós gyakorlatának ismerete nagyon korlátozott, különösen a svédországi szervezetekkel kapcsolatban. Ebben a fejezetben saját témában végzett kutatásunk[438] és empirikus vizsgálatok alapján áttekintjük a tehetségmenedzsment működését Svédországban, különös tekintettel a közszférában alkalmazott tehetségmenedzsment-megközelítésre.

A vizsgált szervezetek jelentős részénél dedikáltan tehetségmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek is dolgoznak; e terület újnak számít a HR-hez köthető munkakörök között Svédországban. Feladataik közé tartozik a tehetségfejlesztési programok létrehozása, valamint a szakterülettel kapcsolatos tudatosság erősítése, a tehetséges munkaerő megszerzése és megtartása érdekében. A kutatók a svéd tehetségmenedzsment 4 modelljét azonosították, ezek a későbbiekben bemutatásra kerülnek majd. Mindegyik modell jól megkülönböztethető mintát képvisel a tehetséges munkaerő számára, eltérő megközelítést adva a tehetségek meghatározásában, toborzásuk és kiválasztásuk folyamatában, a szervezeti karriermenedzsment-rendszerek kialakításában. A svéd kutatás alapján úgy tűnik, elsősorban a szervezet HR-filozófiájától és kultúrájától függ a szervezeti tehetségmenedzsmenthez való hozzáállás. Éppen ezért a kutatások nem tudtak egyetlen olyan tehetséggondozási stratégiát sem azonosítani általában, amely a gyakorlatban kimutatható módon sikeresebb lenne, mint a többi ilyen stratégia. Szűkebb témánk szempontjából ugyanakkor elmondható, hogy a közszféra mintába került szervezeteire vonatkozóan minden esetben a *humanisztikus tehetségmenedzsment*-megközelítés volt jellemző, így jelen tanulmányban ezt fogjuk részletesebben is bemutatni.

[436] Az államhivatal (*Statskontoret*) a gazdasági minisztérium alá rendelt intézmény, melynek feladata, hogy a kormány megbízásából az állami és államilag finanszírozott tevékenységeket megfigyelje és kiértékelje.

[437] Statskontoret, 2017

[438] Némethy–Nemeskéri, 2018

3. A tehetség fogalmának értelmezése Svédország közszolgálati gyakorlatában

Habár a tehetségmenedzsment a nemzetközi szakirodalomban már az 1998-tól megjelenik,[439] Svédországban jellemzően csak a 2010-es évek elejétől találkozunk vele a menedzsment területén. Az elmúlt években ugyanakkor a témakör egyre jelentősebb kérdésként jelent meg a svéd szervezetekben. A gazdasági és a munkaerő-piaci helyzet változásaival párhuzamosan általánosan elfogadottá vált, hogy a különösen tehetséges alkalmazottak vonzása, fejlesztése és megtartása jelen feltételek mellett kulcsfontosságú a szervezetek hosszú távú sikeréhez. Mivel a tudásintenzív tevékenységek a svéd gazdaság és társadalom (ezen belül a közszféra) egyre fontosabb részévé váltak, a tehetségek kezelésének hagyományosan a HR-területhez tartozó témaköre már a szervezetek legfelsőbb szintű menedzsmentje szintjén is érzékelhető problémakörré vált.

A stockholmi *Stardust Consulting* 2016-os Talent Management Barometern kutatása alapján a svéd szervezetek 63 %-a látja a tehetséggondozást kulcsfontosságú stratégiai kérdésnek, a megkérdezettek 87 %-a szerint a jövőben még fontosabbá fog válni e terület. A tanácsadó cég megállapításai szerint viszonylag kevés svéd szervezet (21%) volt elégedett a tehetségmenedzsment helyzetével kapcsolatban, a kutatók jelentős növekedést tapasztaltak 4 területen:

- egyre több svéd szervezetnek van koherens stratégiája a tudásmenedzsment témakörében,
- a szervezetek jelentős erőfeszítéseket tesznek a tehetség egyértelmű meghatározására,
- folyamatos intézkedések történnek a tehetségmenedzsment-rendszerek fejlesztésére, részben a terület szakirodalmának, nemzetközi jó gyakorlatainak tapasztalatai alapján,
- különösen nagy hangsúlyt helyeznek a tehetségmenedzsment informatikai támogatására.[440]

A felsorolásból látható, hogy az egyik legfontosabb kérdés még ma is a tehetség meghatározása. Általánosságban elmondhatjuk, hogy a munka világában a tehetség kifejezés nem rendelkezik határozott definícióval. A *Svéd Akadémia* értelmező szótára szerint a tehetség „adottság vagy rátermettség"; ez az általunk vizsgált összefüggésekben csak kiegészítéssel alkalmazható. A szervezetek esetében szükséges a fogalom pontos meghatározása annak érdekében, hogy a különböző szereplők ugyanarra a dologra gondoljanak, amikor a tehetségről és a tehetségmenedzsmentről beszélnek.

Megkerülve magának a tehetségnek a meghatározását (egyben implikálva is egy általánosabb definíciót) a tehetségmenedzsment pragmatikus megfogalmazása szerint e terület magában foglalja mindazokat a tevékenységeket egy szervezet életében, amelyek elsődleges célja, hogy vonzza, azonosítsa, fejlessze és megtartsa az olyan jellemzőkkel

[439] Chambers et al. 1998

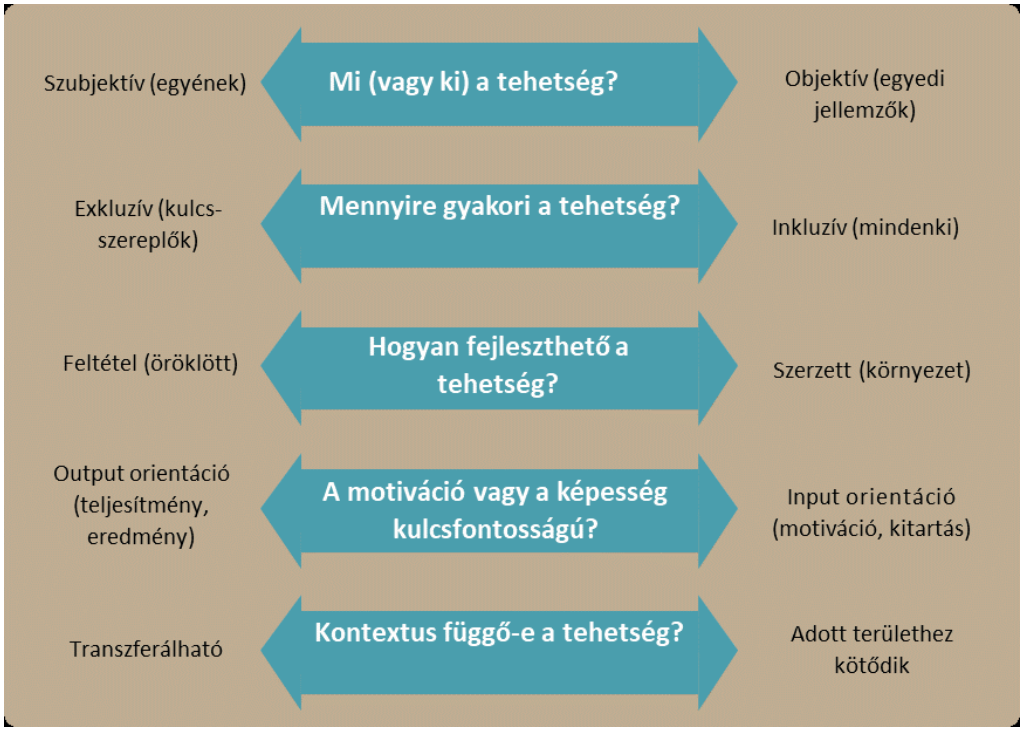
[440] Stardust, 2016

rendelkező munkavállalókat, akikre a szervezetnek szüksége van a hosszú távú siker elérése érdekében.

Egyes kutatók és gyakorló szakemberek kritizálják a tehetségmenedzsment-megközelítést azzal, hogy ez csak új címkézése egy olyan tevékenységnek, ami a vállalatokon belül mindig is működött. Ugyanakkor sokan azt állítják, hogy a tehetségmenedzsment valóban új szempontot és tevékenységeket hordoz. Számos szervezet esetében új perspektívát jelent a munkavállalók számára, hogy nemcsak a jelenlegi teljesítményt tartják fontosnak, hanem a jövőbeli potenciált is. A tehetségmenedzsment kulcsfontosságú része, hogy megpróbálja megjósolni, mely egyének lesznek képesek nagyobb felelősséget és jelentőségteljesebb szerepeket vállalni a jövőben.

Fentiek mellett a tehetségmenedzsment a svéd gyakorlatban is új munkamódszereket kínál. Az egyik példa a „*talent pool*" (tehetségállomány, tehetségmező) létrehozása. Ide tartoznak azok a munkavállalók, akik különösen magas potenciált jelentenek. A pool elsődleges forrása az új fejlesztési és karrierlehetőségek kialakulásának.

Egy másik példa a *tehetség program*, amelynek keretében az alkalmazottak részt vehetnek különböző fejlesztési tevékenységekben, mint a job-rotation (munkaköri rotáció), a képzés és a coaching. A tudományos kutatásokon belül számos elméleti terület foglalkozik a tehetséggel, így például a humánerőforrás-menedzsment, a tanuláselmélet és a fejlődéspszichológia. A szakirodalom alapján a 4. ábra foglalja össze azokat a kérdéseket, elméleti dimenziókat, amelyek megválaszolása a szervezetek saját tudásmenedzselési gyakorlatát megalapozhatja.



4. ábra: A tehetségmenedzsment öt fő dimenziója

Forrás: SNS (2016) alapján a szerzők fordítása.

4. A tehetségmenedzsment helye és szerepe Svédország közszolgálati HR rendszerében

A 2000-es évek elejétől kezdődően a nemzetközi kutatások 3 fő irányban vizsgálják a tehetségmenedzsment témakörét.

A publikációk nagy része normatív megközelítésű, vagyis esettanulmányokon keresztül, a tehetségmenedzsment-gyakorlat sikertényezőinek meghatározására összpontosít. Más, elméleti jellegű kutatások az üzleti stratégiához és versenyelőnyökhöz kapcsoltan, a terület stratégiai modellezésére koncentrálnak. A harmadik kutatási fókusz a multinacionális vállalatok kihívásaira összpontosít. Az e területen írt tanulmányok gyakran azt vizsgálják, hogyan építhetők ki a globális tehetségmenedzsment-rendszerek. Az eddigi kutatások általában az észak-amerikai szervezetekre koncentráltak, viszonylag keveset tudunk arról, milyen sajátosságai vannak a tehetségmenedzsment-gyakorlatoknak más kultúrákban – ideértve az északi és a svéd kultúrkört.

Ebben a kontextusban a kulturális dimenziók azért is különösen fontosak, mert a tehetségmenedzsment egyes megközelítései mögött rejlő feltételezések alapjaiban különbözhetnek a svéd munkakultúrára hagyományosan jellemző értékektől.[441] Az az elképzelés, miszerint a szervezeteknek különös figyelmet kell fordítaniuk a munkaerő kisebb csoportjára, „elitjére", egyértelmű ellentétben áll az egyenlő esélyek *(likvärdighet)*, a csoporttal szembeni alázat *(ödmjukhet)* és a kohézió *(sammanhållning)* alapértékeivel. Nem nehéz elképzelni, hogy a lapos struktúrákkal és befogadó magatartással jellemezhető svéd szervezetek kulturális szempontból problémásnak tartják a tehetségmenedzsment megvalósítását.

A bemutatásra kerülő SNS (2016) kutatás célja éppen az volt, hogy áttekintést nyújtson a svéd szervezetek tehetségmenedzsment gyakorlatáról. A kutatás 30 szervezetre terjedt ki, amelyek összesen 912.870 alkalmazottat foglalkoztattak (lásd: 1. sz. melléklet). Az adatfelvétel során 56 db interjú készült. A közszféra területén az interjúk 10%-a zajlott, a bevont 4 közszolgálati szervezetnél a kutatás által lefedett alkalmazotti minta 7%-a dolgozott. A strukturált interjúk a szervezetek HR vezetőjével, vagy a tehetségmenedzsmentért felelős más vezetővel készültek. A svéd kutatók a vizsgált szervezetek között a tehetségmenedzsment 4 megközelítését azonosították. A jellemző tulajdonságok alapján az alábbi megnevezéseket alkalmazták az egyes típusokra:

- Emberközpontú tehetségmenedzsment-megközelítés,
- Versenyorientált tehetségmenedzsment-megközelítés,
- Elitista tehetségmenedzsment-megközelítés,
- Vállalkozói tehetségmenedzsment-megközelítés.

Az 1. táblázat tartalmazza a vizsgálati minta megoszlását az egyes tehetségmenedzsment megközelítések között.

[441] Riestola, 2013

Tehetségmenedzsment-megközelítés	Mintában szereplő szervezetek száma
Elitista	6
Emberközpontú	12
Vállalkozói	3
Versenyorientált	9
Összesen	30

1. táblázat: A svéd minta megoszlása az egyes tehetség-menedzsment-megközelítések között.

Forrás: SNS (2016) alapján a szerzők saját szerkesztése.

A meghatározásra került tudásmenedzsment-megközelítések eltérő mintázatot mutattak abban, hogy a szervezet miként határozza meg a tehetség fogalmát és milyen kulcsfontosságú HR-gyakorlatokat működtet a tehetségek menedzselése érdekében. A következő, 2. táblázat tartalmazza az egyes modellek összehasonlítását a korábban meghatározott dimenziók (1. táblázat) alapján.

	Ember-központú	Verseny-orientált	Elitista	Vállalkozói
A tehetség értelmezése	- mindenki rendelkezik tehetséggel (inkluzív megközelítés), - a tehetség az egyéni érdeklődésnek megfelelő területeken fejleszthető, - a tehetség egyedi jellemzőkkel leírható, - a tehetség adott munkaterülethez kötődik	- csak kisszámú tehetséges dolgozó van (exkluzív megközelítés), - a szervezet feladata azonosítani a tehetséget, - a tehetség egyedi jellemzőkkel leírható, - a tehetség adottság, - eredmények és a teljesítmények alapján meg-határozható, - munkaterületek között transzferál-ható	- csak kisszámú tehetséges dolgozó van (exkluzív meg-közelítés), - a tehetséges dol-gozók fejleszthetők, - a tehetség egyedi jellemzőkkel leír-ható, - a motiváció kulcs-fontosságú, - a tehetség adott-ság, - munkaterületek között transzferál-ható	- mindenkinek meg-van a lehetősége arra, hogy tehetség-gé váljon (inkluzív megközelítés), - ehhez szükség van megfelelő elkötelezettségre és motivációra, - a tehetség egyedi jellemzőkkel leírható, ideértve a motivációt és a kitartást is, - a tehetség adott munkaterülethez kötődik

	Ember-központú	Verseny-orientált	Elitista	Vállalkozói
A tehetség-menedzselés megszerve-zése	Központosított rendszer, informális megbeszélésekre épül, a tehetség meghatározása széleskörű kritériumok alapján	Központosított rendszer, strukturált, egyértelmű kapcsolódás a stratégiai célokhoz	Központosított rendszer, strukturált, a senior munkatársak értékelésein alapul	Decentralizált rendszer, informális folyamat, önazonosításon alapul
Kulcsfontos-ságú HR folyamatok	Fejlesztés	Azonosítás	Toborzás	Karrier-menedzsment

2. táblázat: A tehetségmenedzsment-modellek összehasonlítása

Forrás: SNS (2016)

A teljes svéd mintában az emberközpontú tehetségmenedzsment-megközelítés volt a leginkább jellemző. Ahogyan a kutatók tanulmányuk összegzésében külön is kiemelik, a vizsgálatba bevont közszolgálati szervezetek esetében kizárólagosan ezt a modellt azonosították, így bizonyos fenntartások mellett a szektorra általánosnak tekintik (elképzelhető azonban, hogy hivatásrendi összehasonlításban további különbségek lennének feltárhatók). A fejezet további részében ezt a közszférára tipikusnak tekintett megközelítést vizsgáljuk alaposabban.

4.1. A svéd közszolgálara jellemző modell: az emberközpontú tehetségmenedzsment

„Gondot okozna, ha a tehetségmenedzsment csak a munkavállalók egy kis részére terjedne ki. Kultúránk alapvető értéke az egyén tisztelete. Minden alkalmazott tehetséges, mindenkinek van helye a szervezetben, mindenki hozzá tud járulni a célokhoz.”[442]

Az emberközpontú tehetségmenedzsment-megközelítést valló szervezetek átfogó képpel rendelkeznek a tehetségről, szó szerint minden munkatársat tehetségesnek tartanak. Elismerik, hogy különböző típusú tehetségek vannak: egyes alkalmazottak vezetői tehetséggel, míg mások technikai vagy adminisztratív jellegű tálentummal bírnak. A szervezetek közös jellemzője, hogy a tehetségmenedzsment-tevékenység az összes munkavállalóra irányul. A megközelítést a következő idézet is jól jellemzi:

„Nem összpontosítjuk minden erőforrásunkat a magas potenciállal rendelkező dolgozókra (high-potential employees, HIPO), akik létszámban alkalmazottainknak

[442] SNS, 2016

mindössze 5-10 százalékát teszik ki. Amikor minden munkatársat jobbá tudjuk tenni, akkor kezdődhet el valami jó dolog a szervezetben is!"[443]

Az ilyen szervezetek egyértelműen meg vannak győződve arról, hogy a tehetség fejleszthető, nem pedig adottság. A munkavállalók saját érdekei és motivációi is fontos tényezői a tehetség fejlesztésének. A menedzsment szakirodalma sokszor foglalkozik a *„make or buy"* dilemmával,[444] amit a tehetségmenedzsment területén úgy fordíthatunk le, hogy a szervezet vajon a külső tehetségek toborzására koncentrál, vagy a már megszerzett tehetséges munkavállalók fejlesztésére? Az emberközpontú tehetségmenedzsment-gyakorlatot folytató szervezetek – ideértve a svéd közszolgálat szervezeteit is – viszonylag kevés energiát fordítanak a legtehetségesebb alkalmazottak külső felvételére. Az újonnan felvett fiatal tehetségekre irányuló programok és a gyorsabb karrierlehetőségeket kínáló gyakornoki programok sem jellemzőek ezekre a típusú szervezetekre, mivel nem kívánják a dolgozók egy kisebb csoportját „tehetségesként" megkülönböztetni. Ehelyett a legfontosabb tehetségmenedzsment-gyakorlat olyan széles körű programok biztosítása, amelyek célja az alkalmazottak legszélesebb körének tehetséggondozása és -fejlesztése. Egy interjúalany ezt a következőképpen fejezte ki:

„Amikor a tehetségről beszélünk, tényleg mindenkiről beszélünk. Kezdetben kihívást jelentett, hogy sokan azt gondolták, csak a legtehetségesebbeket fogják nominálni a programokba. Nagyon keményen kellett azon dolgoznunk, hogy megértsék: nem, nem ezt akarjuk elérni. Mindenkivel fogunk dolgozni ezekben a programokban, mindenki fejlődni fog."[445]

Ezekben a programokban a tanulás nagy része tapasztalat-alapú, munka közben történik. Magában foglalhatja a munkaköri rotációt (*job rotation*), vagy a nagyobb kihívásokkal járó munkafeladatok különböző formáit. Emellett a szervezetek formális képzési programokat is biztosítanak, gyakran a belső oktatási részlegek által. Az alkalmazottak a részvétel tekintetében nem függnek vezetőik jelölésétől, önmaguk is jelentkezhetnek egy számukra megfelelő fejlesztési programra. A tehetség azonosítása érdekében az emberközpontú tehetséggondozással jellemezhető szervezetek rendszeresen tehetség-értékeléseket végeznek. Ezek célja az egyes alkalmazottak tehetségi területeinek meghatározása és értékelése, de hasonlóan fontos, hogy a megbeszélések során konszenzust tudjanak létrehozni a dolgozó, a HR terület képviselője és a vezető között. A megbeszélések gyakran informálisak, az értékelések pedig holisztikusak:

„Nincs 'patikamérlegen kimért' folyamat. Közösen áttekintjük a kritériumokat és közösen értékeljük azokat. Az ilyen megbeszélések keretében történő találkozás fontosabb, mint a pontos ismérvek meghatározása"[446]

A tehetség-értékelések keretében azokra a munkavállalókra külön kitérnek, akik maguk is kijelentették, hogy a jelenlegi szerepükön túl szeretnének fejlődni. A megbeszélés során értékelik az alkalmazottak teljesítményét és potenciálját, a jövőbeni fejlődési lehetőségekre

[443] SNS, 2016

[444] Karoliny – Ásványi – Bálint, 2017

[445] SNS, 2016

[446] SNS, 2016

összpontosítva. A karrierstruktúrákat gyakran viszonylag lazán szervezik, így az életpályát jobban alakíthatja a munkavállalók motivációja, mint az előre meghatározott karrierutak.

„Valójában te vagy az, aki saját karrierpályát hoz létre, attól függően, hogy ki vagy, milyen értékelésed van, és mit szeretnél elérni. Tehát több ajtó van nyitva előtted, mint zárva.”[447]

A karrierút ebben a rendszerben tehát egyaránt lehet horizontális és vertikális, ahogyan egy település tehetségmenedzsment programjáért felelős vezető megfogalmazta:

„Megvalósíthatsz bármilyen széles vagy magas karrierutat – nemcsak vezető lehetsz, hanem szakértő is, mentorrá is válhatsz egy területen. … Ha azt szeretnéd, válthatsz egy másik szakterületre is.”[448]

Az ilyen rendszerekben a szervezet vezetői általában támogatják az alkalmazottakat saját karrierválasztásaikban. Nincs különösebb folyamat meghatározva a tehetségek egyes pozíciókhoz történő rendelésére, néhány magasabb vezetői pozícióban azonban a karriertervezés hagyományos módszereivel egy vagy két lehetséges utódot azonosítanak.

5. A tehetségmenedzsment jogi környezetének bemutatása

A korábbi fejezetben láttuk, hogy a tehetségmenedzsment jogi környezete szempontjából az egyenlő esélyek biztosításának van kulcsfontosságú szerepe. Az esélyegyenlőség elvének betartását a svéd közszolgálati modell részét képező ombudsman rendszer keretében a *diszkriminációellenes ombudsman (DO = Diskrimineringsombudsman)* biztosítja. A diszkriminációellenes ombudsman az a svéd állami közigazgatási hatóság a Kulturális Minisztériumban, amely felügyeli a diszkriminációellenes törvény betartását. A törvényben meghatározott alapfeladatokon kívül a diszkriminációellenes ombudsman (esélyegyenlőségi ombudsmannak is szokták nevezni, de ez egy korábbi, már megszűnt hivatalt jelöl) egyik legfőbb feladata az, hogy a hátrányos megkülönböztetés (például: a nemi identitás vagy annak kifejezése, etnikai, vallási vagy más meggyőződés, fogyatékosság, szexuális irányultság vagy életkor alapján) a társadalmi élet semelyik területén se fordulhasson elő. A tehetségek megkülönböztetése a munkavállalók, közalkalmazottak körében éppen ezért objektív módszerrel kell, hogy történjen. Az ombudsmannak a hátrányos megkülönböztetés mind a 7 hátrányára vonatkozó egyenlő jogokat és lehetőségeket is elő kell mozdítania.

[447] SNS, 2016

[448] SNS, 2016

6. Egy tipikus svéd gyakorlat bemutatása – Göteborg Önkormányzatának tehetségkiválasztási rendszere

Göteborg önkormányzatán belül a tehetségmenedzsment-program felvételi folyamata 4 fő lépésből áll: a jelöltek azonosítása, kiválasztása, értékelése és végleges kiválasztása.

A következőkben röviden összefoglaljuk, hogy a folyamat egyes érintettjei milyen szerepet játszanak a kiválasztási és értékelési fázisokban.

Annak ellenére, hogy mindenki szabadon jelentkezhet a programba, a jelöltek azonosításában az önkormányzat HR-szervezete elsődleges felelősséggel tartozik. Egy HR-menedzser a szakterület szerepét a következőképpen szemlélteti: *„Fő feladatunk, hogy jó tartalmat hozzunk létre... fontos, hogy a program fő céljainak elérése érdekében törekedjünk minél jobb eredményre ... másik feladatunk egy kezelhető méretű csoport létrehozása”.*

A minőség növeléséhez a programban részt vevő korábbi jelöltek által készített értékeléseket is elemzik, ez alapján készítenek előterjesztést az önkormányzat HR vezető testülete számára. A tartalomra vonatkozó végső döntést a HR-testület és a programtanács közösen hozza meg együtt, az előterjesztés alapján. A központi HR-rel kapcsolatos további felelősségi kör, hogy elkészítsék a tehetségmenedzsment-program ellenőrző listáját (*checklist*). Ez olyan kritériumokat tartalmaz, amelyeket a szakterületi vezetők használhatnak a potenciális jelöltek azonosítására, illetve felhasználhatók a teljesítményértékelések és az interjúk során. A központi HR felelős az interjúvázlat előkészítéséért, amelyet az első interjú során használnak. Mind az ellenőrző lista, mind az interjúk útmutatója a Göteborg város vezetési kritériumain alapul (lásd: 3. táblázat).

	Operatív szint	Stratégiai szint
Személyes vezetés	Befolyásolás	
	Fogékonyság	
	Önbizalom társas helyzetekben	
	Változtatási képesség	
	Eredményorientáció	
	Elemzői, analitikus képességek	
	Holisztikus szemlélet	
Formális vezetés	Munkáltatói felelősség	
	Belső és külső kommunikáció	
	Jogszerűség és költségtudatosság	
	Gyakorlati megvalósítás	

3. táblázat: Göteborg város vezetői kritériumrendszere

Forrás: Thielfoldt (2013)

Az ábrán látható, hogy a vezetési kritériumok középpontjában az operatív és stratégiai szintű személyes vezetési képességek állnak. A formális vezetői képességek (a sárga dobozok) a tehetségmenedzsment-program jelentkezőinek azonosítási folyamatában

nem kerülnek értékelésre. A felhasznált vezetési kritériumok képezik az ellenőrzőlista és az interjúvázlat alapját, ezek alapján vizsgálják az egyén képességeit, hogy alkalmas-e a programban való részvételre. A tehetségmenedzsment-program ebben a megközelítésben a jövőbeni vezetők fejlesztésére irányul.

A helyi HR-munkatársak szerepe a folyamatban az érintettek (szakterületi vezetők és potenciálisan bevonható munkatársak) információval való ellátása. Ezt a HR-vezetés nagyon fontosnak tartja, hiszen ők azok, akik pontosan el tudják mondani, mi várható a programtól. Az intranetes felület is segítséget ad ebben a folyamatban. A HR-munkatársak ösztönzik a szakterületi vezetőket arra, hogy a rendszeres teljesítményértékelő elbeszélgetések során hozzák szóba a tehetségmenedzsment-programba való bekapcsolódás lehetőségét. A jelentkezések legnagyobb részét a vezetők javaslataira vezetik vissza a programban résztvevők, amihez a HR aktív szerepvállalása is hozzájárul.

A helyi HR-munkatársak gyűjtik és értékelik a jelentkezési lapokat, első körben ők interjúztatják a jelentkezőket. A jelentkezési lapok értékelésénél két alapvető szempontot figyelnek: (1) a jelentkező rendelkezik-e 3-5 éves munkaviszonnyal az önkormányzatnál, (2) milyen válaszokat adott a vezetői kritériumoknak való megfelelés kapcsán. Harmadikként – nem kötelező jelleggel, de néhány helyi szervezetnél megfigyelhető módon – az egyetemi tanulmányok meglétét is elvárhatják (ez központilag nem került meghatározásra).

Az első szűrésen átesett jelöltek értékelő központi gyakorlaton vesznek részt. Itt személyiségkérdőívet töltenek ki, illetve logikus gondolkodást vizsgáló feladatokat kapnak. Az értékelő központban szituációs feladatokra is sor kerül, amelyek értékelését ugyancsak a városi vezetői képességkövetelmények alapján végzik el a HR-szakemberek. A gyakorlat végén mindenki egyéni visszajelzést kap a kritériumoknak való megfelelésről, illetve saját fejlesztendő területeiről. Az egyes kompetenciaterületek 3 fokozatú skálán kerülnek értékelésre, a programban való részvételre csak olyan jelentkező javasolható, aki valamennyi vezetői kritériumnak megfelel. Az értékelő központ eredményét a helyi HR-munkatárs is megkapja.

A kiválasztási folyamat adminisztratív lezárása szintén a helyi HR-munkatárs feladata, aki az értékelő központ alapján kialakított elutasítás vagy megerősítés szerint referenciákat kér be a jelöltekről (a területi vezetőktől). Általában az értékelő központ alapján kialakított javaslat kerül megerősítésre, azonban a szakterületi vezetők véleménye alapján a helyi HR-munkatársnak lehetősége van kivételeket javasolni. A végső döntést az önkormányzat vezetői testülete hozza meg a tehetségmenedzsment-programba való bekerülésről.

A kiválasztási fázist a fejlesztő programok gyakorlati megvalósítása követi. A programok befejezését követően a résztvevő feladata és felelőssége megpályázni egy vezetői állást az önkormányzatnál. Hatból 4 megkérdezett jelölt[449] azt állította, hogy ez számára nagyon frusztráló – miután jelentős összegeket költenek kiválasztásukra és fejlesztésükre, azt várnák, hogy az önkormányzat továbbra is foglalkozzon velük és számukra vezetői pozíciót ajánljon fel. A folyamat elemzése alapján az utókövetés és a jelöltektől származó vélemények visszacsatolása a göteborgi önkormányzat tehetségmenedzsment-rendszerének fejlesztendő területe.

[449] Thielfoldt, 2013

6. Összefoglalás

A releváns kutatások áttekintése és az általunk Svédországban tartott műhelymunka[450] tapasztalatai alapján összegzésül megállapíthatjuk, hogy a tehetségmenedzsment koncepciója a svéd közszolgálati gyakorlatban teret nyert az elmúlt évek során. A szervezetek sokféle tehetségprogramot indítottak el, jelentős erőforrásokat biztosítva erre a területre. Vizsgálataink rámutattak arra is, hogy a szervezetek jelentős része valóban új módszerként tekint a tehetségmenedzsmentre, bevezetésével korábban nem alkalmazott gyakorlatok terjedtek el. Ma már általánosnak tekinthetjük Svédországban a talent pool-ok és a tehetségre orientált speciális fejlesztési programok alkalmazását.

Ha általánosabban gondolkodunk a témakörről, azt mondhatjuk, a tehetségmenedzsment új, dolgozó-központú gondolkodást hozott magával. A szervezetek tudatára ébredtek, hogy a lojalitás eléréséhez folyamatosan fejlődési lehetőségeket kell biztosítani a munkatársak számára. A tehetség meghatározása azonban szorosan függ az intézmények HR-filozófiájától és kultúrájától.

Ebből a szempontból különösen érdekes volt áttekinteni a svéd példákat. Vizsgálatunk ugyanis azt a kérdést is felvetette, vajon létezik-e a tehetségmenedzsmentnek speciálisan svéd, illetve speciálisan a svéd közszolgálatban alkalmazott modellje? Láttuk, hogy a tehetségmenedzsment eredeti (a tehetségek szűk körére koncentráló) megközelítése ellentétes volt az észak-európai, svéd kultúrkör értékfelfogásával. Ugyanakkor az is világossá vált, hogy a tehetségmenedzsment svéd szervezeti gyakorlatba történő beépülése magával hozta a tehetségfogalom tágabb (minden egyes dolgozóra kiterjedő) értelmezését. Az emberközpontú tudásmenedzsment-megközelítést tekinthetjük úgy, mint egy olyan koncepciót, amely a tradicionális svéd szervezeti kultúrát és a tehetségmenedzsment modern kihívásait próbálja ötvözni. Jelenleg még nem tisztázott, hogy az így definiált modell valóban svéd sajátosságnak tekinthető-e, azonban az empirikus tapasztalatok alapján elmondható, hogy az emberközpontú tudásmenedzsment-megközelítés különösen elterjedt Svédországban – ezen belül is kifejezetten jellemző a svéd közszolgálati rendszerben.

A jövőbeni kutatások egyik fontos területe lehet a modell stabilitásának vizsgálata, illetve annak meghatározása, hogy az emberközpontú megközelítés önálló modell-e, vagy „csak” egy fejlődési fázisa a tudásmenedzsment svédországi elterjedésének. Az ombudsmanrendszer a tehetségfogalom túlzottan szűk körű alkalmazása miatt éppen a közszolgálatban inti különös óvatosságra a tudásmenedzsment rendszerek kiépítőit (bizonyos esetekben ezt diszkriminációként értelmezhetik, amely panasztétel esetén a diszkriminációellenes ombudsman hatáskörébe tartozik). A mindenkire kiterjedő tehetségfogalom alkalmazásával elkerülhető a rendszerek kirekesztő jellege, az alkalmazottak képességeinek és készségeinek negatív megítélése, ugyanakkor hosszú távon esetleg megkérdőjelezhető az így definiált rendszerek hatékonysága és hatásossága, ha értelmezésük dogmatikus gyakorlatokat eredményez.

Fentiek alapján látható, hogy a hazai gyakorlatban az eltérő jogi környezet és kulturális sajátosságok miatt a rendszer csak megszorításokkal és csak egyes elemeiben adaptálható.

[450] Némethy–Nemeskéri, 2018

Érdemes megfontolni ugyanakkor a hazai gyakorlatban tehetségek értelmezésének minél szélesebb körű meghatározását, a nyitott – egyéni jelentkezésen alapuló – rendszer kialakításának lehetőségét, a közszolgálati szervezetek dolgozóinak minél szélesebb körére kiterjedő tehetségfejlesztési programok biztosítását.

Felhasznált irodalom

Chambers et al. 1998

Karoliny Mártonné – Ásványi Zsófia – Bálint Brigitta (2017): *Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés* In: Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások. Budapest: Wolters Kluwer 165-202. p.

Riestola, Päivi (2013): *Chef i en högpresterande kultur. Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter.* Karlstad, Karlstad University Studies.

SNS (2016): *Talent management i svenska organisationer.* Stockholm, SNS Analys.

Stardust (2016): *Talent Management Barometern 2016.* Stockholm, Stardust Consulting.

Statskontoret (2017): Den offentliga sektorn i korthet 2017. Regeringen Finansdepartementet. 103 33 Stockholm. Diarienr: 2017-06-13. www.statskontoret.se (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Thielfoldt, Erika (2013): *Managers of Tomorrow. A Case Study of How Talent Management is Performed Within the Public Sector in Sweden.* Göteborg, University of Gothenburg.

A témában a szerzők által vezetett műhelymunka

Némethy Sándor – Nemeskéri Zsolt (2018): *Workshop on Talent Management, Leadership and HR Development in the Swedish Public Sector.* Mariestad, Landskapsobservatorium Västra Götaland. 2018.04.19.

1. sz. melléklet: A tehetségmenedzsment-kutatás szervezeti mintája

Szervezet típusa	Alkalmazottak száma	Hány országban van jelen	Interjúk száma	Tehetség-menedzsment megközelítés
Bank és pénzügy	18 900	20	5	Versenyorientált
Bank és pénzügy	1 100	4	1	Emberközpontú
Bank és pénzügy	1 200	7	1	Elitista
Bank és pénzügy	29 400	8	1	Versenyorientált
Építőipar	18 100	9	1	Emberközpontú
Kiskereskedelem	7 300	1	1	Emberközpontú
Járműipar	1 600	130	1	Versenyorientált
Járműipar	40 000	100	3	Emberközpontú
Védelmi berendezések	13 000	20	2	Versenyorientált
Szálloda	3 700	10	1	Emberközpontú
Ipar	39 800	170	6	Vállalkozói
Ipar	28 000	40	2	Versenyorientált
Infrastruktúra	2 400	5	1	Emberközpontú
IT	6 600	7	1	Emberközpontú
Tanácsadó (jogi)	120	1	1	Elitista
Tanácsadó (jogi)	450	3	1	Elitista
Tanácsadó (PR és kommunikáció)	100	1	1	Elitista
Tanácsadó (könyvvizsgálat)	160 000	150	6	Elitista
Tanácsadó (könyvvizsgálat)	190 000	150	1	Elitista
Tanácsadó (technológia)	15 000	35	1	Versenyorientált
Tanácsadó (technológia)	9 000	12	1	Emberközpontú
Fogyasztási cikkek	61 000	100	2	Vállalkozói
Közszféra	37 000	1	1	Emberközpontú
Közszféra	5 300	1	1	Emberközpontú
Közszféra	10 000	1	2	Emberközpontú
Közszféra	10 300	1	1	Emberközpontú
Árucikkek	9 000	45	3	Versenyorientált
Telekommunikáció	109 200	180	3	Versenyorientált
Telekommunikáció	8 300	10	3	Vállalkozói
Turizmus	77 000	130	1	Versenyorientált

Forrás: SNS (2016)

AGNEŠ SLAVIĆ: SZERBIA TEHETSÉGMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN

1. Bevezetés

1.1. Az ország jellemzői

Szerbia Magyarország déli szomszédja, a volt Jugoszlávia egyik tagköztársasága, ahol ma az ország központi részében és a két autonóm tartományban, az északi Vajdaságban és a déli Koszovó és Metóhia[451] tartományban mintegy 7.000.000lakos él. A soknemzetiségű ország jelenlegi társadalmi és gazdasági helyzetét jelentősen meghatározza a II. világháború utáni munkás önigazgatási rendszer, valamint az 1990-es évek délszláv háborúinak sokrétű következményei. A munkás önigazgatás a szerbiai szervezeti kultúrára és a vezetőkiválasztási gyakorlatra is kihat, ami a későbbiekben részletesebben bemutatásra kerül.

A XX. század utolsó évtizedének közvetlen háborús fenyegetettsége, a NATO bombázás, az országban menedéket találó 700.000 menekült, a nagyfokú elvándorlás, a nemzetközi gazdasági embargó, az ipari termelés drasztikus csökkenése, a 25%-os munkanélküliségi ráta hatalmas terhet rótt a szerbiai gazdaságra. A délszláv népek belháborúja idején az infláció kezelhetetlenné vált és 1993-ban a kiskereskedelmi árak növekedése több milliárd százalékot tett ki. A hatszori leértékelés után 29 nullát töröltek a dinárról.[452]

Bernaciak – Duman – Šćepanović (2011) véleménye szerint is Szerbiában a gazdasági növekedés, a közszféra átalakítása, a privatizáció sokkal nehézkesebben haladt, mint a környező közép-kelet- európai országokban. A 2000-es évben az állami tulajdonban levő intézmények és vállalatok foglalkoztatták a munkavállalók csaknem felét, és termelték ki a GDP 30%-át. A 2001 elején elindított gazdasági reformok eredményeképpen napjainkra azonban Szerbiában relatív makrogazdasági és pénzügyi stabilitás figyelhető meg, 2016-ban a GDP-növekedés 2,8%-os volt, a munkanélküliségi ráta 15,3%-os volt, az infláció mértéke 1,2% volt, az egy főre eső GDP az EU27-es átlag több mint egyharmada volt, a nettó átlagbér pedig 400 EUR körül mozgott.[453]

A szerbiai közszolgálat 6 tényezőből tevődik össze.

Az első a Szerb Köztársaság, az autonóm tartományok és a helyi önkormányzatok közvetlen és közvetett költségvetési felhasználói. A második elemet a Szerb Nemzeti Bank képezi.

A harmadik csoportba a közügynökségek tartoznak, a törvényi meghatározás szerint (ide a köztársaság, a tartomány és a helyi önkormányzat által alapított vagy az állam ellenőrzése alatt levő szabályozó és ellenőrző intézmények, bizottságok, intézetek, alapok és egyéb szubjektumok tartoznak).

A negyedik elemet mindazon szervek és szervezetek alkotják, amelyeket törvények alapján hoztak létre, vagy amelyeknek az alapítója a Szerb Köztársaság, az autonóm tartomány

[451] Szerbia minden hivatalos dokumentuma az ország részeként kezeli a Koszovót, azonban a statiszatikai adatatfelvétel nem öleli fel a déli tartományt.

[452] Gábrity Molnár, 2003

[453] Republički zavod za statistiku, 2017

vagy a helyi önkormányzat, valamint azon testületek, amelyeket ezen szervek és szervezetek hoztak létre.

Az ötödik csoportot a közvállalatok képezik, amelyeknek az alapítója a Szerb Köztársaság, az autonóm tartomány vagy a helyi önkormányzat, illetve azon szubjektumok, amelyeknek alapítója közvállalat.

A hatodik csoportot pedig azon jogi személyek képezik, amelyekben a Szerb Köztársaság, az autonóm tartomány vagy a helyi önkormányzat közvetlen vagy közvetett ellenőrzést gyakorol a tőke legalább 50%-a, vagy az irányítási szerv szavazóinak legalább 50%-a felett.[454]

Az *Európai Fejlesztési Alap* támogatásával 2015-ben megjelent kiadványban – ami a szerbiai közigazgatás szervezeti és funkcionális feltételeit vizsgálja – szereplő adatok alapján 2014-ben Szerbiában a közszolgálatok terén 689.365 munkahely és 661.342 munkavállaló volt nyilvántartva. Az általános kormányzati ágazatban 452.465 fő dolgozott, így 100.000 lakosra 6.331 munkavállaló jutott az általános kormányzati szektorból. A legtöbb közszolgálati munkahely az oktatásügyben (150.000 db), az egészségügyben (115.000 db), a különböző minisztériumokban (100.000 db), a helyi önkormányzatok alapította közvállalatokban (65.000 db) és a köztársasági alapítású közvállalatokban (56.000 db) alakult ki.[455] A köztisztviselők száma 2016-ban, az akkori államigazgatási és helyi önkormányzati miniszter, Ana Brnabić nyilatkozata szerint, 478.683 fő volt.[456]

1.2. A szerbiai nemzeti kultúra bemutatása

A nemzeti kultúra sajátosságainak bemutatására talán a legalkalmasabb a *Geert Hofstede* által kidolgozott modell, mely 4 dimenzió mentén ragadja meg a nemzeti kultúrákban meglevő különbségeket.

E szerint Szerbiában a bizonytalanság-kerülési index 92, ami igen magasnak mondható, a hatalmi távolság-index pedig 86, ami szintén magasnak tekinthető. Az individualizmus, illetve kollektivizmus mutatója 25, mely szerint Szerbia kollektivista kultúrájú állam. Mivel a férfias – nőies értékek mutatója 43, az országban a nőies értékek dominálnak. Ezen adatok alapján megállapítható, hogy Szerbia leginkább Dél-Amerika és a Mediterráneum országaihoz hasonlít.[457] A legnagyobb eltérések az angolszász társadalmakhoz viszonyítva lelhetők fel, de a magyarországi nemzeti kultúrától is eltérő, hiszen a nagyfokú bizonytalanságkerülést kivéve, szinte az ellentétes értékek jellemzők rá.

Hofstede szerint a magas hatalmi távolság nagyfokú centralizációra, míg az erős bizonytalanságkerülés jelentős formalizációra utal. Azokra a kultúrákra, amelyeknek ilyen mutatói vannak, a piramis szervezeti típus, vagyis a nagyfokú centralizáció és formalizáció a

[454] Zakon o umanjenju neto prihoda lica u javnom sektoru, 2013

[455] Creation of conditions for organizational and functional restructuring within the public administration system in the Republic of Serbia, 2015

[456] SD, 2016

[457] Hofstede, 2017

jellemző. Valójában azonban Szerbiában nem a piramis, hanem a család típusú szervezetek dominálnak, hiszen a nagyfokú centralizáció alacsony szintű formalizációval párosul.[458] Janićijević újabb kutatásai azt mutatják, hogy a vállalatvezetők kulturális értékei nem változtak jelentősen, a fiatalabb nemzedék azonban már újabb értéket vall. Menedzsment szakos mesterhallgatók körében végzett kutatásai ugyanis sokkal kisebb hatalmi távolságra, bizonytalanságkerülésre, valamint kollektivista és nőies jegyekre mutattak, mint a tapasztalt vállalatvezetők esetében.[459]

A szerb nemzeti kultúra sajátosságai megnehezítik a piacgazdaságokban (főleg az angolszász tapasztalatok alapján) elterjedt menedzsmentmódszerek és HR-menedzsment gyakorlati alkalmazását. Sőt, a szerbiai munkavállalókat más motivátorok megléte tölti el elégedettséggel, mint az angolszász kulturális környezetben dolgozó társaikat. Erre a megállapításra jutott Bogićević Milikić Biljana is 2000-ben végzett kutatása alapján, miközben arra a kérdésre kereste a választ, hogy Herzberg motivációs elmélete alkalmazható-e Szerbiában. A kapott adatok szerint a legfontosabb motivációs tényező *a vállalat tiszteletre érdemes igazgatója* volt (83,9 %) egy picit megelőzve a *fizetés rendszeressége* tényezőt (83,8 %). Majd a *munkatársakkal kialakított jó viszony* (76 %) és *a talpraesett vállalat-vezetőkbe vetett hit* (75,9 %) következtek a rangsorban.[460]

A nemzeti kultúra elemei az etikai idealizmus-relativizmus jegyekkel is jól jellemezhetők. Az idealizmus egy személyes hit az erkölcsi abszolútumokban, abban, hogy az összes erkölcsi ítélet etikai stabil szabályokon alapul, és azon, hogy a megfelelő cselekedetek az elvárt eredményhez vezetnek.

Forsyth - O'Boyle - McDaniel (2008) kutatásai rámutattak arra, hogy az inkább relativista országok vállalatai körében kevésbé valószínű a magatartási vagy etikai kódex adoptálása, az etikai-vonatkozású szabályok kommunikálása az alkalmazottak felé, kevésbé valószínű, hogy olyan folyamatokat alkalmaznának, melyek az erkölcsi kihágásokat kezelik, és hogy olyan szabályrendszert alkalmaznának, amely a vesztegetések és a korrupció megfékezésére szolgálna. Poór és szerzőtársainak (2015) közép-kelet-európai kutatási eredményei azt mutatják, hogy Szerbiában az idealizmusérték 3,755 (Magyarországon ez 4,173), míg a relativizmus érték 3,378 (Magyarországon ez 3,257).

Erić (2014) szerbiai menedzserek körében végzett kutatásai is azt támasztják alá, hogy Szerbiában a relativista gondolkodásmódú személyek vannak többségben (70%). Ők nem nagyon hisznek az általános érvényű erkölcsi elvekben és szabályokban, azt vallják, hogy egy probléma megoldásának több módja is lehet. A szerbiai vezetők többsége szituációs elvet vall, elvetik a szilárd erkölcsi szabályokat, helyette mindig az adott helyzethez igazítják viselkedésüket.

[458] Janićijević, 2003

[459] Janićijević 2003

[460] Bogićević Milikić, 2002

1.3. A szerbiai közszolgálati szervezeti kultúra releváns jegyei

A szerbiai közszolgálati szervezeti kultúra elemeinek bemutatását Hofstede nemzeti kultúra dimenzióinak a magántulajdonú és az állami tulajdonú vállalatokban végzett összehasonlító kutatási eredményeinek ismertetésével kezdjük. Janićijević 2006-os vizsgálódásának célja az volt, hogy megállapítsa a privatizáció hatását a szerb kulturális jegyek alakulására. A Hofstede-féle jegyek 1-től 5-ig terjedő skálán való kimutatása a következő eredményt hozta:

Kulturális dimenzió	*Magánvállalat*	*Közvállalat*	Állami vállalat	*Minden vizsgált vállalat*
Hatalomtól való távolság	4,44	4,59	4,50	4,56
Bizonytalanság-kerülés	4,20	4,16	4,07	4,16
Kollektivizmus	3,37	3,36	3,41	3,37
Női értékek	3,70	3,70	3,71	3,73

1. táblázat: A különböző tulajdonban levő vállalatok menedzsereinek kulturális értékei Szerbiában

Forrás: Janićijević (2006)

Az eredmények részletesebb elemzése azt mutatta, hogy nincs statisztikailag jelentős különbség a magánszféra és a közszféra menedzsereinek kulturális értekei között. Szerbiában a privatizáció nem eredményezett jelentős változást a kulturális értékek alakulásában, hiszen továbbra is a magas hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés, valamint a kollektivista és nőies értékek dominálnak.

Az erkölcsi idealizmus – relativizmus 2012-es, Magyarországot, Romániát, Szerbiát és Szlovákiát felölelő kutatási adatai is azt mutatták, hogy nincs jelentős különbség a magán- és a közszféra képviselőinek értékrendje között. Poór és társainak 2012-es adatai szerint a 4 vizsgált országban a közszférában az idealizmus értéke: 4,09, a relativizmusé pedig: 3,42, míg a magántulajdonú vállalatokban az idealizmus értéke: 3,98, a relativizmusé pedig: 3,37 volt. A Szerbiára és összehasonlításképp Magyarországra vonatkozó 2012-es adatok a 2. számú táblázatból olvashatók ki.

Kulturális dimenzió	Szerbia			Magyarország		
	Közszféra	*Magán-szféra*	**Össze-sen**	*Közszféra*	*Magán-szféra*	**Össze-sen**
Idealizmus	3,97	4,05	3,76	4,20	4,16	4,17
Relativizmus	3,40	3,10	3,38	3,17	3,29	3,24

2. táblázat: A különböző tulajdonban levő vállalatok menedzsereinek kulturális értékei Szerbiában és Magyarországon

Forrás: a szerző számítása a 2012-es nemzetközi üzleti etika (idealizmus-relativizmus) kutatás adatai alapján[461]

A kapott adatok azt mutatják, hogy a vizsgált szervezetek közül a szerbiai közszféra intézményeiben a legmagasabb a relativizmus éréke, vagyis itt vallják leginkább azt, hogy nem léteznek általános érvényű szabályok, a problémáknak több megoldása is lehet, rugalmasak a szabálykövetésben is. Érdekes megállapítani, hogy Szerbiában a relativizmus értéke a közszférában magasabb, míg Magyarországon a magánszférában. Ez a szerbiai közszolgálati reformok kezdetleges állapotának tudható be.

A szerbiai közszféra szervezeti kultúra elemei szorosan kapcsolódnak a közszférában uralkodó foglalkoztatási viszonyokhoz is. Bernaciak – Duman – Šćepanović (2011) kiemelik, hogy Szerbiában a közszférában a magánszférától jóval magasabb foglalkoztatási stabilitás figyelhető meg. A közigazgatás, az egészségügy, az oktatási rendszer stb. munkahelyei relatíve stabilak, határozatlan idejű munkaviszonyt jelentve a dolgozóknak. A közszférában dolgozik a szerbiai munkavállalók mintegy 30%-a, közülük legtöbben, vagyis minden ötödik munkavállaló pedig a közigazgatásban helyezkedik el. A közszféra dolgozóinak fizetése az állami költségvetés elemét képezi, így a szakszervezetek vezette kollektív tárgyalások általában a munkafeltételekre és a nem bér jellegű, egyéb juttatásokra vonatkoznak. Ennek köszönhetően a közszférában dolgozók több fizetett szabadnapra, továbbképzési és rekreációs lehetőségekre is számíthatnak, a szinte biztos munkahelyeiken.

Štimac – Lazarević (2013) hangsúlyozzák, hogy az adminisztratív szocializmus időszaka után, a XX. század kilencvenes éveiben a szerbiai államigazgatást az alacsony hatékonyság, az előrelátás és az átláthatóság hiánya jellemezte. Az államigazgatás szigorúan központosított volt, piramisszerű szerkezettel, ahol a főbb döntéseket a csúcson hozták meg. A köztisztviselők kevéssé voltak elkötelezettek a szervezeti célok iránt, hiszen a kapcsolat az elért eredményeik és a befektetett erőfeszítéseik és a javadalmazásuk között igencsak csekély volt. A szocialista időszak hagyományai, a pártpolitikai jelentős hatása, amelyben a jelöltek „politikai érdemei“ voltak a fontosak, nem pedig a szaktudásuk vagy a vezetői készségeik, folytatódtak tovább. A 2000-es politikai hatalomváltás után, a Đinđić-kormány

[461] A kutatásról bővebben: Poór J., Vanhala S., Kollár P., Slavic A., Berber N., Slocinska A., Kerekes K., Zaharie M., Ferencikova S., Barasic A. (2015): Idealism and Relativism in Ethics: The Results of Empirical Research in Seven CEE Countries and one North European Country. *Journal of East European Management Studies.* 20 (4) 484-505.p.

megalakulásakor a hatalmi elit a társadalom demokratizálását, a közszolgálat reformját tűzte ki célul. A New Public Management modell elvei szerint, a közszolgálat irányításában is megjelentek volna a magánszféra vállalatirányítási elvei és módszerei, a hatékonyság és a fejlődés szellemében. 2004-ben meg is született a *Stratégia a közigazgatás reformjáról*, ami deklarálta a közszolgálat reformtörekvéseinek fő céljait, a decentralizációt, a professzionalizációt, a depolitizációt, a racionalizációt, a közpolitikák koordinációját, az ellenőrző mechanizmusokat és a modernizációt.

2. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) hagyományai és történeti áttekintése az adott országban

Azon szerbiai cégeknek, akik meg szeretnének felelni a globális piac kihívásainak, szembe kell nézniük azzal a ténnyel is, hogy fejlődésük, de még a fennmaradásuk sem képzelhető el magasan képzett, innovatív munkaerő nélkül. A rohamos technológiai fejlődés szükségszerűvé teszi a dolgozók permanens képzését és fejlesztését is.

Stangl – Szlávicz (2011) kiemelik, hogy az 1990-es évek gazdasági válságának korszakában a szerbiai cégek többsége még csak gondolni sem tudott ilyen jellegű befektetésekre, hiszen a puszta fennmaradásért kellett megküzdeniük. A volt tőkeerős nagy cégek túlnyomó többsége az ország szétesése és a háborús viszonyok miatt elvesztette piacát és a csőd szélére került. A 2000-es kormányváltás után elkezdett reformok következtében egyre több vállalkozó és cég ismerte fel a dolgozók képzésének és fejlesztésének fontosságát. Ehhez bizonyára hozzájárultak azok a külföldi cégek is, akik Szerbiában is részben a nyugati menedzsment-elveket követték és a gyakorlatba is átültették a tréningeket. Az orientációs folyamat részeként az új munkavállalók szinte minden komoly cégnél képzési-betanítási programokon vesznek részt. Ezek egy része Szerbiában zajlik, de számos példa van arra is, hogy a cég munkamódszerét külföldi anyacégnél vagy más tapasztaltabb kirendeltségeknél sajátítják el a jövendő dolgozók. A képzés és fejlesztés nem csak az orientációs időszakra korlátozódik. A cégek többsége számítógépfelhasználói és idegen nyelvi képzésre küldi dolgozóit.

A 2000-es évek elején a képzés fontosságát a piaci szereplők mellett a kormányzati szektor és a civil szféra is belátta. A kormány saját alkalmazottainak is rendszeresen tartott különböző képzéseket, de ezt a munkavállalók szélesebb rétegeinek is lehetővé tette. Különösen fontos szerepet kapott a munkanélkülivé vált dolgozók átképzése, vagy továbbképzése, tudásuk és gyakorlati készségeik fejlesztése. A civil szféra képviselői, a gazdasági kamarák és egyéb érdekvédelmi szakmai csoportok is rendszeresen tartottak továbbképzéseket tagjaik részére. Legnépszerűbbek a kommunikációs és menedzseri készségeket fejlesztő tréningek, valamint a vállalkozási alapismereteket is magukba foglaló tréningek voltak. A 2000-es évek közepére Szerbiában is megjelentek a professzionális képző és konzultáns cégek. Szolgáltatásaik közül legnagyobb kereslet a különböző

kommunikációs és menedzseri készségeket fejlesztő tréningekre, a speciális informatikai képzésekre, valamint a minőségbiztosítással kapcsolatos oktatási programok iránt volt.

Simjanoski (2014) azt is hangsúlyozza, hogy a szerbiai nemzeti kultúra elemei nem igazán járulnak hozzá a fejlett tehetségmenedzsment-módszerek hatékony alkalmazásához. A több évtizedes hagyomány ugyanis a dolgozók képzésére, a tehetségfejlesztésre felesleges kiadásként tekint, vagy legalábbis úgy vélik, hogy „nem árt, de nem is használ". A képzési rendszer is szűkös, kevés a jó minőségű szakmai képzés, de különösen hiány van a *soft skill* jellegű képzésekből. A szerbiai cégek többsége önmaga állítja össze a képzési programját. A legfejlettebb gyakorlattal a külföldi tulajdonban levő cégekben találkozhatunk.

A nemzetközi Cranet-kutatás az egyes országok munkaadóira jellemző HR-gyakorlatot vizsgálja. A 2008/2010-es szerbiai kutatásban összesen 50 magánvállalat és közintézmény vett részt. A kapott adatok alapján Szerbiában átlagban a bérköltség 2,62%-át fordították a dolgozók képzésére, és a válaszadó szervezetek csupán 36,4%-a értékelte a képzési programok hatékonyságát, mégpedig legtöbbször a közvetlen felettes vagy a munkatársak visszajelzéseit véve alapul.[462]

A 2015-ös szerbiai HR-gyakorlat alakulását vizsgáló Cranet-kutatásban már 104 magánvállalat és 54 közintézmény vett részt, s a kapott adatok némi javulásáról adnak számot a dolgozók képzése és fejlesztése terén.

Amint azt Leković – Slavić – Berber (2015) kiemelik, a szerbiai magánszféra és a közszféra szereplői átlagban a bér jellegű költségek 2,68%-át fordítják a dolgozók képzésére. A képzéssel töltött munkanapok száma évente a menedzserek esetében átlagban 6,57 nap, a szakemberek esetében 6,38 nap, míg az adminisztratív feladatokat ellátó dolgozók esetében átlagban 4,79 nap. A képzési program után annak szisztematikus értékelése csupán a szervezetek 58%-ában történik meg. Erre a célra a legtöbb szerbiai cég és intézmény (a megkérdezettek mintegy fele) a vonalvezető nem formális visszajelzését, a többi dolgozótól kapott informális visszajelzést és a képzési célok megvalósulásának módszerét használja. A képzésen részt vett dolgozók képzés után azonnal a megkérdezett cégek és intézmények 41%-ban szokták értékelni a képzés minőségét. A pénzügyi mutatók használata nem jellemző, a befektetés megtérülésének mutatóját (*RoI*) a megkérdezettek csupán 8%-a kíséri figyelemmel.

Morley et al. (2016-ban írt) tanulmánya a 2015/16-os Cranet-kutatás közép-kelet-európai adatait elemezte, így Bulgária, Csehország, Észtország, Litvánia, Magyarország, Szlovénia, Szlovákia és Szerbia képzési gyakorlatát vette górcső alá. A kapott adatok alapján elmondható, hogy Szerbiában a képzésekre fordított összeg jóval kevesebb a közép-kelet európai átlagnál, hiszen ott átlagban a bér jellegű költségek 4,12%-át fordítják a dolgozók képzésére. A menedzserek és az értékesítéssel foglalkozók a közép-kelet európai átlagnál több napot töltenek különböző képzéseken, a szakemberek és a fizikai munkások azonban az átlagnál kevesebb képzést kapnak, pedig a kutatási eredmények statisztikai elemzése rámutatott, hogy a képzés hossza és a szervezet átfogó teljesítménye között statisztikailag jelentős, pozitív összefüggés áll fenn. A képzési programok hatékonyságának mérése még nem jellemző a közép-kelet-európai régióra. A 8 vizsgált ország

[462] Poór et al. 2012

munkaadóinak többségében a vonalbeli vezetők és a munkatársak visszajelzése jelenti csupán a képzés szisztematikus értékelését, pedig a kutatás eredményei alapján a képzések hatásának alapos értékelése kihat a szervezet nyereségességére, termelékenységére, az innovációkra és a szolgáltatások minőségére.

A dolgozók karrier-fejlesztésével kapcsolatos 2015-ös szerbiai gyakorlatot a következő táblázat illusztrálja.

	0 Egyáltalán nem	1	2	3	4 Nagyon jelentős mértékben
Speciális munkafeladatok	34	17	22	16	10
Tanulásösztönző projektumok	44	17	13	16	7
Munkahelyi (on-the- job) tanulás	4	10	19	23	42
Projektcsoportok munkájában való részvétel	23	18	18	20	18
Formális karrier-tervek	46	14	15	13	10
Fejlesztési központok	66	12	12	4	4
Előléptetési tervek	42	18	20	11	7
Tervezett munkahelyi rotáció	44	24	18	6	6
Tehetségek gyors előléptetési terve	60	14	14	4	5
Nemzetközi munkatapasztalat	60	13	7	11	8
Coaching	42	17	17	10	12
Mentorálás	9	8	20	18	43
Számítógépes csomagok / e-learning	48	15	17	6	12

3. táblázat: A különböző karrier-fejlesztési technikák használata Szerbiában (%)

Forrás: Leković – Slavić – Berber (2015)

Amint azt a 2015/16-os Cranet-adatok is mutatják, a szerbiai magánszféra és közszféra szereplői körében a hagyományos képzési módok vannak elterjedve. Legtöbb helyen mentorálás és munkahelyi képzések keretében képzik és fejlesztik a dolgozókat. A modern képzési technikák, mint például a fejlesztési központ (development center) vagy az e-learning különböző változatai még nem terjedtek el.[463]

[463] Leković – Slavić – Berber, 2015

3. A tehetség fogalmának értelmezése az adott ország közszolgálati gyakorlatában

A tehetség fogalmának értelmezését a szerbiai közszféra gyakorlatában jól jellemzi Šević (2005) a helyi önkormányzatok gyakorlatát elemző 2000-es kutatása. Bár a 2000-ben hatalomra került Đinđić-kormány jelentős reformokat helyezett kilátásba a közszolgálat terén is (ami az ott dolgozók képzése nélkül lehetetlen), a felmérés arra mutatott rá, hogy a dolgozók képzése nem megoldott, a vezetők úgy látják, hogy a dolgozók nem érdekeltek a képzésben, sőt az újításokkal, változásokkal szemben nagy ellenállást tanúsítanak, nem kezdeményeznek, örülnek, hogy biztos munkahelyük van, ahol véleményük szerint kivárják majd a nyugdíjazásukat. Mivel az aktuális pártpolitika teljesen átszőtte a közszférát, helyzete az aktuális kényes politikai kompromisszumok eredményét tükrözi, az ott dolgozó vezetők úgy látják, hogy a hosszú távú tervezés nem lehetséges, hiszen az is kihívás számukra, hogy a másnapot túléljék. A képzés megítéléséről árulkodik a helyi önkormányzati vezetők véleménye is, miszerint erre nincs idő, mert el kell látni a mindennapi teendőket. A 2000-es évek elején tehát a szerbiai közszféra dolgozóinak képzése, fejlesztése és tehetségmenedzsmentje teljesen elhanyagolt volt.

A közszféra tehetségmenedzsmentjét nagymértékben nehezíti az is, hogy az ott dolgozók attitűdje nagyon nehezen változtatható meg. Nem készek a reform diktálta változásokra, többségük még mindig a hatalom képviselőjének érzi magát, nehezen fogadja el, hogy legfőbb feladata a polgárok szolgálata kell, hogy legyen. A politikai megfelelőség kritériuma nehezen adja át a helyét a szakmaiság kívánalmainak.

A tehetségmenedzsment jelenlegi helyzetéről szólnak Jerinić – Tarbuk – Damjanović (2017), a 2016-ban életbe lépett *Törvény az autonóm tartomány és a helyi önkormányzat egységeinek dolgozóiról* kapcsán. Meglátásuk szerint a helyi önkormányzatokban most is gyakran ad-hoc módon zajlik a dolgozók képzése, egységes nyilvántartás nélkül, a képzéseken elhangzott tudnivalókat a dolgozók legtöbbször nem ültetik át a mindennapi munkavégzésükbe, így sok idő, energia és pénz megy veszendőbe. A törvény szellemében azonban a képzéseket állandó jelleggel, alapos tervezés után kell megszervezni, felmérve a dolgozók és a szervezet igényét is.

A 2015/16-os Cranet-kutatás adatai alapján a szerbiai közszféra munkaadói az összes bérköltség 2,32%-át fordították a dolgozóik képzésére, míg a magánszférában ez az arány 2,86% volt. A közszférában a dolgozók kevesebb napot töltöttek képzéseken, mint a magáncégek dolgozói. A magáncégek menedzserei körében 7,2 nap, míg a közszférában 5,45 nap telt évente képzéssel. A szakemberek képzése tekintetében kicsivel kisebb a közszféra lemaradása, hiszen ott 5,94 képzési nap, míg a magáncégeknél 6,61 képzéssel telt nap jutott egy szakemberre. Míg a magáncégek 61%-a végez szisztematikus értékelést a képzések hatékonyságáról, addig a közszférában ez az arány 51%. A közszféra válaszadóinak 45%-a kísérte figyelemmel, hogy a képzési program eleget tesz-e a képzési céloknak, 38%-ban a munkatársak, 36%-ban pedig a vonalbeli vezető visszajelzése volt a fontos, míg

ugyancsak 36%-ban az évente egy főre eső képzéssel töltött munkanapok számát kísérték figyelemmel.[464].

Berber – Slavić (2016) elemzése alapján a szerbiai közszféra a magánszféránál kevésbé fejlett képzési gyakorlattal rendelkezik, statisztikailag jelentős különbség van a két szektor HR-gyakorlata között, a közszféra statisztikailag jelentősen kevesebb pénzt költ a dolgozói képzésére (a bérköltség %-ban kifejezve) és a közszolgálat dolgozói kevesebb időt is töltenek különböző képzéseken, mint a magánszférában dolgozók.

A közszférában dolgozók karrier-fejlesztésével kapcsolatos 2015-ös szerbiai gyakorlatot – a magánszféra gyakorlatával összehasonlítva – az alábbi táblázat adatai illusztrálják.

	Technikák alkalmazása (%)			Technikák jelentősége (0-4 skálán)	
	szerbiai átlag	magán-szféra	Köz-szféra	magán-szféra	köz-szféra
Speciális munkafeladatok	65	82	52	1,63	1,24
Tanulásösztönző projektumok	56	59	44	1,26	1,1
Munkahelyi (on-the- job) tanulás	96	96	78	3,06	2,55
Projektcsoportok munkájában való részvétel	76	75	78	1,94	1,83
Formális karrier-tervek	54	54	48	1,42	1,2
Fejlesztési központok	33	36	26	0,77	0,44
Előléptetési tervek	58	65	43	1,48	0,81
Tervezett munkahelyi rotáció	55	65	36	1,26	0,62
Tehetségek gyors előléptetési terve	38	47	21	0,99	0,32
Nemzetközi munkatapasztalat	40	49	22	1,17	0,46
Coaching	57	66	39	1,57	0,78
Mentorálás	91	90	92	2,79	2,81
Számítógépes csomagok / e-learning	50	56	39	1,37	0,74

4.táblázat: A különböző karrier-fejlesztési technikák alkalmazása és jelentősége a szerbiai közszférában

Forrás: a szerző számítása a szerbiai 2015/16-os Cranet adatok alapján

A kapott adatok is alátámasztják, hogy Szerbiában még a hagyományos karrierfejlesztési és tehetséggondozási technikákat alkalmazzák. A közszféra és a magánszféra egyaránt a munkahelyi (on-the-job) képzést és a mentorálást használja leggyakrabban, és ezeket tartják a legfontosabbaknak is. A közszféra munkaadói általában az egyes fejlesztési technikák alkalmazását és jelentőségét is alacsonyabbra értékelték. A fejlettebb tehetséggondozási

[464] Leković – Slavić – Berber, 2015

technikák, mint például a fejlesztési központ vagy az e-learning egyes formái még nem terjedtek el(sem a magánszférában, sem a közszférában).

A szerbiai közszféra tehetségmenedzsment gyakorlatának sikertelenségére, a tehetségek azonosításának és támogatásának hiányára utal az *Államigazgatás a jövőért – reformok a lakosság-központú közszolgáltatásokért* című szakmai tanácskozás egyik megállapítása is, miszerint a közszféra legjobb dolgozói, akikbe sok időt és költséget fektettek, elhagyták a közszolgálat rendszerét. A tanácskozáson ugyancsak kiemelték, hogy a tehetséggondozás, karrierfejlesztés fontos része lenne egy egységes közszolgáltatási kompetencia keretrendszer kidolgozása is, ami még mindig nem lépett életbe.[465]

4. Tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) helye és szerepe az adott ország közszolgálati rendszerében (szervezeti keretek)

A 2000-es politikai átalakulás után, majd a közszolgálatot érintő új törvények meghozatala (2005) és módosítása, fejlesztése óta az államvezetés deklarált célja a közszféra decentralizációja, depolitizációja, professzionalizálása, racionalizálása és modernizációja. Mindez jelentősen kihat a közszolgálat tehetséggondozási tevékenységére is.

A szerbiai közszolgálat sajátosságai miatt érdemes külön szemlélni a köztisztviselők, az autonóm tartomány és a helyi önkormányzatok alkalmazottait, valamint a közszolgálatok egyéb területeit érintő tehetséggondozási rendszert. Fontos kihangsúlyozni, hogy a szerbiai közszolgálatok terén a tehetségmenedzsment általában csupán a dolgozók szakmai továbbképzését öleli fel.

4.1. A köztisztviselők tehetségmenedzsment-rendszere

A köztisztviselők helyzetét, jogait, kötelezettségeit legátfogóbban a köztisztviselőkről szóló törvény. A törvény 10. szakasza kimondja, hogy a köztisztviselőknek joga és kötelezettsége a szakmai továbbképzéseken részt venni az állami szerv szükségleteivel összhangban.[466]

A kormány 2011-ben hozta meg a *Stratégiát a köztisztviselők szakmai továbbképzéséről*, amit aztán 2013-ban módosítottak. A szerbiai továbbképzési stratégia a *Támogatás a köztisztviselők szakmai továbbképzése eljárásának további fejlesztéséhez* elnevezésű program keretében készült el, melynek során elkészült az *Elemzés a köztisztviselők szakmai továbbképzésének jogi és institucionális kereteiről a Szerb Köztársaságban* címet viselő dokumentum is. Az említett elemzés megállapításai szerint Szerbiában:

[465] Stručni skup ,,Državna uprva za budućnost – reforme u službi pružanja javnih usluga po meri građana – Zaključci i preporuke" 2016

[466] Zakon o državnim službenicima, 2014

a) nem létezik a köztisztviselők szakmai továbbképzésének egységes, teljes körű és állandó rendszere, amely kapcsolatban állna az állami szervek emberi erőforrás-menedzsment tevékenységeivel,
b) nincs közvetlen kapcsolat a köztisztviselők szakmai továbbképzésének sajátos programjai és az egyes állami szervek céljai és stratégiája között,
c) nincsenek hatályban olyan előírások és feltételek, amelyek biztosítanák a minőségi és hatékony szakmai továbbképzési programokat és azok minőségi lebonyolítását.

A Stratégia kimondja, hogy a professzionalizmus elvének megvalósítása a közigazgatásban nem lehetséges a köztisztviselők állandó jellegű képzése, fejlesztése nélkül. Mivel a 2013-ban megjelent Stratégia szerint sincs még Szerbiában egységesített és hatékony tehetségmenedzsment-rendszer, ezért a fő cél hogy kialakításra kerüljön a köztisztviselők szakmai továbbképzésének teljes, kötelező jellegű és fenntartható rendszere, mégpedig az államigazgatás hatékonyságának és gazdaságosságának növelése mellett. Ehhez a Stratégiát idézve a köztisztviselők képzési szükségleteit, a képzési programok tartalmát/minőségét, a képzések elfogadását és az előadói felhatalmazások megadásának módját szabályozó új törvényi rendelkezésekre is szükség lesz.

A dokumentum, felismerve a köztisztviselők tudása és készségei fejlesztésének jelentőségét, a Stratégia *a szakmai továbbképzések* kifejezést a legtágabb értelemben használja, felölelve a képzések különböző típusait, a köztisztviselők karrier-fejlődésének minden szakaszában. Így szakmai továbbképzés alatt mindenféle képzést értenek, aminek célja az adott munkából vagy foglalkozásból eredő jelenlegi és jövőbeli munkakörök, felelősségek és feladatok ellátásához szükséges tudás és készségek megtartása és fejlesztése.

A Stratégia megkülönbözteti a köztisztviselők továbbképzésének általános és sajátos szakmai programjait, valamint az európai integrációval kapcsolatos képzéseket. Az általános programok minden köztisztviselőre vagy a köztisztviselők egyes kategóriájára vonatkoznak, míg a sajátos továbbképzési programok az egyes állami szervek dolgozóinak speciális képzésére vonatkoznak. Az általános képzési programok iránti aktuális igényt a stratégiai dokumentumok, az év végi értékelési jelentések és az újdonságok figyelemmel kísérése által, valamint az állami szervek HR-osztályának javaslatai alapján állítják össze. A hagyományos előadási módok mellett szemináriumokat és műhelymunkákat is alkalmaznak. A sajátos szakmai továbbképzések programját az állami szervek vezetői javasolják, míg a kivitelezésért a humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó belső szervezési egységek a felelősek.[467] Az európai integrációval kapcsolatos képzések programját a Stratégia szerint az *Európai Integrációs Iroda* dolgozta ki, ami azonban 2017 júniusában megszűnt, s jelenleg jogutódja, az *Európai Integrációs Minisztérium* látja el többek között ezt a feladatot is.[468]

A köztisztviselők szakmai továbbképzése minőségének biztosítása végett közös standardokat és eljárásmódot vezetnek be. A tervezett és realizált képzésekről jelentés is

[467] Strategija o stručnom usavršavanju državnih službenika u Republici Srbiji, 2013

[468] www.mei.gov.rs (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

készül. Megállapították az általános szakmai továbbképzési programok célcsoportjait is, ezek pedig:

a) a gyakornokok felkészítése az állami szakvizsga letételére és a munkafeladattal való megismertetésük,
b) az újonnan alkalmazásba került köztisztviselők képzése,
c) a köztisztviselők állandó jellegű szakmai továbbképzése,
d) azon köztisztviselők képzése, akik a belső szervezési egységek vezetői tisztségét látják el,
e) az előadók felkészítése a képzések megtartására.

A Stratégia arra is kitér, hogy a hatékonyság növelése végett a szakmai továbbképzéseket a minisztériumokon kívül kell megszervezni, a megvalósítás első szakaszában a *Kormány Személyügyi Szolgálata* képzési központján belül, majd a második szakaszban az addigra megalakított központi nemzeti intézmény, a *Közigazgatási Nemzeti Akadémia* keretén belül. A Stratégia a célok elérését szolgáló részletes akciótervet is tartalmaz.

A Stratégia megalkotói kiemelik, hogy jelenleg Szerbiában a szakmai továbbképzések iránti igény szisztematikus felmérése még nem zajlik, a köztisztviselők továbbképzése nem része a közszolgálati HR-rendszernek, nem veszi figyelembe a köztisztviselők éves értékelésének eredményeit, nem készíti fel őket a jelen és a közeli jövő munkafeladataira, a közvetlen felettes szerepe elenyésző a beosztottai szakmai továbbképzésének tervezése során. Az egyes államigazgatási szervek szintjén nem létezik fejlett tudásmenedzsment-rendszer.[469]

4.2. Az autonóm tartományok és a helyi önkormányzatok tehetségmenedzsment rendszere

Az autonóm tartományok és a helyi önkormányzatok dolgozóinak jogviszonyát a az autonóm tartományok és a helyi önkormányzatok egységeinek dolgozóiról szóló törvény szabályozza. Ennek a törvénynek a 21. szakasza kimondja, hogy a tisztviselőknek joga és kötelezettsége a munkaadójuk szükségleteivel összhangban kialakított szakmai továbbképzéseken részt venni.[470]

A tartományi közigazgatás tehetségmenedzsmentgyakorlata a *Vajdaság Autonóm Tartomány (AT) Kormánya Emberi Erőforrás Gazdálkodási Szolgálatához* kötődik, ami 2006-ban jött létre, majd a 2013-os törvénymódosítás után kisebb változás következtek be a működésében.

[469] Strategija o stručnom usavršavanju državnih službenika u Republici Srbiji, 2013

[470] Zakon o zaposlenima u autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave, 2016

A Szolgálat főbb feladatai közé tartoznak az alábbiak:

a) a tisztviselők általános szakmai továbbképzési programtervezetének kidolgozása és annak megszervezése az elfogadott terv szerint,
b) a dolgozók Személyügyi nyilvántartásának és a dolgozók Személyes kartonjának vezetése,
c) a Személyügyi terv előkészítése és annak megfelelő végrehajtásáról való gondoskodás,
d) a szabad munkahelyekre vonatkozó pályázatok megjelentetése a törvénnyel és egyéb jogszabályokkal összhangban,
e) a Vajdaság AT Fellebbezési Bizottság szakmai-technikai és adminisztratív teendőinek ellátása,
f) a dolgozók kötelező társadalombiztosítási bejelentésének, adatváltozásának és kijelentésének elvégzése.

Az autonóm tartomány dolgozóinak általános szakmai továbbképzése éves terv szerint zajlik, amit a *Tartomány Végrehajtó Bizottsága* hoz meg az *Emberi Erőforrás Gazdálkodási Szolgálat* javaslata alapján. A képzési terv elfogadása után, a Szolgálat a közbeszerzési eljárások szabályozása alapján kiírja az egyes képzési tartalmakra a közbeszerzési eljárást, majd az előre meghatározott kritériumok alapján dönt az általános szakmai továbbképzéseket lebonyolító képzőhelyekről. A sajátos szakmai továbbképzési programokról minden évben a tartományi szervek vezetői döntenek, a szerv továbbképzési szükségletei alapján.[471]

A szerbiai helyi önkormányzatok viszonylatában a 2015-ben meghozott *Stratégia a helyi önkormányzatok dolgozóinak szakmai továbbképzéséről a Szerb Köztársaságban* elnevezésű dokumentum kiemelt jelentősége abban áll, hogy addig nem létezett a helyi önkormányzati dolgozók továbbképzésének koordinált és célirányos rendszere. Pedig csak az ilyen hozzáállás biztosítja a helyi önkormányzati dolgozók továbbképzésére szánt költségvetési összegek hatékony felhasználását.

A Stratégia alapvető célja a városi és községi közigazgatási egységek adminisztratív kapacitásának erősítése. A sajátos célok a helyi önkormányzatért felelős minisztérium, az egyéb minisztériumok és a helyi önkormányzat egységei felelősségének megállapítása a szakmai továbbképzés terén, s ezek a szakmai továbbképzési programok minőségének előzetes megállapítását, a programok kötelező elemeinek meghatározását, a szakmai továbbképzések lebonyolítását végző személyek meghatározását szolgáló objektív mechanizmusok és feltételek definiálását ölelik fel.

A Stratégia alapján a helyi önkormányzatok egységeiben dolgozók általános és sajátos szakmai továbbképzési programokon vehetnek részt. Az általános képzési programok azon munkákra vonatkoznak, amelyek minden szervnél hasonlóak, ide tartoznak például az állami szakvizsgára felkészítő képzések (az államigazgatási miniszter hatáskörébe tartoznak), a részlegközi általános programok (a helyi közigazgatásért felelős miniszter határozza meg)

[471] www.ljudskiresursi.vojvodina.gov.rs/о-служби-за-управљање-људским-ресурси (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

és a részleg-szintű általános programok (amit a helyi közigazgatásért felelős miniszter és az érintett terület minisztere közösen hoznak meg).

A sajátos szakmai továbbképzési programok az önkormányzatok sajátos feladataihoz kötődnek, és az adott szaktestület véleményezése után erről a helyi önkormányzatok önállóan döntenek.

A Stratégia megalkotói kiemelik, hogy Szerbiában a helyi önkormányzatok szakmai továbbképzési gyakorlata nagyon sokszínű. Vannak önkormányzatok, ahol fejlett a rendszer, s vannak olyan önkormányzatok is, ahol nincs jelen a dolgozók továbbképzése. Ennek egyik oka a helyi önkormányzatok jelentős munkaerőhiánya. A képzési, fejlesztési rendszert integrálni kellene az önkormányzatok HR-rendszerébe, de sok esetben az sem létezik, csak a klasszikus személyügyi szerepkört ellátó kinevezett dolgozóról beszélhetünk. A legtöbb esetben nem beszélhetünk proaktív hozzáállásról sem, nem mérik fel a képzési igényeket, nem tervezik a képzési folyamatot, nincsenek kidolgozott szempontjai a képzésen résztvevő tisztviselők kiválasztásának vagy a képzési program tartalmával kapcsolatos döntéshozatalnak. A legtöbb önkormányzatban nem végzik a képzési tevékenységek értékelését, nincs elektronikus, vagy más rendszere a szakmai továbbképzések nyilvántartásának, követésének. Gyakran a helyi önkormányzatok csupán elfogadják a támogatóik által számukra felajánlott képzéseket. A szakmai továbbképzések gyakran egyes projektumokhoz kötődve és csak azok keretén belül valósulnak meg.

Mindezek alapján a Stratégia hangsúlyozza, hogy Szerbia helyi önkormányzat rendszerében még nincsenek kialakulva azon tudásmenedzsment-rendszerek, amelyek a tudás megszerzésének, őrzésének, megosztásának és használatának tervezését, szervezését és ellenőrzését végeznék.[472]

4.3. A KÖZSZOLGÁLATOK EGYÉB TERÜLETEINEK TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZERE

A közszolgálatok egyéb területeit illetően, az Oktatási-, Tudományos- és Technológiai Fejlesztési Minisztérium tehetséggondozási rendszere a legátfogóbb, hiszen a kormány által 2012-ben megalkotott *Stratégia a szerbiai oktatás fejlesztéséért 2020-ig* című dokumentumban az szerepel, hogy a szerbiai oktatási rendszer küldetésének tekinti, hogy biztosítsa az alapokat minden egyén fejlődéséhez, valamint a tudás-alapú társadalom és állam kiépítéséhez.[473]

A Belügyminisztériumban kialakított tehetségmenedzsment-rendszer is példaértékű lehet. A minisztériumban külön *Emberi Erőforrás-ügyi Részleg* található, s 2014-ben megalkották a *Stratégia a Belügyminisztérium emberi erőforrásainak fejlesztéséért* című dokumentumot is, amelynek fő célja biztosítani, hogy a megfelelő egyének, akik megfelelő

[472] Strategija o stručnom usavršavanju zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u Republici Srbiji, 2015

[473] Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine, 2012

tudással, készségekkel, képességekkel és tapasztalattal rendelkeznek, a megfelelő munkakörbe kerüljenek a Minisztériumon belül. A fejlesztési stratégia külön elemét képezi a dolgozók karrierfejlesztése is.[474]

Az Egészségügyi Minisztérium tehetségmenedzsment-programja is több elemet tartalmaz. A minisztérium szervezi meg az egészségügyi szakdolgozók szakvizsgáját, valamint közli az orvoslás terén országosan elfogadott újításokat, például az egyes betegségek diagnosztizálásának jó klinikai gyakorlatát. Emellett érdemes szót ejteni az EU és a Minisztérium 2009-ben indult *Egészségügyi menedzser* képzési projektumáról is. Ennek keretében a szerbiai egészségügyi dolgozók jelentkezhetnek elismert külföldi egyetemek *Menedzsment az egészségügyben* témakörű nyári egyetem jellegű képzéseire, és megpályázhatják az ahhoz kapcsolódó pénzügyi támogatást is.[475]

5. A tehetségmenedzsment (tehetséggondozás) jogi szabályozásának bemutatása

A *Stratégia a köztisztviselők szakmai továbbképzéséről* szót ejt a köztisztviselők tehetséggondozásának jogi kereteiről is. A legmagasabb szinten a Szerb Köztársaság Alkotmánya és a kormányról szóló törvény érinti ezt a területet. A *Törvény a Kormányról* kimondja, hogy a végrehajtó hatalmat az országban a kormány gyakorolja, s egyebek mellett felügyeli az államigazgatás szerveinek működését.Az *államigazgatásról szóló törvény* többek között arra is kitér, hogy az államigazgatási tevékenységeket a köztisztviselők végzik, s az ő helyzetüket külön törvény szabályozza. Kihangsúlyozza, hogy az államigazgatás területein a köztisztviselők csak akkor dolgozhatnak, ha letették az állami szakvizsgát, azzal, hogy egyes közigazgatási eljárások lefolytatását és egyes ilyen döntések meghozatalát csak felsőfokú végzetséggel rendelkező köztisztviselő végezheti el. A *minisztériumokról szóló törvény* megalakítja a minisztériumokat és meghatározza tevékenységi körüket. Ez a törvény rendelkezik az Emberi és Kisebbségi Jogi, Államigazgatási és Helyi Önkormányzati Minisztérium hatásköréről is, kiemelve, hogy a minisztérium felel az állami szervek alkalmazottainak szakmai továbbképzéséért. A *köztisztviselőkről szóló törvény* külön fejezete foglalkozik a szakvizsga, a szakmai felkészítés - gyakornoki program, valamint a köztisztviselők szakmai továbbképzésének kérdéskörével. Ezen törvény szerint a köztisztviselő joga és kötelezettsége, hogy az állami szerv szükségletei szerint szakmai továbbképzésen vegyen részt.

A *Rendelet a Személyügyi Szolgálat megalapításáról* megállapítja, hogy a kormány ezen szolgálata többek között előkészíti és a kormány elé terjeszti a köztisztviselők általános szakmai továbbképzésének programját, majd megszervezi az adott képzéseket, az elfogadott program szerint.[476] Az Európai Integrációs Iroda jogutódjaként 2017-ben megalapított

474 Strategija razvoja ljudskih resursa u Ministarstvu unutrašnjih poslova 2014-2016, 2014

475 www.zdravlje.gov.rs/showpage.php?id=326 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

476 Strategija o stručnom usavršavanju državnih službenika u Republici Srbiji, 2013

Európai Integrációs Minisztérium feladatai közé tartozik az Európai Unióval kapcsolatos képzések megszervezése más közigazgatási szervekkel és a kormány szolgálataival való együttműködés keretében.[477]

A *Stratégia a helyi önkormányzatok dolgozóinak szakmai továbbképzéséről* szintén említést tesz a helyi önkormányzati tehetséggondozás jogi kereteiről is. Többek között 3 fontos dokumentumot említ meg. Kiemelt helyen szerepel a *Stratégia az államigazgatás reformjáról a Szerb Köztársaságban*, amely az államigazgatási reform főbb elveit (közszféra decentralizációja, depolitizációja, professzionalizálása, racionalizálása és modernizációja) rögzíti. A decentralizáció egyik központi kérdése, hogy vajon a helyi önkormányzatok dolgozói rendelkeznek-e elegendő tudással és tapasztalattal a hatáskörük gyakorlásához. A professzionalizáció elvének szellemében pedig az önkormányzati dolgozók képzését állandó és kötelező jelleggel kell megvalósítani. A *Stratégia a köztisztviselők szakmai továbbképzéséről a Szerb Köztársaságban* szintén fontos eleme a helyi önkormányzatok továbbképzési rendszerének, mintegy mintául szolgál a helyi önkormányzati dolgozók továbbképzési rendszerének kialakításának. Az *EU-s Stabilizációs és társulási megállapodás* értelmében pedig az EU és Szerbia együttműködése a közigazgatási szervekben zajló átlátható és elfogulatlan foglalkoztatási, emberi erőforrás-gazdálkodás és előléptetési rendszer kialakítására is vonatkozik, valamint az állandó képzésekre és az etikus magatartás ösztönzésére is. Az együttműködés az államigazgatás minden szintjére vonatkozik, beleértve a helyi önkormányzatokat is.[478]

6. Eddig elért eredmények, gyakorlatok bemutatása

A közszolgálati tehetségmenedzsment és tehetségfejlesztés legfontosabb hivatalos fóruma a *Szerb Köztársaság Kormány Személyügyi Szolgálata*, amelynek célja, hogy állandó segítséget nyújtson a közigazgatás reformfolyamataihoz, a professzionalizáció, a decentralizáció, a depolitizáció, a racionalizáció, a közpolitikák koordinációja, az ellenőrző mechanizmusok és a modernizációt szellemében, amint az a Stratégia a közigazgatás reformjáról a Szerb Köztársaságban előírja. A Szolgálat 3 részlegből tevődik össze:

- *az Emberi Erőforrás Kiválasztási és Fejlesztési Részlegből,*
- *az Analitikus Feladatok Részlegéből és*
- *a Jogi, Pénzügyi és Általános Feladatok Részlegéből.*

Az Emberi Erőforrás Kiválasztási és Fejlesztési Részlegen belül működik a *Szakmai Továbbképzési Központ (Centar za stručno usavršavanje)*, amely a 2016-os évben 163 képzési programot szervezett összesen 3.325 résztvevővel. Ezen belül 6 program, mintegy 142 résztvevővel szolgálta a gyakornokok felkészítését az állami szakvizsga letételére, 2 program, 23 hallgatóval az újonnan alkalmazásba került köztisztviselők képzését, míg

477 www.mei.gov.rs

478 Strategija o stručnom usavršavanju zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u Republici Srbiji, 2015

összesen 128 program a köztisztviselők állandó jellegű szakmai továbbképzését különböző szakmai programok keretében, mégpedig 2.821 résztvevővel. A belső szervezési egységek vezetői tisztségét ellátó köztisztviselők közül 234-en vettek részt képzésben, 18 különböző program keretén belül, az előadók felkészítése a képzések megtartására pedig 9 program célkitűzése volt, 105 résztvevővel.[479] A köztisztviselők európai integrációval kapcsolatos képzését 2016-ig az *Európai Integrációs Minisztérium* jogelődje, az *Európai Integrációs Iroda* végezte, amely 2005 és 2016 között 590 képzési program keretében összesen 2.254 képzési napon mintegy 19.566 szerbiai köztisztviselő EU-s ismeretét bővítette.[480]

A tartományi tisztviselők képzési - tehetségmenedzsment gyakorlatát *Vajdaság AT Kormánya Emberi Erőforrás Gazdálkodási Szolgálata* által 2008 és 2012 között szervezett képzési programok adataival illusztráljuk. Az adott 5 éves időszakban a Szolgálat 20 különböző képzési programot szervezett összesen 1.219 résztvevőnek. A tartományi dolgozók közül a legtöbben (459 fő) különböző idegen nyelvi és környezetnyelvi képzéseken vettek részt. A közigazgatás különböző szakterületeit illető 10 képzési programon összesen 438 résztvevő volt jelen, míg az EU működésével, pályázási lehetőségekkel kapcsolatos 3 féle képzést összesen 178-an végezték el. A 4 különböző *soft skill* tréningen 128 tartományi dolgozó vett részt, míg 16 résztvevő számára trénerképző kurzust szerveztek.[481]

A szerbiai helyi önkormányzati dolgozók szakmai továbbképzésének egyik legfontosabb szereplője az államapparátustól független *Községek és Városok Állandó Konferenciája* (*Stalna konferencija gradova i opština = SKGO*) is. Az önkormányzatokat tömörítő szövetség csaknem 100 éves múltra tekinthet vissza, s főbb célkitűzései között a tagok (helyi önkormányzatok és községek) érdekeinek képviselete a központi államhatalommal szemben, a tagok együttműködésének és tájékoztatásának segítése, projektumokban való részvétel, valamint tanácsadói és képzési feladatkör ellátása, szakmai kiadványok publikálása stb. szerepel. Milivojević (2017) adatai alapján 2015 és 2017 között 230 képzési programot bonyolítottak le mintegy 7.000 önkormányzati dolgozó részére. A helyi önkormányzatok tisztviselőinek európai integrációval kapcsolatos képzését pedig 2017-ig az *Európai Integrációs Iroda* végzi, amely 2005. és 2013. között 66 program keretében mintegy 1.360 önkormányzati dolgozó EU-s ismeretét bővítette.[482]

[479] Abramović, 2017

[480] www.mei.gov.rs/srl/obuka/obuka-drzavnih-sluzbenika-o-eu/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

[481] Savić, 2013

[482] http://www.seio.gov.rs/srl/vesti/689/189/335/detaljnije/kancelarija-za-evropske-integracije-organizovala-obuke-za-1360-zaposlenih-u-organima-lokalne-samouprave/

7. Összefoglalás

7.1. A kutatás összefoglalója

Szerbia Magyarország déli szomszédja, a volt Jugoszlávia egyik soknemzetiségű tagköztársasága, ahol ma mintegy 7.000.000 lakos él. Az adminisztratív szocializmus időszaka után, a XX. század 1990-es éveiben a szerbiai államigazgatást az alacsony hatékonyság, az előrelátás és az átláthatóság hiánya jellemezte. Az államigazgatás szigorúan központosított volt, piramisszerű szerkezettel, ahol a főbb döntéseket a csúcson hozták meg. A 2000-es politikai hatalomváltás után, a Đinđić-kormány megalakulásakor a hatalmi elit a társadalom demokratizálását, a közszolgálat reformját tűzte ki célul. A 2008-as válság elején a közszféra helyzete a magas költségvetési deficittel és az alacsony hatékonyságú működéssel volt jellemezhető. 2014-ben Szerbiában a közszolgálatok terén 689.365 munkahely és 661.342 munkavállaló volt nyilvántartva. Az általános kormányzati ágazatban 452.465 fő dolgozott, így 100.000 lakosra 6.331 munkavállaló jutott az általános kormányzati szektorból.

A szerbiai közszolgálat sajátosságai miatt érdemes külön szemlélni a köztisztviselők, az autonóm tartomány és a helyi önkormányzatok alkalmazottait, valamint a közszolgálatok egyéb területeit érintő tehetséggondozási rendszert. Fontos kihangsúlyozni, hogy a szerbiai közszolgálatok terén a tehetségmenedzsment általában csupán a dolgozók szakmai továbbképzését öleli fel.

A köztisztviselők tehetségmenedzsment rendszerét a 2013-as *Stratégia a köztisztviselők szakmai továbbképzéséről a Szerb Köztársaságban* szabályozza, megkülönböztetve a köztisztviselők továbbképzésének általános és sajátos szakmai programjait, valamint az európai integrációval kapcsolatos képzéseket. Az általános programok minden köztisztviselőre vagy a köztisztviselők egyes kategóriájára vonatkoznak, míg a sajátos továbbképzési programok az egyes állami szervek dolgozóinak speciális képzésére vonatkoznak. Az általános képzési programok iránti aktuális igényt a stratégiai dokumentumok, év végi értékelési jelentések, az újdonságok figyelemmel kísérése által, valamint az állami szervek HR osztályának javaslatai alapján állítják össze. A hagyományos előadási módok mellett szemináriumokat és műhelymunkákat is alkalmaznak. A sajátos szakmai továbbképzések programját az állami szervek vezetői javasolják, míg a kivitelezésért az emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó belső szervezési egységek a felelősek. Az európai integrációval kapcsolatos képzések programját a Stratégia szerint az *Európai Integrációs Iroda* dolgozta ki, ami azonban 2017 júniusában megszűnt, s jelenleg jogutódja, az *Európai Integrációs Minisztérium* látja el többek között ezt a feladatot is.

Az autonóm tartomány dolgozóira vonatkozó tehetségmenedzsment-gyakorlat a *Vajdaság Autonóm Tartomány (AT) Kormánya Emberi Erőforrás Gazdálkodási Szolgálatához* kötődik. Az autonóm tartomány dolgozóinak általános szakmai továbbképzése éves terv szerint zajlik, amit a *Tartomány Végrehajtó Bizottsága* hoz meg az *Emberi Erőforrás Gazdálkodási Szolgálat* javaslata alapján. A képzési terv elfogadása után, a Szolgálat a közbeszerzési eljárások szabályozása alapján kiírja az egyes képzési tartalmakra a

közbeszerzési eljárást, majd az előre meghatározott kritériumok alapján dönt az általános szakmai továbbképzéseket lebonyolító képzőhelyekről. A sajátos szakmai továbbképzési programokról minden évben a tartományi szervek vezetői döntenek, a szerv továbbképzési szükségletei alapján.

A szerbiai helyi önkormányzatok tehetséggondozási rendszerét a 2015-ben meghozott *Stratégia a helyi önkormányzatok dolgozóinak szakmai továbbképzéséről a Szerb Köztársaságban* elnevezésű dokumentum szabályozza. A Stratégia alapvető célja a városi és községi közigazgatási egységek adminisztratív kapacitásának erősítése. A Stratégia alapján a helyi önkormányzatok egységeiben dolgozók általános és sajátos szakmai továbbképzési programokon vehetnek részt. Az általános képzési programok azon munkákra vonatkoznak, amelyek minden szervnél hasonlóak, ide tartoznak például az állami szakvizsgára felkészítő képzések (az államigazgatási miniszter hatáskörébe tartoznak), a részleg-közi általános programok (a helyi közigazgatásért felelős miniszter határozza meg) és a részleg-szintű általános programok, amit a helyi közigazgatásért felelős miniszter és az érintett terület minisztere közösen hoznak meg. A sajátos szakmai továbbképzési programok az önkormányzatok sajátos feladataihoz kötődnek, s az adott szaktestület véleményezése után erről a helyi önkormányzatok önállóan döntenek.

A szerbiai közszolgálatok tehetségmenedzsment helyzetét illusztrálja az adat, miszerint a *Szerb Köztársaság Kormánya Szakmai Továbbképzési Központja* 2016-ban 163 képzési programot szervezett, amelyen 3.325 köztisztviselő vett részt. Ugyancsak az ő számukra az akkor működő Európai Integrációs Iroda 2015-2016-ban 590 féle kurzust szervezett 2.254 köztisztviselő tájékozottságát növelve az EU-val kapcsolatos témakörökben. A tartományi dolgozók részére 2008-2012 között *Vajdaság AT Emberi Erőforrás Gazdálkodási Szolgálata* 20 képzési programot szervezett 1,219 résztvevővel. Az önkormányzati dolgozók tudásának fejlesztése céljából a *Városok és Községek Állandó Konferenciája* 2015 és 2017 között 230 féle képzést tartott 7.000 résztvevővel. A 2005-2013 között időszakban az akkori Európai Integrációs Iroda 66 féle EU-val kapcsolatos tanfolyamot szervezett, 1.360 önkormányzati dolgozó részvételével.

7.2. Következtetések, adaptálhatóság lehetősége a hazai körülmények közé

Bár már Szerbiában is felismerték a közszolgálat dolgozóinak képzésének fontosságát és a tudásmenedzsment-gyakorlat jelentőségét, a kormány külön stratégiákat is kidolgozott a köztisztviselők és a helyi önkormányzati dolgozók továbbképzésére, jelenleg a köztisztviselők és önkormányzati dolgozók továbbképzése még nem része a közszolgálati HR-rendszernek, nem veszi figyelembe a köztisztviselők éves értékelésének eredményeit, nem készíti fel őket a jelen és a közeli jövő munkafeladataira, a közvetlen felettes szerepe elenyésző a beosztottai szakmai továbbképzésének tervezése során. Ez valószínűleg az integrált közszolgálati HR-rendszer hiányával is magyarázható. Összegzésként

elmondható, hogy Szerbiában a közszolgálat egészében, de egyes államigazgatási szervek szintjén sem létezik még fejlett tudásmenedzsment-rendszer.

A magyarországi adaptálhatóságról nehéz szót ejteni, hiszen a közszolgálati tehetségmenedzsment terén Szerbia nagy lemaradásban van Magyarországhoz viszonyítva. A magyarországi Nemzeti Közszolgálati Egyetem egyetemi szintű képzései, tudományos kutatásai és a közszolgálatok vezetőinek és dolgozóinak szervezett sokrétű továbbképzések inkább a szerbiai közszolgálat döntéshozóinak szolgálhatnak mintául egy modern és hatékony közszolgálati tehetséggondozási rendszer kialakítása során.

7.3. Jövőkép az adott országra

A hatékony közszféra kialakítása érdekében, a decentralizáció, a professzionalizáció, a depolitizáció, a racionalizáció, a közpolitikák koordinációja, az ellenőrző mechanizmusok és a modernizáció szempontjainak megvalósítása érdekében a jövőben várhatóan Szerbiában is kialakításra kerül egy egységes, integrált közszolgálati HR-rendszer. Azután a közszolgálati tehetséggondozási rendszerek egységesítése, koordinációja is várható, megteremtve a feltételeit egy hatékony közszolgálati tehetségmenedzsment-rendszer kialakításának és hatékony működésének.

Felhasznált irodalom

Abramović, Snežana (2017): Realizacija programa opšteg stručnog usavršavanja u 2016. godini (Az általános szakmai továbbképzési program megvalósítása 2016-ban), Beograd, Služba za upravljanje kadrovima. http://www.suk.gov.rs/dotAsset/21656.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Berber, Nemanja - Slavić, Agneš (2016): HRM in private and public organizations in Serbia. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC*), Vol. 6(2), 75-83. p.

Bernaciak, Magdalena – Duman, Anil – Šćepanović, Vera (2011): Employee wellfare and restructuring in the public sector: evidence from Poland and Serbia. *European Journal of Industrial Relations*, 17(4) 365-380. p.

Bogićević Milikić, Biljana (2002) Kulturna ograničenja teorija motivacije: Herzbergova higijenkso-motivaciona teorija (*A motivációs elméletek korlátai: Herzbeg higiénikus-motivációs elmélete*), *Economic Annals*, 153-154., 87-97. p.

Creation of conditions for organizational and functional restructuring within the public administration system in the Republic of Serbia (2015). European Development Fund.

Erić, Ivana (2014): Etičko-moralne orijentacije organizacione kulture i ponašanja čoveka – doktorska disertacija (*A szervezeti kultúra és az egyén viselkedésének etikai-morális orientációja - doktori disszertáció*), Subotica, Univerzitet u Novom Sadu Ekonomski fakultet Subotica, témavezető prof. dr Šušnjar Š, Gizela.

Forsyth, Donelson – O'Boyle, Ernst Jr. – McDaniel, Mike (2008) East meets west: A meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism, *Journal of Business Ethics,* 83, 813-833. p.

Gábrity Molnár Irén (2003): A munkaerőpiac általános tendenciái Szerbiában. In Fábri István (szerk.): *Kisebbségi lét és érvényesülés – A magyar lakosság munkaerő-piaci kihívásai a Kárpát-medencében.* Budapest, Lucidus Kiadó

Hofstede, Geert (2017): *Compare Cultures*. www.hofstede-insights.com (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Janićijević, Nebojša (2013): *Organizaciona kultura i menadžment (Szervezeti kultúra és menedzsment)*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Janićijević, Nebojša (2006): Impact of privatization on managers' work related values, In Cerovć, Božidar (szerk.): *Privatization in Serbia: Evidence and Analysis*, Beograd, Ekonomski fakultet.

Janićijević, Nebojša (2003): Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji (A nemzeti kultúra hatása a vállalatok szervezeti struktúrájára Szerbiában), Economic Annals, 156, 45-66. p.

Jerinić, Jelena – Tarbuk, Nikola – Damjanović, Dušan (2017): Ljudski resursi – najvažniji činilac dobre uprave (*Emberi erőforrások – a jó közigazgatás legfontosabb tényezője*), *Polis*, 1 12, 1-2. p.

Leković, Božidar – Slavić, Agneš – Berber, Nemanja (2015): *Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 - Izveštaj Cranet istraživanja (Az emberi erőforrás gazdálkodás gyakorlata Szerbiában 2014/15-ben – Cranet kutatási jelentés)*. Subotica, Ekonomski fakultet.

Milivojević, Ivan (2017): Stručno usavršavanje lokalnih službenika iz perspektive Stalne konferencije gradova i opština (*A helyi tisztviselők szakmai továbbképzése a Városok és Községek Állandó Konferenciája szemszögéből*). *Polis*, 1 12, 27-32. p.

Morley, Michael J. – Slavić, Agneš - Poór József – Berber, Nemanja (2016): Training Practices and Organisational Performance: A Comparative Analysis of Domestic and International Market Oriented Organisations in Central & Eastern Europe. Journal of East European Management Studies (JEEMS), Vol. 21, Iss.4, 406-432. p.

Poór József – Vanhala, Sinikka – Kollár Péter – Slavic, Agnes – Berber, Nemanja – Slocinska, Anna – Kerekes Kinga – Zaharie, Monica – Ferencikova, Sonja – Barasic, Anton (2015): Idealism and Relativism in Ethics: The Results of Empirical Research in Seven CEE Countries and one North European Country. Journal of East European Management Studies. Vol. 20, Iss.4, 484-505. p.

Poór József – Kollár Péter – Szabó Katalin – Kerekes Kinga – Zaharie, Monica – Szlávicz Ágnes – Mura, Ladislav – Ubrežiová, Iveta (2012): Ethical research with statistical methods – Focus on Hungary, Slovakia, Romania and Serbia, 5th International Scientific Conference Relik, 10-11 December 2012, Prague, Czech Republic. Conference CD, 29th paper pp.1-10. p.

Republički zavod za statistiku (*Köztársasági Statisztikai Intézet)* (2017) www.stat.gov.rs (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Šević, Željko (2005): Measuring performance on a local government level in a transitional country: The case of Serbia, International Journal of Public Sector Management, Vol. 18 Issue: 7, 582-603. p.

Štimac, Vid – Lazarević, Mina (2013): *Kontekst javnog upravljanja i reforme u Srbiji – rezultati ankete viših rukovodilaca u državnoj upravi (A közigazgatás és a reformok kontextusa Szerbiában – az államigazgatási vezetők körében végzett kérdőíves felmérés eredményei).* Beograd, Beogradski fond za političku izuzetnost - Tim za socijalno ukljucivanje i smanjanje siromaštva Vlade Republike Srbije.

Savić, Milena (2013): Obuka zaposlenih na primeru Vlade Autonomne Pokrajine Vojvodine – diplomski rad (*A dolgozók képzése Vajdaság Autonóm Tartomány példáján - szakdolgozat).* Subotica, Univerzitet u Novom Sadu Ekonomski fakultet u Subotici. Témavezető: dr Agneš Slavić

Simjanoski, Jelena (2014): Značaj i uloga liderstva u razvoju i usavršavanju zaposlenih – master rad (*A vezetés jelentősége és hatása a dolgozók fejlesztésére és továbbképzésére – master dolgozat*), Beograd, Univerzitet Singidunum Departman za poslediplomske studije, témavezető: Jelena Đorđević Boljanović.

Stangl, Gizella – Szlávicz, Ágnes (2011): Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Szerbiában. In Poór József – Bóday Pál – Kispálvitai Zsuzsanna (szerk.): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben.* Budapest, Gondolat Kiadó. 232-251. p.

Strategija razvoja ljudskih resursa u Ministarstvu unutrašnjih poslova 2014-2016 *(Az emberi erőforrások fejlesztésének stratégiája a Belügyminisztériumban 2014-2016)* (2014). Beograd, Ministartsvo unutrašnjih poslova.

Stručni skup, Državna uprva za budućnost – reforme u službi pružanja javnih usluga po meri građana – Zaključci i preporuke *(szakmai tanácskozás: Államigazgatás a jövőért – reformok a lakosság-központú közszolgáltatásokért*) (2016)

http://www.mduls.gov.rs/doc/zajedno/Program%20strucnog%20skupa%20Lokalna%20samouprava%20za%20buducnost.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

www.ljudskiresursi.vojvodina.gov.rs/о-служби-за-управљање-људским-ресурси (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

www.mei.gov.rs (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

www.mei.gov.rs/srl/obuka/obuka-drzavnih-sluzbenika-o-eu/ (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

www.mei.gov.rs/srl/vesti/689/189/335/detaljnije/kancelarija-za-evropske-integracije-organizovala-obuke-za-1360-zaposlenih-u-organima-lokalne-samouprave/

SD (2016): *MINISTARKA OBELODANILA: Nećete verovati KOLIKO SRBIJA IMA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA* www.srbijadanas.com/vesti/info/ministarka-obelodanila-srbija-ima-478683-drzavnih-sluzbenika-2016-12-27 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

www.zdravlje.gov.rs/showpage.php?id=326 (Utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Hivatkozott törvények, kormányhatározatok

Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine *(A képzés fejlesztésének stratégiája Szerbiában 2020-ig),* (a Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye 107/2012. sz.)

Strategija o stručnom usavršavanju državnih službenika u Republici Srbiji (*Stratégia a köztisztviselők szakmai továbbképzéséről a Szerb Köztársaságban*), (a Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye 51/2013. sz.)

Strategija o stručnom usavršavanju zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u Republici Srbiji (*Stratégia a helyi önkormányzatok dolgozóinak szakmai továbbképzéséről a Szerb Köztársaságban*), (a Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye 27/2015. sz.)

Zakon o državnoj upravi (*Törvény az államigazgatásról*), (a Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye 79/2005., 101/2007., 95/2010., 99/2014. sz.)

Zakon o državnim službenicima (*Törvény a köztisztviselőkről*) (a Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye 79/2005., 81/2005. – jav., 83/2005. – jav., 64/2007., 67/2007 – jav., 116/2008., 104/2009., 99/2014. és 94/2017. sz.)

Zakon o zaposlenima u autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave (*Törvény az autonóm tartományok és a helyi önkormányzatok egységeinek dolgozóiról*) (a Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye 21/2016. sz.)

Zakon o umanjenju neto prihoda lica u javnom sektoru *(Törvény a közszolgálat nettó jövedelmeinek csökkenetéséről),* (a Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye 108/13. sz.)

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:
Strángli Szandra Letícia

Tördelőszerkesztő:
Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-006-3

A kiadvány a „KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”
című projekt keretében készült el és jelent meg.