



Szerkesztették:
Szakács Gábor, Csóka Gabriella

A közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztása és a HR szakemberek fejlesztése nemzetközi gyakorlatának vizsgálata







Szerkesztették:
Szakács Gábor, Csóka Gabriella

A közigazgatási emberi erőforrás
menedzsment tudásmegosztása és a HR
szakemberek fejlesztése nemzetközi
gyakorlatának vizsgálata

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, Dr. Szakács Gábor

A szerkesztésben közreműködött:
Borbély Zita Lea, Fási Csaba

Olvasószerkesztő:

Kiss Eszter

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.

1. TARTALOM

A szerzők szakmai bemutatkozása	11
Szerkesztői előszó.....	15
Poór József – Szeiner Zsuzsanna:	
Az Amerikai Egyesült Államok közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata	19
1. A közigazgatás kialakulása az USA történetében	20
1.1. Madison-i perspektíva	20
2. Wilson-i perspektíva.....	21
2.1. Roosevelt-i nézőpont.....	23
3. Napjaink gyakorlata – Hatékonysági nézőpont	23
4. Humán erőforrás menedzsment az USA-ban.....	24
4.1. Üzleti élet gyakorlata	24
4.2. Az USA közszféra humán erőforrás gyakorlata.....	26
4.2.1. Közszféra nagysága	26
4.2.2. Köztisztviselők vs. szakemberek	29
4.3. Erőforrás tervezés	30
4.4. Toborzás és kiválasztás	31
4.5. Teljesítményértékelés	32
4.6. Képzés és fejlesztés.....	34
4.7. Előléptetés.....	35
4.8. Ösztönzés és javadalmazás a köz és kormányzati szférában	36
4.9. Érdekegyeztetés.....	37
4.10. Sokszínűség – diversity	38
5. HR szakemberek fejlesztése.....	39
5.1. Általános gyakorlatok	39
5.2. Közszféra gyakorlata	39
5.2.1. Egyetemi képzés	39
5.2.2. Minősítő szervezetek	40
5.3. Közszolgálati HR gyakorlat irányítása	40
5.3.1. A Kormányzat Személyzeti Menedzsment Hivatala (US OPM).....	40
5.3.2. OPM Human Capital Tanácsadók.....	42
6. Összefoglalás	42
Felhasznált irodalom	46
Suhajda Csilla Judit: Anglia közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata	51
1. Bevezetés	52
2. Angliára jellemző általános szakmai kitekintés.....	55
2.1. Az emberi erőforrás menedzsment helye a közigazgatásban.....	55
2.2. Az emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának eszközei	57
2.3. Globális HR szakmai hálózatok.....	58



2.4. A HR szakma helyi innovátorai.....	60
3. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, szakmai fórumainak hagyományai és történeti áttekintése Angliában.....	60
4. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak helye és szerepe Anglia közszolgálati HR rendszerében	62
4.1. A HR tudásmenedzsment a szervezeti tagozódásban elfoglalt helye.....	62
4.2. A HR tudásmenedzsment célja, küldetése és funkciója.....	62
4.3. A HR tudásmenedzsment célcsoportja, érintetti köre.....	63
4.4. A HR tudásmenedzsment kapcsolódása más HR rendszerekhez	63
4.5. A HR tudásmenedzsment az egyes szakmai területeken	64
5. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, a HR szakmai fórumainak jogi szabályozása.....	64
6. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak szervezeti keretei, alkalmazott módszerei és eszközei Anglia közszolgálati gyakorlatában	65
7. Eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása	66
8. Összefoglalás	68
8.1. A kutatás összefoglalója.....	68
8.2. Következtetések, adaptálhatóság lehetősége hazai körülmények között	68
8.3. Jövőkép az adott országra vonatkozóan.....	69
Felhasznált irodalom	70

Móré Mariann: Ausztrália közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata	73
1. Bevezetés	74
2. Az Ausztráliára jellemző általános szakmai kitekintés	78
2.1. Az emberi erőforrás management, szakember utánpótlás, képzési lehetőségek	78
2.2. Az emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának eszközei (HR szakmai fórumok, platformok). 80	
2.3. Globális HR szakmai hálózatok.....	80
2.4. A HR szakma helyi innovátorai (szoftverfejlesztőtől tanácsadókig).....	81
3. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, szakmai fórumainak hagyományai és történeti áttekintése	82
4. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak helye és szerepe az ausztrál közszolgálati HR rendszerében	83
4.1. A szervezeti tagozódásban elfoglalt helye	83
4.2. Az emberi erőforrás management tudásmegosztásának célja, küldetése és funkciója	83
4.3. A közszolgálati HR management tudásmegosztásának célcsoportja, érintettek köre	84
4.4. A tudásmenedzsment kapcsolódása más HR rendszerekhez.....	84
4.5. A tudásmegosztás megjelenése a közszolgálati szakterületeken.....	85
5. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásával, a HR szakmai fórumaival összefüggésbe hozható jogi szabályozás Ausztráliában.....	85
6. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak szervezeti keretei, alkalmazott módszerei és eszközei az ausztrál közszolgálati gyakorlatában.	87
7. Eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása	89





8. Összefoglalás	91
8.1. A kutatás összefoglalója	91
8.2. Következtetések, adaptálhatóság lehetősége hazai körülmények között	92
8.3. Jövőkép az adott országra vonatkozóan	93
Felhasznált irodalom	93

Linder Viktória: Belgium közigazgatási emberi erőforrás menedzsment

tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata	95
1. A belga közszolgálatot elsődlegesen foglalkoztató tudástranzferről – „seniorok – juniorok”	96
2. A HR-szakemberek közszolgálaton belüli intézményesített tudástranzszerének formái	98
2.1. A Selor Akadémia	98
2.2. Tudásmegosztás a Közigazgatási Képzési Intézet (IFA) keretében	105
2.3. Stage a Selornál	106
3. Az informális tudástranzszer formák	110
3.1. Tudásmegosztás a Selor-közösségben	110
3.2. Tudásmegosztás a KMnet-ben, a szövetségi közigazgatás tudásmenedzsereinek hálózatában.....	110
3.3. HR-projektek a közszolgálatban.....	114
3.4. HR-es tudásmegosztás egyéb formákban	115
4. Tudástranzszer a legjobb humán erőforrás gazdálkodási felsőfokú képzések keretében Belgiumban	116
5. HR-tudásmegosztás a magánszféra által szervezett, működtetett oktatási intézményekben, oktatóhelyeken	116
6. Szövetségi és egyéb kormányzati és közigazgatási honlapok	116
7. Összefoglalás	117
Felhasznált irodalom	119

Móré Mariann: Észtország közigazgatási emberi erőforrás menedzsment

tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata	121
1. Bevezetés	122
2. Az Észtországra jellemző általános szakmai kitekintés	126
2.1. Az emberi erőforrás management, szakember utánpótlás, képzési lehetőségek	126
2.2. Az emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának eszközei (HR szakmai fórumok, platformok).....	128
2.3. Globális HR szakmai hálózatok.....	129
2.4. A HR szakma helyi innovátorai.....	130
3. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, szakmai fórumainak hagyományai és történeti áttekintése	131
4. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak helye és szerepe az észt közszolgálati HR rendszerében	132
4.1. A szervezeti tagozódásban elfoglalt hely	132
4.2. Az emberi erőforrás management tudásmegosztásának célja, küldetése és funkciója	133
4.3. A közszolgálati HR management tudásmegosztásának célcsoportja, érintettek köre	134
4.4. A tudásmenedzsment kapcsolódása más HR rendszerekhez	134
4.5. A tudásmegosztás megjelenése a közszolgálati szakterületeken	135
5. Jogi szabályozás	135





6. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak szervezeti keretei, alkalmazott módszerei és eszközei az észk közszolgálati gyakorlatban	135
7. Eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok	137
8. Összefoglalás	138
8.1. A kutatás összefoglalója	138
8.2. Következtetések, adaptálhatóság lehetősége hazai körülmények között	139
8.3. Jövőkép az adott országra vonatkozóan	139
Felhasznált irodalom	140

Klotz Péter: A közszolgálat emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztésének szinterei Franciaországban	143
1. Bevezetés	144
2. Az emberi erőforrással kapcsolatos tudás forrása és megosztása	145
3. Az emberi erőforrás menedzsment helye és szerepe a francia közigazgatásban	147
4. Az emberi erőforrás gazdálkodás megújítása a francia közszolgálatban	148
5. Az emberi erőforrás gazdálkodás területi szintű megújítása	151
6. Tudásmegosztás az emberi erőforrás menedzsment területén	153
6.1. A koordinációs irodák igazgatóinak hálózata	153
6.2. Változásmenedzsment tanácsadói hálózat	154
6.3. Munkaerő-tervezési tanácsadói hálózat	154
7. Jó gyakorlatok az emberi erőforrás menedzsment területén	155
8. Összefoglalás	156
Felhasznált irodalom	157

Robert Adam Rajczyk: Lengyelország közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata	161
1. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment Lengyelországban	162
1.1. A közszolgálat felvételi eljárása	165
1.1.1. <i>A katonai és az igazságügyi közigazgatás munkaerő toborzási folyamata</i>	170
1.2. Az önkormányzati közigazgatás munkaerő-toborzási folyamata	171
2. Képzések	172
2.1. Nemzetközi együttműködés	174
3. Etika és fegyelmi felelősség	175
3.1. Etikai tanácsadók	176
4. Összefoglalás	177
Felhasznált irodalom	178
Jogszabályok	178

Krisko Edina: Németország közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata	181
1. Előszó	182
2. A német közigazgatás néhány jellemzője	182
2.1. Reformtörekvések és alapelvek	182



2.2. A közszolgálat személyi állománya	184
2.3. Közszolgálati életpályák	185
2.4. Sérülékeny csoportok a közszolgálatban	185
3. A humánerőforrás-menedzsment Németországban	186
3.1. Személyzeti menedzsment	186
3.2. A HR szakma és HR végzettség Németországban	186
3.3. A Szövetségi Munkaügyi Ügynökség a humánerőforrás munkáról	187
3.4. A HR szakma helye, szerepe Németországban	189
4. A HR tudásmegosztás	191
4.1. Tudásmegosztás, tudás-infrastruktúra	191
4.2. Szakmai szervezetek, hálózatok	192
4.3. Tapasztalatszerző csoportok	193
4.4. Bundesverband der Personalmanager	194
4.5. Deutsche Gesellschaft für Personalwesen	195
4.5.1. A Személyzeti Menedzsment Szakmaiság Index <i>(Personalmanagement-Professionalisierungs-Index – pix)</i>	196
4.6. Szakmai rendezvények	196
4.6.1. Humán szakemberek csúcstalálkozója	196
4.6.2. HR Innováció Roadshow	197
4.7. Közigazgatással kapcsolatos információs felületek	197
4.7.1. A német belügyminisztérium honlapja	198
4.7.2. A közigazgatás továbbképzési portálja, a KoLeP-BVA	198
4.7.3. Jelentősebb szakmai weboldalak	199
4.8. HR szakmai hálózat (Personal-Netzwerke)	200
5. Összefoglalás	201
Felhasznált irodalom	201
Egyéb források	203

Némethy Sándor – Nemeskéri Zsolt: Svédország közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata	205
1. Bevezetés	206
2. Általános szakmai áttekintés: a közszolgálati szektor fogalma, rendszerei és a HR kapcsolódási.....	212
2.1. A közszolgálati szektor fogalma és rendszerei – svéd sajátosságok	213
2.2. Az általános hatóság-nyilvántartás a svéd Központi Statisztikai Hivatalban	219
2.3. Az ombudsman-rendszer	219
2.4. Az emberi erőforrás menedzsment helye, intézményesülése és a tudásmegosztás lehetőségei Svédországban	222
2.4.1. A svéd HR képzések és munkakörök tagozódása	223
2.4.2. Az emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának eszközei	224
2.5. Globális HR szakmai hálózatok – szupranacionális kitekintés	226
2.6. A HR szakma helyi innovátorai	227
3. A közszolgálat tudásmegosztásának, szakmai fórumainak hagyományai és történeti áttekintése Svédországban – HR kitekintéssel	228



4. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak helye és szerepe az adott ország közszolgálati HR rendszerében	230
5. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, a HR szakmai fórumainak jogi szabályozása.....	231
6. A tudásmegosztás szervezeti keretei és kapcsolat a svéd közszolgálati felsőoktatással.....	231
7. A legjobb gyakorlatok bemutatása – reflexió	232
8. Összefoglalás	232
Felhasznált irodalom	233
A témában a szerzők által vezetett műhelymunka	233

Agneš Slavić: Szerbia közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának

és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata.....	235
1. Bevezetés	236
1.1. Szerbia közszolgálati rendszerének bemutatása	236
2. Az adott országra jellemző általános szakmai kitekintés	239
2.1. Az emberi erőforrás menedzsment helye.....	239
2.2. Az emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának eszközei	242
2.3. Globális HR szakmai hálózatok.....	243
2.4. A HR szakma helyi innovátorai.....	244
3. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, szakmai fórumainak hagyományai és történeti áttekintése	245
4. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak helye és szerepe az adott ország közszolgálati HR rendszerében (szervezeti keretek)	247
5. Létezik-e a közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, a HR szakmai fórumainak bármilyen jogi szabályozása?.....	252
6. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, HR szakmai fórumainak szervezeti keretei, alkalmazott módszerei és eszközei az adott ország közszolgálati gyakorlatában.....	252
7. Eddig elért eredmények, a legjobb gyakorlatok bemutatása	253
8. Összefoglalás	254
8.1. A kutatás összefoglalója	254
8.2. Következtetések, adaptálhatóság a lehetősége a hazai körülmények közé	255
8.3. Jövőkép az adott országra vonatkozóan	256
Felhasznált irodalom	256
Hivatkozott jogszabályok jegyzéke.....	258



A SZERZŐK SZAKMAI BEMUTATKOZÁSA

Dr. Klotz Péter PhD

Dr. Klotz Péter egyetemi tanársegéd, szakfelelős a Nemzeti Közzolgálati 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 Közzolgálati Egyetem projekt szakmai vezető helyetteseként. PhD végzettséget 2017-ben szerzett, 2018-tól a Nemzeti Közzolgálati Egyetem integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak szakfelelőse.

Dr. Kriskó Edina PhD

Dr. Kriskó Edina kommunikációs szakember, tréner, mediátor. A Nemzeti Közzolgálati 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 Közzolgálati 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 Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Közjogi és Rendészettani Intézet Rendészeti Jogi és Közigazgatási Tanszékének vezetője. Szakmai életútja során az üzleti, a civil és a közzféra különböző szegmenseiben szerzett munkatapasztalatot, amely – német, francia, angol és spanyol nyelvtudásának köszönhetően – mindegyik szektorban magában foglalta a nemzetközi kapcsolatok aktív bonyolítását. Tudományos pályafutását a Magyar Közigazgatási Intézet közigazgatás-tudományi kutatási szervezeti egységében kezdte. Oktatóként több hazai egyetemen – elsősorban azok közigazgatási-, közjogi tanszékein – tevékenykedett. Fő kutatási területei az összehasonlító közzolgálat és közigazgatás, a közigazgatási és közzolgálati 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 profija humánmenedzsment területeket érint: munkahelyi beillesztés, generációmenedzsment, vállalati társadalmi szerepvállalás. Az elmúlt években foglalkozott intézményi menedzsment kutatással, 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 Foglalkozáségszségügyi 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 Sziléziai 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, MTA akadémiai doktor, a Selye János Egyetem és a Szent István Egyetem habilitált és kinevezett professzora – vendégtanárként tanít a Kolozsvári Babes-Bó-

lyai 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. Hítes 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 tárgyiszere, 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 ország-csoportokra (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 bízunk 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,

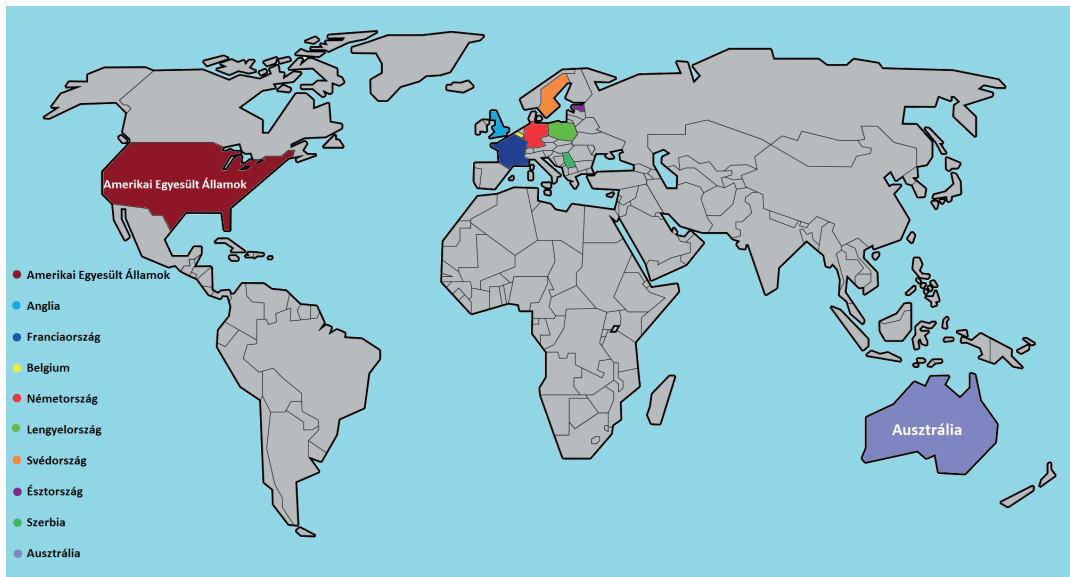
illetve közreadásához igénybe vehető – hagyományos, valamint internetes formában hozzáférhető – forrásanyagok felhasználhatósága mind úgy mennyiségi, mind minőségi szempontból jelentősen eltértek egymástól. Ezért az elkészült tanulmányok nem minden nem mindig, illetve nem minden tekintetben fedik le 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 célkitűzéseire 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 fentiekben túl azzal is megbíztuk a kutatókat, hogy a törzsanyagok felhasználásával készítsenek egy rövid összefoglalót, amelyeket egy kötetbe rendezve, angol nyelven jelentetjük meg.

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



1. ábra. A nemzetközi összehasonlító tanulmány-kötetekben 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 KÖZIGAZGATÁSI
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR SZAKEMBEREK
FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK VIZSGÁLATA*

1. A KÖZIGAZGATÁS KIALAKULÁSA AZ USA TÖRTÉNETÉBEN

Közigazgatás minden társadalomban létezett, az államként szervezett társadalmakban sajátosan intézményesült formája az állami működés egyik lényeges sajátossága. Sok más jellemző tulajdonsága mellett a jogi szabályozás és szakigazgatás a leginkább meghatározó, melyben a közérdekű irányítás, valamint a szervezés a mindenkor szükséges együttműködés érdekében általánosan érvényesül (Tamás 2016). Kalas (2012) a közigazgatást az állami igazgatás speciális területeként határozza meg, olyan igazgatási tevékenységként, melyet az igazgatás alanya közhatalom birtokában végez. Magyary (1942: 525) megfogalmazásában a közigazgatás olyan állami szervezet, amelynek küldetése a közfeladatoknak a jogrend keretében való eredményes megoldása. A közigazgatás, mint tevékenység az országok, államok történetében azok kezdetétől fogva folyamatos, a közigazgatás-tudomány azonban – a szakirodalom egyöntetű véleménye alapján – mindössze a 18. századtól datálható. Első megjelenési formája Európában a közigazgatási jog (Kalas 2012).

Az USA közigazgatási (public administration) rendszerének kialakulása, az előzőekben felvázoltakkal összhangban egyidős az európai ember államalkotó törekvéseivel a tengerentúlon. Tudományos megfigyelése és leírása azonban egészen az 1920-as évekig nem volt jellemző, tehát mintegy 200 éves lemaradást könyvelhet el az európai közigazgatás-tudomány megjelenéséhez viszonyítva (Starling 2011: 29.).

Mi lehet ennek az oka? Mi az a körülmény, amely hosszú időre feltartóztatta a közigazgatás tudományos fejlődését az USA-ban? Ennek megértéséhez vissza kell utaznunk az időben az Amerikai Egyesült Államok alkotmányának megszületéséig, az 1787-es évbe. Innen kiindulva nyomon követhető a közigazgatás amerikai története.

Starling és szerzőtársai (2011) szerint az USA közigazgatási rendszerét alapvetően háromféle megközelítésben vizsgálhatjuk. Mindhárom szellemi iskola az USA egy-egy kiemelkedő államférfijának nevéhez fűződik. Az általuk fémjelzett gondolati rendszer nagyban meghatározta az USA közigazgatásának és államiságának fejlődését. Ezek név szerint a következők:

- James Madison – Madison-i nézőpont
- Woodrow Wilson – Wilson-i nézőpont
- Franklin Rooseveltt – Rooseveltt-i nézőpont

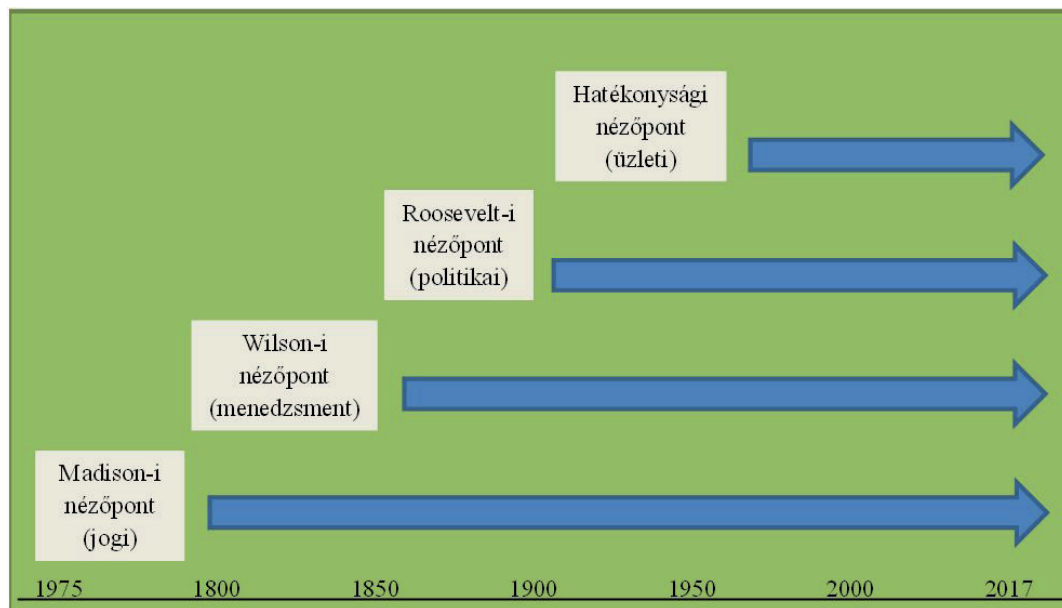
Ezen irányzatok mindegyikének megismerése szükséges és nélkülözhetetlen az USA közigazgatás elméletének és gyakorlatának megértéséhez.

1.1. MADISON-I PERSPEKTÍVA

James Madison, akire az amerikaiak az alkotmány atyjaként tekintenek, az alapítóatyák nézőpontját képviseli. Az alaptörvény kidolgozóit mindenekelőtt a hatalom megosztásának és kontrolljának a dilemmái foglalkoztatták. Madison így ír erről: „Az olyan kormányzati rendszer kialakításában, amelyben emberek igazgatnak más embereket, a nagy nehézség a következő: először képessé kell tenni a kormányzatot arra, hogy irányítsa és ellenőrizze a kormányzottakat; másodsor rá kell kényszeríteni, hogy ellenőrizze saját magát.” Meg vol-

tak győződve arról, hogy a hatalom korlátozásának legmegfelelőbb eszköze a jog. Ezzel a nézettel nem voltak egyedül (Hamilton – Madison – Jay 1998). Számos amerikainak akkor és ma is veleszületett félelme van az adminisztratív irányítástól, amely hajlamos az igazságosság teljes mellőzésére. Az alapítók konzervatív nézőpontja a XVIII. századi Európában gyökerezik. A korabeli Európában az abszolút monarchiák állampolgárai teljes mértékben ki voltak szolgáltatva a rendőrállam közigazgatásának, amelyben a közigazgatási szervek korlátlan hatalommal rendelkeztek. A polgárság a jogállam megteremtésében látta megvalósíthatónak az ellenőrzött közigazgatást, melyet az államhatalmi ágak szétválasztásával láttak biztosítottnak (Kalas 2012). A „föderalisták” a fékek és egyensúlyok (checks and balances) kiegyensúlyozott rendszerét hozták létre, amely elveti a gyors és meggondolatlan változtatásokat, e helyett konzervatív elgondolás alapján az átfogó, de fokozatos változásokat tekinti a közigazgatás számára megfelelőnek (Egedy 2008). A jog felsőbbrendűségét hirdették, amely fölött ember nem állhat. Ez az elv vezérfonalként húzódik végig az USA közigazgatásának történetén 1787-től egészen napjainkig.

Ezt a folytonosságot szemlélteti az alábbi ábra:



1. ábra: USA közigazgatásának fontosabb irányzatai

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2. WILSON-I PERSPEKTÍVA

Woodrow Wilson (1887) az amerikai közigazgatás-tudomány megalapozója. A gazdaságpolitika professzora és a későbbi elnök a szerzője az első tudományos esszének (The study of Administration), melynek tárgya a közigazgatás tanulmányozása. Amíg Madison

és az alapítók figyelmét az alkotmány létrehozása, az állam természetének-, a szuverenitás-, valamint a monarchia versus demokrácia kérdéskörének vizsgálata kötötte le, Wilson elképzelése szerint a korabeli modern társadalom irányítása annak növekvő méretei és komplexitása miatt mindinkább megköveteli a közigazgatás tudományos alapokra helyezését. Azt hangsúlyozta, hogy a közigazgatás üzleti terület, amit el kell határolni a politikai küzdelmektől. Az üzleti menedzsment elveknek a közigazgatásban való elterjesztéséhez Henry Fayol és Friedrich Winslow Taylor az ipar területén elért sikerei is jelentős mértékben hozzájárultak. Friedrich Taylor, amerikai gyáripáros, a tudományos munkaszervezés máig jelentős képviselője hatására a közigazgatásban is érvényesítették az ipari szektorban kipróbált alapelveket (Drucker 1993). Henry Fayol francia bányamérnök gyakorlati tapasztalatai alapján megfogalmazta a sikeres irányítás alapelveit, amelyek a gyakorlatban bizonyították elképzelésének helyességét. Fayol általános érvényű alapelvei mentén nagyfokú hatékonyság érhető el, nemcsak ipari területen (Brech 1975), (Crainer 2001), (Pugh – Hickson 1989).

- Munkamegosztás elve – a specializáció által növelhető az alkalmazottak hatékonysága és vele együtt a kibocsátás.
- Tekintély elve – felhatalmazza a vezetőt, hogy utasításokat adjon, és leszögezi, hogy a tekintély egyben felelősséget is jelent.
- Egyszemélyi vezetés – egy beosztottat egy menedzser irányítson.
- Az irányítás egysége – a hasonló feladatokat ugyanaz a menedzser irányítsa.
- Méltányosság – a menedzser legyen udvarias és méltányos.
- Érdekek prioritása – az egyén érdeke nem kerülhet szervezet érdeke elé.
- Ellenszolgáltatások – a szervezet és az egyén szempontjából egyaránt igazságos legyen.
- Stabilitás – a beosztottak nagymértékű elvándorlása nem kívánatos.
- Kezdeményezés – a dolgozók kezdeményezéseit támogatni kell.
- Közösségi szellem – a team munka, a közösségi szellem érték, ezért ösztönözni kell.

1780 és 1880 között a gépek termelékenysége a többszörösére nőtt, ezzel szemben az emberi tőke termelékenysége nem sokat változott. Taylor és Fayol által tudományosan megalapozott technikák és alapelvek, amelyeket az 1900-as évek elején kezdtek széles körben alkalmazni a fejlett országokban, többszörösére emelte a munkatermelékenységet. Az ipari szektorban elért robbanásszerű növekedés nem kerülte el a hatékony közigazgatás megteremtésében érdekelt politikusok és elméleti szakemberek, mint Woodrow Wilson (1887), Frank J. Goodnow (1900), William F. Willoughby (1927), Luther H. Gulick (1937) figyelmét sem. A közigazgatás sikerességének előmozdítását a magánigazgatás legmodernebb módszereivel kívánták megvalósítani.

2.1. ROOSEVELT-I NÉZŐPONT

A második világháború nemcsak Európa nemzeti határait és nemzetközi viszonyait rendezte át gyökeresen, hanem az Egyesült Államokat a világ egyik vezető nagyhatalmává tette. Miközben Európát teljesen feldúlta az egymás után elszenvedett két világháború (tönkrement utak, épületek, óriási emberveszteség stb.), addig Amerika gazdasági hasznot húzott a fegyverkezésből, és az újjáépítésre szoruló európai államokkal szemben hatalmas versenyelőnyre tett szert. A háború előtt még általános gazdasági válsággal küszködő Egyesült Államok a tudományos alapokra helyezett, üzleti logikát alkalmazó állami igazgatás tudatos szervező tevékenységének köszönhetően nagyon hatékonyan volt képes kihasználni a számára kínáló lehetőséget. Roosevelt elnök a gazdasági válságból való kilábalást a gazdasági folyamatokba való állami beavatkozás útján kívánta megvalósítani. Újfajta kormányzati politikát hirdetett, ez volt az úgynevezett New Deal, amely azonnali gazdasági fellendülést, valamint az ipar, a mezőgazdaság, a pénzügyek, a vízgazdálkodás, a munkaerőpiac és a lakhatás terén megvalósuló reformokat indított, ezzel pedig jelentősen növelte a szövetségi kormány tevékenységi körét. A közigazgatás-tudomány elméleti és gyakorlati művelői közül jó néhányan, köztük Robert Dahl a Yale Egyetem professzora (1947), Fritz Morstein (1946), Dwight Waldo (1948) élesen bírálták a Wilson-i közigazgatásnak a politikától való elhatárolódását. Morstein „A közigazgatás elemei” (The elements of public administration) című tanulmányában a politika és a közigazgatás szétválasztásának hiábavalóságára igyekszik rámutatni, amikor azzal érvel, hogy a közigazgatás szereplői szervesen részt vesznek a szövetségi politika kialakításában, a diszkrécionális hatalom alkalmazásában, illetve az általános politikai folyamatokban. Waldo (1948) pedig leszögezte, hogy a vita tárgya nem a politika létjogosultsága a közigazgatásban, hanem a kettőt élesen szétválasztani kívánó merev szeparatizmus szelleme. Bizonyos szempontból az új megközelítés a realitás felé való elmozdulást jelenti az USA közigazgatása számára. Minden bizonnyal a gazdasági megerősödésből és újonnan szerzett fölényből fakadó biztonságérzet erősítette a tudatot, hogy az amerikai közigazgatás-tudomány „nagykorúvá érett”, további izolációja a politikától immár szükségtelen. A közigazgatás és a politika szétválasztását (politics-administration dichotomy) ellenző további szerzők: Lilienthal (1944), Appleby (1945), Selznik (1949), és Long (1949) hangsúlyozták, hogy a közzféra szereplőinek sikerességéhez politikai képességekre is szükség van. Kizárólag a legfrissebb vezetési módszerekben való jártassággal, valamint jog általi felhatalmazással, sőt még bőséges anyagi erőforrásokkal sem biztosítható.

3. NAPJAINK GYAKORLATA – HATÉKONYSÁGI NÉZŐPONT

Osborne – Gabler (1992) szerint a nyugati társadalmak állami irányítása új „vállalkozói” világ paradigmájává válnak. Ennek az evolúciónak a részeként a 1970-es évek végén és az 1980-as évek elején és az új közigazgatás (NPM vagy managerializmus) keretében – amely alapvetően az üzleti megoldásokat és hatékonyságot hangsúlyozta – átfogó re-



formprogramokat kezdtek bevezetni több angol nyelvű országban, így többek között az Egyesült Államokban is (UN 2005).

Az 1972-es Watergate botrányt követő felháborodás nyomán 1978-ban fogadták el a közszolgálati reformról szóló törvényt (Civil Service Reform Act of 1978= CSRA). Ez a törvény (CSRA) eltörölte a közel száz éve működő Közszolgálati Bizottságot, valamint két új ügynökségre – az Amerikai Egyesült Államok Személyzeti Menedzsment Hivatala (OPM) és az Egyesült Államok Elöléptetési Rendszerek Működését Biztosító Igazgatósága (MSPB) – átruházta és kiterjesztette funkcióit.

Az OPM lett felelős a kormányzati emberi erőforrás-politika kialakításáért és tervezéséért, valamint felügyeletért és tanácsadói szolgáltatásokért az ügynökségek számára, hogy javítsa az érdemeken alapuló foglalkoztatást a szövetségi kormányban. Az MSPB elsődleges feladata az lett, hogy felügyelje és védje a szövetségi kormányzati szerveinél érdem alapján történő foglalkoztatást, és meghallgassa és eldöntse az egyéni munkavállalói jogorvoslati kérelmeket az állítólagos rossz bánásmód vagy a menedzsment ellen vagy által elkövetett nem megfelelő viselkedések és intézkedések alapján (Bonosaro 2013).

Az új rendszer keretében a Carter-Gore kormányzati éra (1977–1981) alatt igen jelentős létszámleépítésekre került sor.

4. HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT AZ USA-BAN

4.1. ÜZLETI ÉLET GYAKORLATA

Az amerikai menedzsment rendszerben domináns szerepet töltenek be a *hatalmas korporációk*, amelyek irányítása már a múlt század elején szükségessé tette a szisztematikus vezetési eljárások alkalmazását. Ahogy azt már korábban jeleztük, ez igen kedvező táptalajt biztosított a tudományos vezetés (Scientific management) irányzatának kialakulásához. A tradicionális amerikai menedzsment modell nagyon szorosan kötődik a nálunk is sokat emlegetett Frederick Taylor nevéhez, aki a század elején nagy népszerűségnek örvendő Tudományos Vezetés irányzatát megalapozta. Természetes következménye ennek, hogy itt alakították ki az egyéni darabbér rendszerét, vagy az egyének, munkavállalók önkéntes erőfeszítésén alapuló Célközpontos Vezetési Rendszert (Management by Objectives = MbO).

A klasszikus vállalati dolgozó, a „homo oeconomicus”, akinek a példáját jó száz évvel ezelőtt Taylor 1911-ben (1947) már leírta, céltudatosan dolgozik. Nagyobb bérért arányosan nagyobb teljesítmény elvégzésére hajlandó. Ebben a modellben a menedzsment mindent tud, a dolgozó pedig szolgai módon végrehajtja a vezetés instrukcióit. Az idők folyamán ez a modell sokat változott, jelentősen módosult a vezetés gyakorlata és megváltozott a dolgozók viszonya, kötődése vállalatukhoz és munkájukhoz egyaránt. A hagyományos személyzeti modell első negyedszázada alapvetően az egyénre koncentrált.



Elton Mayonak – az *Emberi viszonyok iskolájának* képviselője – a Hawthorne-i üzemben lebonyolított vizsgálatait a csoportra, az abban rejlő viszonyokra irányították rá a figyelmet. Ez a munka folytatódott Lewin (1933, 1948, 1973), Muzafer Sherif és Carolyn Sherif tevékenységével, és ezt a sort Barnarddal lehetne zárni (Schuler 2000). Amikor az amerikai munkavállaló életminősége javult, a dolgozói elégedettséget már nem lehetett fokozni a hagyományos taylor-i eszközökkel – például mennyiségi ösztönzéssel –, igény lett a pszichológiára és a dolgozók csoportviszonyainak a javítására (Roethlisberger – Dickson, 1939). Ezek voltak azok a tényezők, amelyek jelentősen hozzájárultak az emberi viszonyok tanának elfogadásához (Vaszkun 2011). Ez az új közelítés Levie (1993) szerint valószínűleg a magasabb szintű dolgozói elégedettség nyomán termelékenység növekedést eredményezett.

A hagyományos amerikai HRM rendszerben központi helyet foglalt el a munkakör betöltőjének feladatait részletesen szabályozó *munkaköri leírás*. A tipikus munkaköri leírás alapja a munkakör outputjából (eredményeiből) kiinduló felelősségek meghatározása. Ez a dokumentum rögzíti a munkakör jellegét és tartalmát. Összefoglalja a munkakör betöltőjétől megkívánt tudást és tapasztalatot.

A 70-es években fokozatosan kezdett teret nyerni a maihoz hasonló HRM (Schuler 2000). A modern HRM tartalmának és lényegének megfogalmazásában úttörő szerepe volt Druckernek (1973), aki rámutatott a téma szempontjából fontos munkájában, hogy a HRM-nek nemcsak adminisztratív feladatai vannak.

Az amerikai HRM-ben napjainkig él a stratégiai orientáció, amit a szervezet versenystratégiája tükrében ajánlanak finomítani (Mathis – Jackson 2003). Weinstein és Kochan (1995) a csoportok (teamek) szerepének fontosságát hangsúlyozzák modelljükben, a TQM alapú HRM rendszerek alkalmazásakor. Brewster és szerzőtársai (2004) úgy vélik, hogy az amerikai HRM fejlődését négy tényező befolyásolta jelentősen. Mindezekkel összefüggésben fontosnak tartják a sajátos *munkajogi* és a *liberális* gazdasági környezetet, a *szakszervezetek korlátozott* szerepét, továbbá az *alacsony kontextusú üzleti kultúra* befolyását.

Az elmúlt 30-40 év alatt jelentősen kiszélesedett az amerikai menedzsmenttudomány hatóköre. Számos új irányzat jött létre. A jelzett témakör igen szerteágazó, teljes kifejtésére itt nincs lehetőség. A teljesség igénye nélkül többek között megemlíthetők a következő modern menedzsment irányzatok:

- motivációs irányzatok,
- KAIZEN, a folyamatos megújítás módszere,
- TQM (Total Quality Management),
- Business Process Reengineering (BPR),
- változásmenedzsment (Change Management),
- tudásmenedzsment,
- Balance Scorecard (BSC),
- Six Sigma.

A jelzett irányzatok valamilyen formában kihatottak a HR fejlődésére. Hatásukra az emberi erőforrás menedzsment feladatköre bővült ezek hatására vagy alakultak át a korábban alkalmazott HR módszerek.

A nagy amerikai tech vagy innovatív vállalatok jelentősen átalakították az emberek menedzselését. Ezzel kapcsolatban érdemes a Google esetét kiemelni. Schmidt – Rosenberg

(2014: 96.) úgy fogalmaz, hogy a Google főnök, Larry Page legfontosabb tevékenysége a tehetségek meginterjúvolása. Az előbb idézett szerzők szerint az internet korában a legnagyobb főnök legfontosabb feladata a tehetségek kiválasztása.

Régen	Ma
Hierarchikus volt a kiválasztás	A kiválasztás direkt, közvetlen

1. táblázat: A kiválasztás orientációjának változása

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A jelzett szerzők úgy vélik, hogy ma az internet korában a legjobb emberek kiválasztása igen nagy jelentőségű (Schmidt – Rosenberg 2014: 99.). „A talentummal rendelkező emberek nem beszélnek a kedvenc dolgaikról. Ők azt a szívükben hordják” (Schmidt – Rosenberg 2014: 101.) „A tehetséges embereket nem a mostani tudásukért keressük és választjuk, hanem azért, ahogy a változást kezelik” (Schmidt – Rosenberg 2014: 102.) Az ideális jelölt elkötelezett, intelligens, integráns, van sajátos perspektívája. Ezért kulcsfontosságú a jó interjú. A kiválasztást nem az éppen foglalkoztató vezető, hanem egy bizottság végzi. Mivel egy kiválasztott nem egyetlen pozíciót fog betölteni a munkája során, a kiválasztás gyorsasága nem írhatja felül a minőséget.

4.2. AZ USA KÖZSZFÉRA HUMÁNERŐFORRÁS GYAKORLATA

4.2.1. KÖZSZFÉRA NAGYSÁGA

Míg a magánszektor 2010 márciusától minden hónapban új munkahelyeket teremtett a gazdaságnak, ez az érték 2013 áprilisára összesen mintegy 6,8 millió munkahelyet jelentett. Ezzel szemben a teljes amerikai közszolgálati szektorban (a szövetségi, állami és helyi) foglalkoztatottak száma 625.000 fővel csökkent. A közszolgálati foglalkoztatás és a népesség aránya jelenleg évtizedek óta alacsony: az 1960-as évek közepe óta nem volt 9 százalék felett. Most viszont ez is bekövetkezett (Hamilton project 2016). Ha az előbbi leírt értékeket az összes foglalkoztatott számához viszonyítjuk, akkor 13,7 százalékos (2016) értéket kapunk, úgy jóval alacsonyabb, mint sok ország hasonló értékei (Total UK public sector employment March 1999 to June 2017). Azt is látni kell azonban, hogy az USA-ban az egészségügy és az oktatásügy jelentős része magánkézben van, így ezen terület foglalkoztatási adatait nem itt vesszük figyelembe.

Az Egyesült Államok alkotmánya szerint a szövetségi kormány a következő három ágra tagozódik:

- a törvényhozás (legislative²), amelynek a Kongresszus (Congress) két házával (Szenátus és a Képviselőház) fő feladata a törvények meghozása és a törvényesség biztosítása,

² <https://www.usa.gov/legislative-branch>

- a végrehajtó hatalom (Executive³), amelynek legfontosabb részei az elnök, az alelnök és az elnöki kabinet (President, Vice President, Cabinet).
- a bírósági rendszer a Legfelső Bírósággal és más bíróságokkal (Supreme Court and other courts).

Az Egyesült Államok szövetségi kormányának több mint 2,7 millió alkalmazottja van, a titkosszolgálati ügynököktől a pénzügyi elemzőkig, az informatikus szakembereken át a tudósokig. Ezek az emberek különböző szövetségi ügynökségeknél dolgoznak, amelyek mindegyike erős és világos küldetéssel rendelkezik az Egyesült Államok állampolgárai számára nyújtandó biztonság, szolgáltatások vagy segítségnyújtás érdekében.

Ágazatok	Munkavállalók ezer főben			Változás		Százalékos megoszlás			Számított éves %-os változás	
	2006	2016	2026	2006–16	2016–26	2006	2016	2026	2006–16	2016–26
Összesen	148 988,2	156 063,8	167 582,3	7 075,7	11 518,5	100,0	100,0	100,0	0,5	0,7
Nem mezőgazdaságban foglalkoztatottak száma	137 190,9	144 979,3	155 724,8	7 788,4	10 745,5	92,1	92,9	92,9	0,6	0,7
Termék előállítás (kivéve a mezőgazdaság)	22 466,7	19 685,2	19 904,2	-2 781,5	219,0	15,1	12,6	11,9	-1,3	0,1
Bányászat	619,7	626,1	716,9	6,4	90,8	0,4	0,4	0,4	0,1	1,4
Építőipar	7 691,2	6 711,0	7 575,7	-980,2	864,7	5,2	4,3	4,5	-1,4	1,2
Gépgyártás	14 155,8	12 348,1	11 611,7	-1 807,7	-736,4	9,5	7,9	6,9	-1,4	-0,6
Szolgáltatások	114 724,2	125 294,1	135 820,6	10 569,9	10 526,5	77,0	80,3	81,0	0,9	0,8
Közüzemeltetők	548,5	556,2	559,6	7,7	3,4	0,4	0,4	0,3	0,1	0,1
Nagykereskedelelem	5 904,6	5 867,0	6 012,8	-37,6	145,8	4,0	3,8	3,6	-0,1	0,2
Kiskereskedelem	15 353,2	15 820,4	16 232,7	467,2	412,3	10,3	10,1	9,7	0,3	0,3
Szállítás és raktározás	4 469,6	4 989,1	5 353,4	519,5	364,3	3,0	3,2	3,2	1,1	0,7
Informatika	3 037,9	2 772,3	2 824,8	-265,6	52,5	2,0	1,8	1,7	-0,9	0,2

³ <https://www.usa.gov/executive-branch>

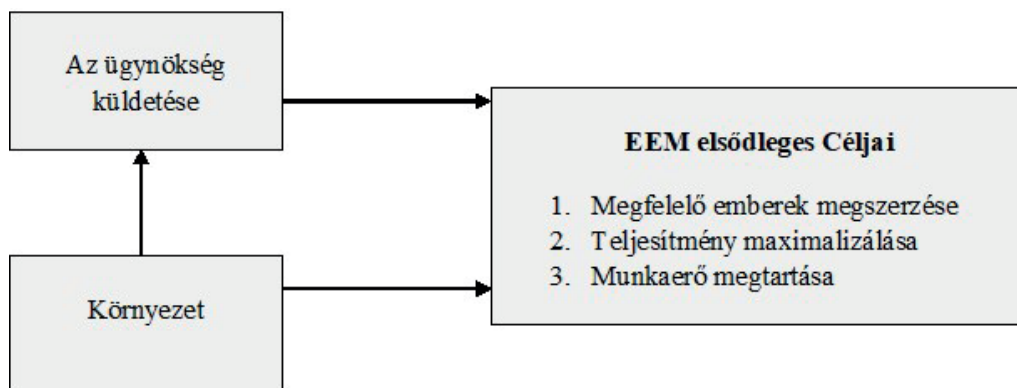
Ágazatok	Munkavállalók ezer főben			Változás		Százalékos megoszlás			Számított éves %-os változás	
	2006	2016	2026	2006–16	2016–26	2006	2016	2026	2006–16	2016–26
Pénzügyi szolgáltatások	8 366,6	8 284,8	8 764,6	-81,8	479,8	5,6	5,3	5,2	-0,1	0,6
Szakmai és üzleti szolgáltatók	17 566,2	20 135,6	22 295,3	2 569,4	2 159,7	11,8	12,9	13,3	1,4	1,0
Oktatási szolgáltatások	2 900,9	3 559,7	4 066,2	658,8	506,5	1,9	2,3	2,4	2,1	1,3
Egészségügy és szociális szolgáltatások	15 253,3	19 056,3	23 054,6	3 803,0	3 998,3	10,2	12,2	13,8	2,3	1,9
Vendéglátás és szórakoztatás	13 109,7	15 620,4	16 939,4	2 510,7	1 319,0	8,8	10,0	10,1	1,8	0,8
Más szolgáltatások	6 240,5	6 409,4	6 761,4	168,9	352,0	4,2	4,1	4,0	0,3	0,5
Szövetségi kormányzat	2 732,0	2 795,0	2 739,2	63,0	-55,8	1,8	1,8	1,6	0,2	-0,2
Helyi és állami kormányzatok	19 241,2	19 427,9	20 216,6	186,7	788,7	12,9	12,4	12,1	0,1	0,4
Mező-, erdő-, hal- és vadgazdaság	2 111,2	2 351,5	2 345,4	240,3	-6,1	1,4	1,5	1,4	1,1	0,0
Mezőgazdasági alkalmazottak	1 218,6	1 501,0	1 518,0	282,4	17,0	0,8	1,0	0,9	2,1	0,1
Mezőgazdasági önfoglalkoztatók	892,6	850,5	827,5	-42,1	-23,0	0,6	0,5	0,5	-0,5	-0,3
Nem mezőgazdasági önfoglalkoztatók	9 686,0	8 733,0	9 512,1	-953,0	779,1	6,5	5,6	5,7	-1,0	0,9

2. táblázat: Az Egyesült Államok foglalkoztatási adatai fontosabb szektorok szerint (2006, 2016 és 2026)

Forrás: U.S. Bureau of Labor Statistics (2017)

Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) három kulcsfunkciója, ahogy azt a 2. ábra grafikusán szemlélteti, a megfelelő munkaerő megszerzése, képzése és hosszú távú megtartása. A kormányzatok és civil szervezetek rendszerint humán erőforrás (HR) szakembereket alkalmaznak, akik megfelelőképpen támogatják a kulcsfunkciók teljesülését. Minden ilyen szakember a HR egy speciális területét látja el, úgy, mint: munkaerő felvétel, vagy a

bérek és juttatások adminisztrációja stb., míg a HR generalista egyszerre több területért felelős. A valóságban azonban minden köztisztviselő HR generalistaként funkcionál (Starling 2011: 431).



2. ábra: Az EEM kulcsfunkciói
Forrás: Starling (2011)

Dresang (2002) szerint az 1950-es évek óta a közszféra személyzeti menedzsmentjét érintő legfontosabb fejleménynek a több különböző központ létrehozása valamint, a közalkalmazottak irányítását befolyásoló hatalmi források megjelenése tekinthető. A hatalom forrásai közül a következőket fontos megemlíteni: szakemberek (technokraták), szakszervezetek, kisebbségek és nők, közszféra menedzserek és vállalkozók.

4.2.2. KÖZTISZTVISELŐK VS. SZAKEMBEREK

A közszolgálat fokozott szakmai hozzáértése kétféle következménnyel jár: Először is, a közigazgatási szerveknek és osztályvezetőknek kevesebb ellenőrzési joguk van a személyzet kiválasztásában. Ez a HR szakemberek feladata (French 2009: 93.). A HR szakemberek végzik el a munkaköri elemzést; szisztematikusan gyűjtik a munkával kapcsolatos fontos információkat, majd ez alapján kidolgozzák a munkaköri leírást és a munka specifikációját. A munkaköri leírás az adott feladatot ellátó munkavállaló alapvető feladatainak, és felelősségi köreinek leírása. A munka specifikációja, amely gyakran a munkaköri leírás különálló részeként jelenik meg, összefoglalja a munkakör sikeres elvégzéséhez szükséges készségeket.

Például egy közepes méretű városban működő helikopterpilóta munkaköri leírása – többek között – különféle típusú engedélyek birtoklását, egyes törvények és rendeletek ismeretét, repülési eljárások – navigációs technikák – rádiós berendezések kezelésének képességét, biztonsági ellenőrzések elvégzését, valamint 1000 óra repülési tapasztalatot foglal magába.

Egy városi vezető ezeket a specifikációkat nem képes a szakmai normák mentén a fent leírt formában kijelölni, ennek megfelelően a közhivatalnokok befolyása a kiválasztási folyamatra jóval kevesebb, mint a szakembernek. A megnövekedett szakmaiság másik következménye, hogy újjáélesztette a politikai-közigazgatási vitákat. Gyakran előfordul, hogy

a közhivatalnokok megkérdőjelezzik a szakemberek ítéleteit, akik ilyen esetben politikai beavatkozást követelnek. A politikai mandátumért küzdő hivatalnokok közös arénájában egy szakember, aki arra számít, hogy teljes mértékben egyedül uralja a döntéshozatali folyamatot, konfliktusokat és bizalmatlanságot okoz. A politikai szintéren is küzdő köztisztviselőknek, és a közszféra zökkenőmentes, racionális működéséért felelős szakembereknek azonban szükségük van egymásra. Ez az egymásrautaltság és az előzőekben leírt konfliktusok frusztrációt idézhetnek elő a munkahelyen (Riley 2002).

Az eredmény-orientált szervezetek, függetlenül attól, hogy a köz-, a civil- vagy a versenyszférában tevékenykednek, folyamatosan arra törekuszenek, hogy a mindennapi HR tevékenységüket a szervezet küldetésével összhangban végezzék. Az ilyen szervezetekre egyre inkább jellemző, hogy napi tevékenységüket jól körülhatárolt küldetésre támaszkodva alapozzák meg. Ennek megfelelően számos sikeres állami- és magánvállalkozás a HR menedzsment tevékenységét a szervezeti küldetésbe integrálva kezeli, ahelyett, hogy attól különválasztva, kizárólag a küldetést támogató funkcióként tekintene rá. Ez az integrált megközelítés magába foglalja az egyéni teljesítménymenedzsment, a karrierfejlesztési programok, valamint a fizetési és promóciós normák összekapcsolását a szervezet küldetésével és jövőképével.

A közszolgálati HR fejlődése az Egyesült Államokban nem forradalmak sorozata. Sokkal inkább sajátos fejlődési folyamatként írható le, amelyben a bevett gyakorlatok egy része még a George Washington-i közigazgatás idejéből származik (Starling 2011: 431.).

Az amerikai szövetségi rendszerben foglalkoztatott több mint 2,7 millió személyt az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

- Politikai kinevezettek (Political employees), akiket az elnök, az alelnök vagy az ügynökségek vezetője nevez ki.
- Karrier alkalmazottak (Career employees), további két nagyobb kategóriáját különböztethetjük meg:
 - » Főtisztviselők (SES employees), akik közvetlenül az Elnök által kinevezettek irányítása alatt dolgoznak.
 - » Tisztviselők (career employees).

4.3. ERŐFORRÁS TERVEZÉS

Az emberi erőforrás-tervezés a HR-igények előrejelzése, valamint a megfelelő jelentkezők és szabad helyek tudatos és szervezett összehangolását foglalja magába. Alapvetően három kérdés merül fel a köztisztviselők humán erőforrás tervezésekor. Ezek a következők:

- Milyen új technológiák vannak kialakulóban, amelyek befolyással lehetnek a kialakult munkarendre.
- Mekkora munkaerő-szükségletre lehet számítani az elkövetkező 5-10 évben.
- Mekkora a fluktuáció, és milyen mértékben javítható (Starling 2011:455).

Ezen kérdések megválaszolása segít a szervezet emberi erőforrás stratégiai irányvonalának meghatározásában. Előfordul, hogy a szervezet kénytelen újraértelmezni a szükséges munkahelyek és készségek körét. Ez esetben felkészíti a toborzási szakembereket, arra,

hogy milyen készségekkel rendelkező új munkatársakat keressenek, vagy újfajta képzéseket nyújtsanak a meglévő alkalmazottak számára. A jövőbeni HR igények előrejelzésével, a szervezet sokkal hatékonyabban képes felkészülni a felmerülő kihívásokra, így sokkal hatékonyabban képes kezelni azokat. A Tennessee Valley Authority (Tennessee-völgyi hatóság, röviden TVA) az Egyesült Államok legnagyobb közművállalata (amelyet 1933-ban a gazdasági válság idején hoztak létre, többek között azzal a céllal, hogy az állástalanok tömegeinek munkát biztosítsanak), például előrejelzi a jövőbeni szükséges munkaerő-keresletet, valamint az előfeltételezett szükséges készségeket és kompetenciákat minden egyes üzletágra vonatkozóan. Miután ez megtörtént, a tervezők számba veszik az aktuális létszámot, emellett figyelembe veszik a tervezési időszak alatt várható lemorzsolódást, (nyugdíjazás, felmondás, és így tovább). A jövőbeni munkaerő-szükséglet és a jelenlegi létszám alapján várható munkaerő kínálat különbsége megmutatja a jövőbeni munkaerőhiányt vagy többletet. Ezek ismeretében a tervezők sikeresen kialakítják és fejlesztik a stratégiai és operatív tervet, amit azután kommunikálnak a munkatársak felé, majd tovább folytatják a terv értékelését és hozzáigazítását az esetleges szervezeti változásokhoz. A hiányzó és többlet kompetenciákról szóló információk egybegyűjtése segít a TVA-nak kialakítani a munkaerő-tervet, ami által a szervezeten belül megtervezhető a szükséges áthelyezés vagy átképzés, a munkavállalói létszámcsökkentés alternatívájaként. Ezáltal a munkavállalók számára is sokkal nagyobb mértékű stabilitást tudnak biztosítani (Ripley 1995).

4.4. TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS

Az Egyesült Államokban olyan munkaerő-felvételi rendszert alkalmaznak, amely se nem erősen karrieralapú vagy a munkaköralapú. Az állami szektorba való belépés és interjú egy adott posztra, a legtöbb munkakör esetében külső pályázók számára is nyitva áll. A pozíciók nagyon kis százalékát központosított vizsgálatokkal töltik be. A toborzásban előnyben részesülnek bizonyos katonai veteránok, de a toborzás tekintetében nincs más diverzitási politika.

A munkaerő-toborzás az amerikai közsféra menedzsmentben nem egyszerűen a betöltetlen állások meghirdetését jelenti. A szakemberek nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy lehetőleg minden lehetséges jelöltet elérjenek a megcélzott munkaerőpiacokon. A közintézmények toborzási programja többek között az alábbi elemeket tartalmazza:

- Írásos felhívás közzlése érthető, mindenki számára világos megfogalmazásban.
- Hirdetés közzlése a lakosság különböző szegmenseinek elérésére az írott médiában, valamint a rádió- és televízió csatornákon.
- Könnyen elérhető információs központok (Job information centers) létrehozása.
- Egyetemek, középiskolák, és közösségi szervezetek közvetlen megszólítása.
- Mobil toborzási központok igénybevétele.
- A kisebbségi szervezetekkel való folyamatos kapcsolattartás.

Az USA Jobs (USAJobs.gov) a szövetségi kormány hivatalos információs forrása, a szövetségi állásajánlatok, jelentkezések és egyéb foglalkoztatási információk tárhelye.

A Személyzeti Menedzsment Hivatal egyik legsikeresebb e-government kezdeménye-

zése a Recruitment One Stop (ROS), amely a szövetségi munkahelyek legjobb jelöltjeinek bevonását célozza meg. A ROS leegyszerűsítette a szövetségi munkahelyek megtalálását és a jelentkezést. Az usajobs.com kiegészítésével, az álláskeresők számára létrehozott információs felület, a szövetségi kormányzat hivatalos álláskereső platformja lett. A ROS sok új álláskereső funkciót kínál, mint a részletes keresést, világosan, érthetően megfogalmazott álláshirdetéseket, önéletrajz készítő funkciót, amely többféle állás megpályázására felhasználható, önéletrajz-bányászás funkció, amely lehetővé teszi a gyors, költség-hatékony jelölt keresést a szövetségi osztályvezetők és HR szakemberek számára, valamint online, valós idejű jelentkezés-követést. Ha a toborzási erőfeszítések sikerrel járnak, akkor a munkáltató számos jól képzett jelölt közül válogathat. A leggyakrabban alkalmazott eszközök, a jelentkezések elbírálására a jelentkezési lap, az állásinterjú, valamint a papír alapú tesztek. A HR szakemberek előszeretettel alkalmazzák ezen eszközök kombinációját, hogy valós információt szerezzenek a jelöltek munkahelyi teljesítményének becsléséhez. A jelölt magas pontszáma, jövőbeli magas szintű munkateljesítményt tételez fel. A jelentkezési lap lehetőséget nyújt a kiválasztást végző szakember számára, hogy információt szerezzen a jelölt iskolai végzettségére, előző munkahelyi tapasztalataira, és egyéb fontos háttér-jellemzőire vonatkozóan. A kutatások azt bizonyítják, hogy a jelöltek adatait tartalmazó információs adattárházak megfelelő alapot nyújtanak a jövőbeni munkahelyi sikerre vonatkozó várakozások előrejelzéséhez. A pályázati űrlap nem tartalmazhat olyan kérdést, amely esetlegesen hátrányosan érintheti a jelentkezőt. A háttér információkra vonatkozó kérdések kizárólag a munkával kapcsolatos tudnivalókra vonatkozhatnak (Jenks – Zevnik, 1989).

Az állásinterjú gyakorlatilag minden álláskategória esetében és minden szervezetben előszeretettel alkalmazott módszer. Az interjú kétirányú kommunikációs csatornaként szolgál, amely mindkét fél számára lehetőséget nyújt olyan információ beszerzésére, amelyek más módon nehezen hozzáférhetőek. Bár széles körben alkalmazott módszerről van szó, az állásinterjú mégsem nyújt valós információt, amely felhasználható lenne a későbbi teljesítmény előrejelzésére. A munkavégzéshez kevésbé vagy egyáltalán nem kapcsolódó személyes benyomások kialakítására azonban kiválóan alkalmas.

A „Veterans Preference” egy olyan program, amelyet az 1944-es Veterans' Preferences Törvény hozott létre, hogy segítse a veteránokat a szövetségi foglalkoztatásban való elhelyezkedésben. A veteránok előnyt élveznek a másokkal szemben a felvétel és a megtartás során, munkaerő-leépítés idején is.

Ezen kívül a veteránok extra pontokat kapnak a belépő szintű közszolgálati vizsga során. A „Veterans Preferences” nem érvényes előléptetések, munkakörök újraelosztása vagy át-helyezések esetében (Doyle 2016a).

4.5. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Az amerikai kormányzati szervek és ügynökségek életében az eredményorientált teljesítményértékelési tervek (Results-oriented performance appraisal plans) központi szerepet játszanak az egyéni elszámoltathatóság és a szervezeti eredmények összekapcsolásában, hogy egy nagy teljesítményű szervezetet tudjanak létrehozni és működtetni. Az Szövetségi

Személyügyi Hivatal (OPM) tanácsadói állandó visszajelzésekkel segíthetik az ügynökségeket annak biztosításáért, hogy teljesítmény-menedzsment terveik megfeleljenek az emberi tőke elszámoltathatósági felmérési keretrendszerének (HCAAF) és a teljesítményértékelési eszköz (PAAT) követelményeinek. Ezek a tervvizsgálatok magukban foglalják a SES, SL/ST és GS vagy azzal egyenértékű teljesítményértékelési terveket. A teljesítményterv-értékelési felülvizsgálati folyamat magában foglalja a következő öt alapvető fázist:

- *Az egyéni teljesítménytervek átvilágítása (First-Pass Performance Plan Review)* meghatározott kritériumokról (PATT) szóló konkrét visszajelzésekkel, aminek során az OPM Tanácsadók a teljesítmény terveket a PAAT által meghatározott kritériumok alapján értékelik, és minden követelményre vonatkozóan értékelést adnak a teljesítetlen/nem teljesített minősítéssel. A „nem teljesített” kategóriák esetében az OPM tanácsadó specifikus megjegyzést ír le arról, hogy miért nem teljesültek a követelmények. Teszik ezt azért, hogy az ügynökség SES, SL/ST vagy GS kategóriájú vagy azzal egyenértékű vezető alkalmazottai megfelelő módon felülvizsgálhassák a teljesítmény terveket.
- *A vezetők és az emberi erőforrás szakemberek általános tájékoztatója (General Briefings)*, amit az első átvilágítást követően tartanak, az OPM tanácsadó általános tájékoztatás tart az ügynökség HR- és SES-, SL/ST-, GS- vagy azzal egyenértékű vezetőknek és kiemelt alkalmazottaknak. Ezt a tájékoztatót abból a célból tartják, hogy megbeszéljék a felülvizsgálat során feltárt általános témákat. A tájékoztatók középpontjában a csoport kollektív eredményeinek összességére összpontosítanak, magukban foglalják a „meg nem felelt” követelményeknek megfelelő trendek/témák áttekintését, és tartalmazznak egy, a „nem teljesített” követelményeket áttekintő vitát.
- *A teljesítmény tervek felülvizsgálata (Second-Pass and Third-Pass Performance Plan Review)*, amely során a szövetségi szervek és ügynökségek javítják a teljesítményterveiket az első lépéses felülvizsgálat/tájékoztató visszajelzései alapján, majd újra benyújtják az OPM-hez egy másodlagos ellenőrzés céljából. Az OPM Személyzeti Hivatal korrigálja a „nem teljesített” másodlagos terveket minden követelményre vonatkozóan, és visszaadja a korrigált terveket a végső, harmadik lépéses felülvizsgálat céljából. Az OPM tanácsadók ugyanazt a módszert alkalmazzák a második és a harmadik átértékelésre vonatkozóan, ahogyan azt az első lépéses teljesítmény terv felülvizsgálata során már korábban ismertettük. Az OPM tanácsadók összehasonlítják a felülvizsgált terveket az eredetivel, és konkrét megjegyzéseket tesznek, amelyek leírják, hogy miért nem teljesültek a követelmények az előző visszajelzések változásai alapján.

- *Példák a teljesítménytervek felülvizsgálatára* (Exemplary Performance Plan Review), amely során az OPM tanácsadók 10-15 példaprogramot dolgoznak ki. Ezeket a példaként használható terveket a teljesítményvizsgálati tervek közül választják ki és az egyéni konzultációval az értékelési tervek birtokosainak adják tovább.
- *Egyéni konzultáció* (One-on-One Consultation), amikor az OPM tanácsadók egyéni konzultációt folytatnak a minősítő tisztviselőkkel, vezetőkkel és felügyelőkkel az egyéni teljesítménytervekről, különös tekintettel az eredményközpontú mérhető szabványok elkészítése céljából. A tanácsadók fokozatosan lépéseket tesznek a HCAAF (minőségi) és a PAAT (teljesítmény) követelményeinek megvitatására szolgáló egyedi tervek alapján, és ajánlásokat tesznek a megfelelés kritériumaira.

A Szövetségi Személyügyi Hivatal (OPM) irányításával évente készítene az összes szövetségi szervezetek úgynevezett Munkavállalói Elégedettségi Felmérést” (United States Office of Personnel Management 2016). (Megjegyzés: Az elmúlt évi surveyt az összes amerikai szövetségi alkalmazott több mint 46 százaléka válaszolta meg.) A felmérés (FEVS) egy olyan eszköznek tekintik, amely megméri a munkavállalók észlelését arról, hogy melyek a sikeres szervezeti működés jellemzői, és milyen mértékben fogadják el véleményüket. A felmérés eredményei értékes betekintést nyújtanak az ügynökségek vezetőinek arról, hogy milyen irányba kellene fejleszteni a munkavégzést.

4.6. KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS

Az USA közszféra HR menedzsmentjének szerves és igen fontos részét képezik a képzési programok, és tréningek, amelyek fontosságát jól szemléltetik az alábbi szalagcímek:

- „A Szövetségi Repülési Igazgatóság képzési tanfolyamai az ellenőrök számára megdöbbentően elavultak”, megjelent a Delta Air Lines légi szerencsétlensége után, amelyben 14-en életüket veszítették.
- „Szövetségi kábítószerügynökök rossz házra csaptak le”, az Igazságügyi Minisztérium közhivatalnokai kénytelenek voltak elismerni, hogy a Kábítószer Ellenés Hivatal több ügynöke rendkívül kevés végrehajtási tapasztalattal rendelkezik, sokan közülük pályakezdőként kerültek hivatalba.
- „A városok lehetnek felelősek a rossz képzésért” jelent meg a legfelsőbb bíróság döntését követően, miszerint a városok és megyék tehető felelőssé és kártérítést kell fizetniük, amennyiben a közalkalmazottaik nincsenek megfelelően kiképezve.
- „A Rendőr Akadémia toborzó-ügynökei tizenkét órás képzésen vesznek részt a faji érzékenységről.” jelent meg néhány hónappal, faji előítéletekkel kapcsolatos vádak felbukkanása után.

A különféle képzési programok és tréningek egyebek között azért is szükségesek, hogy a kormányzati szervek és ügynökségek a munkaerő-szükségletüket átképzéssel a szervezeten belül meg tudják oldani. Az 1970-es Kormányközi Személyzeti Törvény (Intergovernmental Personnel Act) megnyitotta az állami továbbképzési programokat, az állami és helyi kormányzati szervek személyzete számára. A vezetők kiválasztását az alábbi három eszköz támogatásával végzik (Kauffman, 1960):

- Munkahely-rotáció (Job rotation)
- Vezető-fejlesztés (Management Development)
- Értékelő központ (Assessment Center)

Azon felül, hogy a közalkalmazottak juttatásként lehetőséget kapnak arra, hogy képezék magukat, a specifikus képzési és tréning programok segítenek csökkenteni a felesleges munka arányát az ügynökségen belül. A felesleges munka csökkenése és a fejlődés lehetőségének biztosítása sok esetben növeli a közalkalmazottak motivációját. Továbbá a képzési programok segíthetnek a kisebbségi csoport helyzetének orvoslásában, nevezetesen a kormányzati helyek megszerzésének nehézségében, amit a megfelelő képzettség hiánya okoz. Végül a tréningek segítenek felkészíteni a közalkalmazottakat az egyedi munkakörök elvégzésére. A technológiai fejlődésnek köszönhetően ilyen munkakörök száma a jövőben várhatóan növekedni fog. Ezen jelentőségteljes okoknál fogva, a közszféra menedzserek nem tekintenek a tréningekre felesleges időpazarlásként. Éppen ellenkezőleg. Az ügynökség munkaerő-képzési programjaira úgy tekintenek, mint legfőbb szövetségesükre a közalkalmazottak motiválása és program menedzsmentje terén (Rudner 1992: 133.).

Az adminisztratív személyzet, valamint a gazdasági és műszaki szakemberek számára a szervezetten belüli és kívüli tréning programok igen széles skálája áll rendelkezésre. Ezek között megtalálhatóak a workshopok, szakmai konferenciák, vezetői tréning programok, felsőoktatási tanulmányi programok stb. (Starling 2011: 464.).

4.7. ELŐLÉPTETÉS

Az új közalkalmazottak tesztelési időszakának része a felvételt követő néhány – általában hat – hónap. Ez az időszak a szervezet új tagjának próbaideje, amely alatt fokozott figyelemben részesül, megkapja az összes instrukciót, ami szükséges ahhoz, hogy teljes mértékben el tudja látni a feladatkörét. A próbaidő alatt az új munkatárs indoklás nélkül kiléphet, illetve elbocsátható. Minden közalkalmazott számára lehetőséget kell adni a szakmai fejlődésre, és előlépésre. Ennek alapja a teljesítményértékelés (performance appraisal) ami a korábbi időszakban belépő vizsgálattal kezdődött (bevett gyakorlat volt a közszférában, hogy az új belépőknek vizsgát kellett tenniük), majd ezt követően a teljesítményüket folyamatosan mérik és értékelik. A teljesítménymérést a munkavégzés hatékonyságának fejlődése tekintetben végzik (Starling 2011: 465.). Az objektív elbírálást segíti a minőségi ismérvek alapján történő skála módszer alkalmazása. Ezáltal a vezetők segítséget kapnak a gyenge pontok beosztottaikkal való megvitatásában. A közszféra teljesítményértékelési rendszerének gyenge pontja, hogy sokkal inkább periodikus, mint folyamatos. A vezető nem várhat az év végéig azzal, hogy megvitassa a beosztottjával, ha az nem elég produktív. A teljesítmény pozitív és negatív aspektusait szükséges akkor megvitatni, amikor előadódnak.

4.8. ÖSZTÖNZÉS ÉS JAVADALMAZÁS A KÖZ ÉS KORMÁNYZATI SZFÉRÁBAN

Az Általános Illetménytábla (General Schedule=GS) alapja a szövetségi alkalmazottak fizetésének, amely meghatározza a szövetségi civil alkalmazottak több mint 71%-ának a fizetését. Az alkalmazottak illetménye két tényezőtől függ: munkájuk GS fizetési osztályától és az általuk elért fizetési fokozattól (a szolgálati időtől vagy teljesítménytől függően)

A 2017 GS bázistábla az alábbiakban látható (3. számú tábla). A tényleges fizetés meghatározásához az alapfizetést egy „Helyi fizetésigazítási” százalékban kell módosítani.

A legtöbb kormányzati munkához kapcsolódó munkakör javadalmazása „általános illetmény skála” (General Schedule=GS) alapján történik. Ebben a struktúrában 15 fokozat van, és minden fokozat 10 szintet tartalmaz. A 2015-ös alapilletmények 18.161 USD-ről indultak (legalacsonyabb szint) és 132.122 USD-ig (a 15. fokozat 10. lépéséig, a legmagasabb szint) terjedtek.

A szövetségi alkalmazottak (kivéve a postai alkalmazottakat) átlagos éves illetménye 2016-ban 79.030 dollár volt. A nehezen betölthető szövetségi állásokban különleges fizetési arányokat kínálhatnak, amelyek az átlagosnál magasabbak. Ezenkívül nagyvonalú előnyök járhatnak még ehhez, többek között egészségbiztosítás, beteg- és szabadságbiztosítás, gyermekgondozási és a nyugdíj-megtakarítások (Doyle 2016).

Az Egyesült Államok kormányzati közszolgálati fizetési rendszere egy olyan komplex illetmény rendszerré fejlődött, amely kiterjed:

- a szellemi alkalmazottakra,
- a fizikai munkaköröket betöltő kézgalléros dolgozókra,
- a SES (Senior Federal Executive System) keretében foglalkoztatott kiemelt köztisztviselőkre,
- a Külügyi Szolgálat tagjai számára,
- valamint egyéb alternatív illetményrendszer, vagy kísérleti fizetési rendszerek keretében alkalmazottakra.

Az összes illetmény rendszer közös célja, hogy a csoport vagy a besorolástól függetlenül minden érintett számára egyenlő béreket fizessenek. A nagy keresletet igénylő munkakörhöz egy speciális illetmény-táblázat vonatkozik. Ilyen esetek közé tartoznak bizonyos mérnöki és szabadalmi munkakörök. Az előzőekben leírt illetmény rendszer (GS) keretében dolgozik a közel 2,7 millió szövetségi alkalmazott 71 százaléka. Minden szövetségi alkalmazott alapilletményének maximum 10 százalékáig úgynevezett megélhetési kiegészítést kaphat, amely értéke függ attól a helytől, ahol dolgozik (Cervenka 2017).

GS illetményfokozat	Szintek									
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9	Step 10
GS-1	\$18,526	\$19,146	\$19,762	\$20,375	\$20,991	\$21,351	\$21,960	\$22,575	\$22,599	\$23,171
GS-2	\$20,829	\$21,325	\$22,015	\$22,599	\$22,853	\$23,525	\$24,197	\$24,869	\$25,541	\$26,213
GS-3	\$22,727	\$23,485	\$24,243	\$25,001	\$25,759	\$26,517	\$27,275	\$28,033	\$28,791	\$29,547
GS-4	\$25,514	\$26,364	\$27,214	\$28,064	\$28,914	\$29,764	\$30,614	\$31,464	\$32,314	\$33,164
GS-5	\$28,545	\$29,497	\$30,449	\$31,401	\$32,353	\$33,305	\$34,257	\$35,209	\$36,161	\$37,113
GS-6	\$31,819	\$32,880	\$33,941	\$35,002	\$36,063	\$37,124	\$38,185	\$39,246	\$40,307	\$41,368
GS-7	\$35,359	\$36,538	\$37,717	\$38,896	\$40,075	\$41,254	\$42,433	\$43,612	\$44,791	\$45,970
GS-8	\$39,159	\$40,464	\$41,769	\$43,074	\$44,379	\$45,684	\$46,989	\$48,294	\$49,599	\$50,904
GS-9	\$43,251	\$44,693	\$46,135	\$47,577	\$49,019	\$50,461	\$51,903	\$53,345	\$54,787	\$56,229
GS-10	\$47,630	\$49,218	\$50,806	\$52,394	\$53,982	\$55,570	\$57,158	\$58,746	\$60,334	\$61,922
GS-11	\$52,329	\$54,073	\$55,817	\$57,561	\$59,305	\$61,049	\$62,793	\$64,537	\$66,281	\$68,025
GS-12	\$62,722	\$64,813	\$66,904	\$68,995	\$71,086	\$73,177	\$75,268	\$77,359	\$79,450	\$81,541
GS-13	\$74,584	\$77,070	\$79,556	\$82,042	\$84,528	\$87,014	\$89,500	\$91,986	\$94,472	\$96,958
GS-14	\$88,136	\$91,074	\$94,012	\$96,950	\$99,888	\$102,826	\$105,764	\$108,702	\$111,640	\$114,578
GS-15	\$103,672	\$107,128	\$110,584	\$114,040	\$117,496	\$120,952	\$124,408	\$127,864	\$131,320	\$134,776

3. táblázat: Az amerikai általános illetmény tábla (2017)
Forrás: General Schedule (GS) Payscale Table for 2017

Az általános ütemterv szerint az alapilletmény táblázatokat évente (januárban) felülvizsgálják, az infláció és az életszínvonal-növekedés tükrében.

4.9. ÉRDEKEGYEZTETÉS

A szakszervezetek a (postahivatalokon kívüli) kormányzati alkalmazottak körében egyáltalán nem voltak népszerűek és egyáltalán nem tudtak ezen a területen szervezkedni.

A változás az 1950-es években történt, amikor 1958-ban New York polgármestere Robert Wagner, Jr. kiadta a „kis Wagner-törvény” elnevezésű végrehajtó rendeletét, amely bizonyos érdekegyeztetési jogokat biztosított a városi alkalmazottaknak, és megengedte a szakszervezeteknek a szervezkedést a városi közalkalmazottak között.

Az első amerikai állam, amely a közalkalmazottak kollektív tárgyalását engedélyezte, 1959-ben Wisconsin volt. Az 1960-as és 1970-es években a közszféra szakszervezetei gyorsan bővültek a tanárok, jegyzők, tűzoltók, rendőrség, börtönőrök és mások számára. 1962-ben John Kennedy elnök kiadta a 10988-os végrehajtási rendeletét, amely engedélyezte a szövetségi munkások számára szakszervezete létrehozását.

Az állami és szövetségi szektor szakszervezeteinek taglétszáma első alkalommal 2009-ben 7,9 millió fős tagsággal meghaladta 7,4 millió fős magánszektorbeli szakszervezetek létszámát.

A 4. táblázatban olvasható Amerikai Munkaügyi Hivatal közleménye alapján elmondható, hogy a közszférában foglalkoztatottak között a szakszervezeti tagok aránya négy-ötszöröse a magánszektorban tapasztaltakkal összehasonlítva.

Szektor	2016		
	Teljes	Szakszervezeti tagság	
	fő (millió)	fő (millió)	összes %-ban
Magán - összes	115	8,4	7,30%
Közszféra - összes	20,6	7,8	37,90%
szövetségi	3,6	1,14	37,90%
állami	6,9	2,82	32,80%
helyi	10,04	4,4	43,90%

4. táblázat: Szakszervezeti szervezetség alakulása az Egyesült Államokban (2016)
Forrás: Union Member 2016 (2017)

A közszolgálati szakszervezetek viszonylag kis szerepet játszanak az ipari kapcsolatokban az Egyesült Államok állami szektorában. Általában nem vesznek részt az illetmények, a sztrájk/minimális szolgáltatás vagy a magatartási kódex tárgyalására irányuló egyeztetésekben. A szakszervezetekkel folytatott konzultáció önkéntes a munkakörülményekkel, a foglalkoztatási keretrendszerrel, az új irányítási eszközök bevezetésével és a szerkezetátalakítással kapcsolatban. A közszolgálati szakszervezetek részleges állami finanszírozást kapnak, mivel a szakszervezeti képviselőket a kormány reprezentációs tevékenységükért kompenzálja. A kollektív tárgyalások szintjét a szakszervezetek elismerése határozza meg, amely egy delegált hatóság. Sok esetben léteznek nemzeti szintű egyezmények a helyi kiegészítő megállapodásokkal. A legtöbb közalkalmazottnak joga van a szakszervezeti tagsághoz, de csak néhány besorolási kategória esetében megengedett a sztrájk.

Nyilvánvaló, hogy az érdekegyeztetési pozíciók felmérése az állami szektorban elengedhetetlen a munkaerő és a menedzsment politikai erejének értékeléséhez, és hogy ez a politikai hatalom az állami szektor, ellentétben a magánszektorral, az Egyesült Államokban közvetlen és közvetett csatornákon keresztül érvényesül (Katz 2013: 1036).

4.10. SOKSZÍNŰSÉG – DIVERSITY

1992-es jelentésében a különböző nemek és csoportok helyzetét vizsgáló Egyenlő Bánásmód Bizottság úgy értékelte az akkori helyzetet, hogy az amerikai kormányzatban létezik az üveglafon (glass ceiling) hatás, amely korlátozta a nők fejlődését. Az üveg mennyezet bizonyítéka (1) nem megfelelő arányban voltak képviselve a nők a vezetői pozíciókban;

(2) az Általános illetménytábla bizonyos besorolási kategóriában jelentős bérkülönbségeket tapasztaltak a nők hátrányára (Women in the Federal Government: Ambitions and Achievements 2011).

Azóta sok változás történt az amerikai társadalomban, és ezek a változások a szövetségi kormány területén tükröződnek. Az elmúlt két évtizedben a szövetségi kormány jelentős előrehaladást ért el a nők felvétele és előmenetelük biztosítása terén. A fizetésbeli különbségek a nők és a férfiak között szintén csökkentek.

5. HR SZAKEMBEREK FEJLESZTÉSE

5.1. ÁLTALÁNOS GYAKORLATOK

Ahogy már korábban írtuk, az emberi erőforrás menedzsment (EEM) minden szervezet kikerülhetetlen folyamata, melynek tárgya a munka és az emberek menedzselése (Karoliny 2017). A humán erőforrás-menedzserek fő feladata az, hogy vonzzák, kiválasszák és értékeljék a munkavállalókat, biztosítsák a szervezet szükségleteinek és kultúrájának illeszkedését, valamint támogassák az alkalmazottak jólétét és fejlődését tréningekkel és a munkakörülmények figyelemmel kísérésével. A Masterportals szerint napjainkban 212 egyetemi HR master program van az USA-ban.

5.2. KÖZSZFÉRA GYAKORLATA

5.2.1. EGYETEMI KÉPZÉS

A Közigazgatás Menedzsment (Master of Public Management=MPA) a közszolgálat szinte minden területével foglalkozik, így átfogja a szövetségi, az állami és helyi szintű menedzselési kérdéseket, és arra törekszik, hogy betekintést nyújtson a kormányzati döntések meghozatalába és a kormányzati projektek igazgatásába. A közigazgatás menedzsment szakirány felkészíti a hallgatókat a köztisztviselői pályára, és különböző alágazatokat is lefed, mint statisztikát, költségvetést, stb.

A közigazgatás mesterképzés 1913-ig nyúlik vissza, amikor is az amerikai kormány hatékonyságának és korrupszágának fényében a Michigan Egyetem politikatudományi tanszéke javasolta a nemzet első közigazgatási mesterképzésének a beindítását.

Az 50 legismertebb egyetemi közmenedzsment program listáját a Texas Austin Egyetem vezeti.

5.2.2. MINŐSÍTŐ SZERVEZETEK

Az USA-ban két olyan elismert minősítő szervezet (certification) van, amely a gyakorlati életben széles körben elfogadott szakmai minősítéseket ad az emberi erőforrás menedzsment területén:

- Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment Társaság (Society of Strategic Human Resource Management=SHRM) a világ legnagyobb HR szakmai társasága, amely több mint 165 országban 285 000 tagot tart nyilván. Közel hét évtizeden keresztül a társaság vezető forrása a HR szakemberek igényeinek kielégítésére és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának előmozdítására. Az SHRM több mint 575 kapcsolt társaságot tartalmaz az Egyesült Államokon belül, valamint Kínában, Indiában és az Egyesült Arab Emírségekben. A társaság központja az USA-ban található.
- HR Minősítő Intézet (HR Certification Institute=HRCI) a globális HR szakma vezető, minősítéseket nyújtó intézménye. Független szervezet, mely elkötelezett a HR szakma előmozdítása irányába, a minősítési eljárás végrehajtásának fejlesztése által, mely már régóta szigorúságáról, jelentőségéről, megalapozottságáról, valamint valós, gyakorlati készségek és ismeretek megköveteléséről ismert. Együtt azokkal, akik megszerezték már ezeket a minősítéseket, a HRCI a legmagasabb szintű követelményeket állítja a HR szakma elé, mellyel hozzájárul ahhoz, hogy ez a tudomány stratégiai szempontból fejlődjön, releváns legyen, és szem előtt tartsa az üzleti célokat. Több mint 135.000 HR szakember rendelkezik a világ 100 országában HRCI tanúsítvánnyal, ami szakértelmük és képességeik ékes bizonyítéka.

Mindkét minősítő szervezetnél az általános HR minősítések mellett lehet speciális közszolgálati HR minősítéseket szerezni.

5.3. KÖZSZOLGÁLATI HR GYAKORLAT IRÁNYÍTÁSA

A közigazgatási HRM gyakorlatok átruházásának mértéke az Egyesült Államok szövetségi, állami és helyi szervezetei között összhangban van az OECD átlagával. A Központi Személyzeti Hivatal (OMP) viszonylag kis felelősségi kört lát el, de nagy szerepet játszik az illetmény rendszer és munkaköri besorolási rendszer kialakításában és működésében. A minisztériumok és ügynökségek kezelik a legtöbb átfogó HRM feladatot.

5.3.1. A KORMÁNYZAT SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT HIVATALA (US OPM)

Az USA Személyzeti Menedzsment Hivatala (Federal Office of Personnel Management, OPM) a szövetségi személyzeti munka központja. A Hivatal a főigazgató irányítása alatt (Chief Management Officer-CMO) áll. (Megjegyzés: Érdemes megemlíteni, hogy a mostani főigazgató asszony, mielőtt két évtizedet dolgozott volna az amerikai közszolgálatban, közel egy évtizedet töltött el a magánszférában.) A főigazgató irányítása alatt hét igazgatóság működik (OPM.GOV 2017):

- *Munkaerőgazdálkodási Szolgálat (Employee Services)*, amely kezeli a szövetségi (federal) állásajánlatokat, szabályozza a kormányzati javadalmazási besorolási eljárásokat, és háttérelőrzéseket és kiadja a szükséges biztonsági engedélyeket. Ide tartozik a kiemelt szövetségi alkalmazottak (SES) felügyelete.
- *Nyugdíjigazgatóság (Retirement Services)*, felelős a nyugdíj jogosultságok és a szolgáltatások kormányzati adminisztrációjáért a szövetségi alkalmazottak, nyugdíjasok és családjaik számára. Ezek a szolgáltatások az alkalmazottak számára lehetőséget kínálnak nyugdíjazásuk megtervezésére és annak tudatosítására, hogy nyugdíjrendszerüket hatékonyan kezeljék.
- *Egészségügyi és Biztosítási Igazgatóság (Healthcare and Insurance)*, amely kezeli az egészségügyi és egyéb biztosítási programokat az aktív és nyugdíjas szövetségi alkalmazottak számára, valamint a nyugdíjasok és családjaik nyugdíját.
- *Elszámoltathatósági és megfelelési Igazgatóság (Merit System Accountability and Compliance)* biztosítja a szövetségi ügynökség humán erőforrás programjainak hatékony működését, hogy az megfeleljenek az érdemrendszer elveinek és a kapcsolódó közszolgálati követelményeknek. Közvetlenül együttműködnek más szövetségi hivatalvezetőkkel és szakértőkkel, hogy olyan fejlesztéseket hajtsanak végre, amelyek megfelelnek a szövetségi HR politikáknak és előírásoknak. A legszélesebb körű kiszolgálás biztosítása érdekében ezt a felelősséget az USA öt különböző államában működő irodákban és az OPM washingtoni székhelyén végzik. Vizsgálják a munkaköri besorolásokkal és álláshirdetésekkel kapcsolatos fellebbezéseket, valamint elbírálják a Méltányos Munkahelyi Foglalkoztatási Törvény (Fair Labor Standards Act =FLSA) értelmében a beadványokat és fellebbezéseket.
- *Alkalmassági és Megfelelési Igazgatóság (Suitability Executive Agent (SuitEA))*, amely felelős továbbá a végrehajtó hatalom kivételes szolgálatában lévő bármely más pozícióban való kinevezésre vonatkozó minőségi minimumkövetelményekért, kivéve bizonyos hírszerző ügynökségeket és olyan munkahelyeket, ahol ki van zárva az ilyen előírások alkalmazása.
- *Nemzeti Háttér és Vizsgálati Iroda (National Background and Investigation Bureau)*, amely felelős a hatékony és eredményes háttérkutatások biztosításáért a szövetségi munkaerő integritásának és megbízhatóságának megőrzése érdekében.
- *Emberi Erőforrás Megoldások (Human Resource Solutions) Igazgatósága* személyzetirányítási eszközöket is biztosít, beleértve a szövetségi alkalmazottak és ügynökségek képzési és fejlesztési programjait. Információt nyújt az amerikai kormány munkahelyeiről, a veterán erőforrásairól, a diákok álláslehetőségeiről, a szövetségi munkavállalói és nyugdíjas erőforrásokról, valamint a humán erőforrás-szakemberek és ügynökségek politikáiról és gyakorlatairól (Doyle 2016b). Országos hálózattal rendelkeznek, aminek keretében tanácsadók, pszichológusai, informatikus szakemberei, oktatóik és trénerük segítik a szövetségi ügynökségeket a küldetésük elérésében. Hozzájárulnak ahhoz, hogy fejlesszék a vezetőiket, vonzzák és tartják meg a magas színvonalú közszférában dolgozó munkaerőt, és alakítsák át az ügynökségeket nagy teljesítményű szervezetekké. A különböző ügynökségek számára is lehetőséget biztosítanak, hogy az előzetesen kiválasztott és minősített

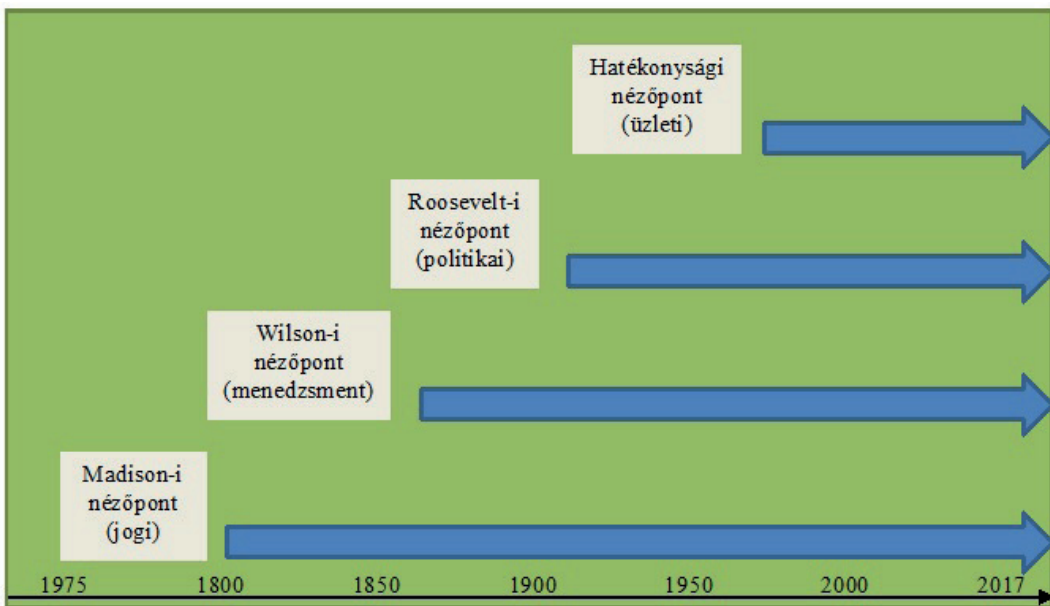
magánvállalatoktól a különböző szövetségi szervezetek világszínvonalú tanácsadói és tréneri szolgáltatásokat vegyenek igénybe.

5.3.2. OPM HUMAN CAPITAL TANÁCSADÓK

A Képzési és Menedzsment Segítségnyújtási Program (TMA Program) keretében a szövetségi Személyzeti Hivatal (OPM) humán tőkét, testreszabott képzési és szervezeti teljesítményfejlesztési megoldásokat biztosít a szövetségi ügynökségek számára a gyorsított szerződéskötési folyamat révén. Amikor a munkaező megköveteli a csúcsminőségű, előképzett tanácsadók tehetségét, a TMA program segíti az ügynökségeket abban, hogy minél hatékonyabban oldják meg a jelzett problémát.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A fejezet összefoglalja a szövetségi közigazgatás fejlődését az Amerikai Egyesült Államok alkotmányának megszületésétől napjainkig, majd bemutatja napjaink humán erőforrás gyakorlatát az USA közsférában. A fejezet betekintést nyújt a közszolgálati HRM alapvető folyamataiba az erőforrás tervezéstől a teljesítményértékelésen át, a javadalmazásig, bemutatja a közalkalmazás valamennyi formáját, részletesen tárgyalja a közsféra személyügyi menedzsmentjének fontosabb motívumait, mint toborzás, képzés és fejlesztés, előléptetés, érdekegyeztetés, valamint az ezeket működtető és felügyelő intézményeket. Ezt a folytonosságot szemlélteti az alábbi ábra:



3.ábra: USA közigazgatásának fontosabb irányzatai
(Forrás: A szerzők saját szerkesztése)



James Madison és az alapítóatyák az ellenőrzött közigazgatás létrehozására törekedtek, melyben a fékek és egyensúlyok kiegyensúlyozott rendszerének alapja a jog, ami ember felett áll (Kalas, 2012). Az alapítóatyák konzervatív nézőpontot képviseltek. A korabeli Európa abszolút monarchiáiban alkalmazott adminisztratív közigazgatás helyett az igazságosság elvét szem előtt tartó jogi közigazgatás alapjait rakták le. A jog felsőbbrendősége az idők folyamán vezérelvvé nemesült, és ma is alapvetően meghatározza a szövetségi közigazgatás gyakorlatát (Woodrow, 1887; Egedy, 2008). A 19. század végén az USA a második ipari forradalommal összefüggésben jelentős társadalmi-gazdasági átalakuláson ment át. Ezek a folyamatok a közigazgatás területén is fejlődést, modern szemléletet igényeltek.

Az amerikai menedzsment rendszerben domináns szerepet töltenek be a hatalmas korporációk, amelyek irányítása már a múlt század elején szükségessé tette a szisztematikus vezetési eljárások alkalmazását. A hagyományos amerikai HRM rendszerben központi helyet foglalt el a munkakör betöltőjének feladatait részletesen szabályozó munkaköri leírás. A tipikus munkaköri leírás alapja a munkakör outputjából (eredményeiből) kiinduló felelőségek meghatározása. Ez a dokumentum rögzíti a munkakör jellegét és tartalmát. Összefoglalja a munkakör betöltőjétől megkívánt tudást és tapasztalatot.

A 70-es években fokozatosan kezdett teret nyerni a maihoz hasonló HRM (Schuler, 2000). A modern HRM tartalmának és lényegének megfogalmazásában úttörő szerepe volt Druckernek (1973), aki rámutatott a téma szempontjából fontos munkájában, hogy a HRM-nek nemcsak adminisztratív feladatai vannak. Az ipari területen született tudományos vezetés sikeressége nagy hatással volt a kor politikai vezetőire, akik a hatékony közigazgatás megteremtését a közigazgatás tudományos alapokra helyezésében, valamint az üzleti menedzsment elveknek a közigazgatásba történő átültetésében látták (Drucker, 1993).

A James Madison nevével fémjelzett nézet a közigazgatást üzleti területként kezelte, amit a politikától külön kell választani. Ez az elv, a „political administration dichotomy” azóta is erősen vitatott, és számos kritika érte a közigazgatás résztvevői és tudományos kutatói részéről. A roosvelt-i közigazgatásnak megváltozott körülmények között egy minden szempontból megerősödött államszövetség, a világ elsőszámú vezető nagyhatalmának igazgatását kellett tudnia kezelni. Roosevelt elnök számos reformot vezetett be az ipar, a mezőgazdaság, a pénzügyek, a vízgazdálkodás, a munkaerőpiac és a lakhatás terén jelentősen növelve ezzel a szövetségi kormány tevékenységi körét (Milkis, 2018).

A közszolgálati HR fejlődése az Egyesült Államokban nem forradalmak sorozata, sokkal inkább sajátos fejlődési folyamatként írható le, amelyben a bevett gyakorlatok egy része még a George Washington-i közigazgatás idejéből származik (Starling, 2011).

Az elmúlt évtizedek fejlődése során az amerikai közigazgatás több kevesebb sikerrel bevezette az Új Közmenedzsment (New Public Management) rendszerét. Az üzleti hatékonyság orientációja megjelent ezen a területen is.

Az amerikai szövetségi rendszerben foglalkoztatott több mint 2,7 millió közalkalmazott politikai kinevezettként, vagy a különböző szakmák képviselőjeként, ún. karrier alkalmazottként kerül a közférába. Ez utóbbi további két nagy kategóriára: főtisztviselőkre (közigazgatási vezetők) és tisztviselőkre bontható. A politikai és szakmai érdekek állandó ütköztetése a jogi alapokra helyezett közigazgatás sajátos belső működésének jellemző motívuma. Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) kulcsfunkcióinak – megfelelő

munkaerő megszerzése, teljesítményének maximalizálása és hosszú távú megtartása - teljesülését az ügynökség környezete és küldetése nagyban meghatározza. Egyre inkább jellemző, hogy a minisztériumok, az állami hivatalok, ügynökségek, önkormányzatok, napi tevékenységüket jól körülhatárolt küldetésre támaszkodva alapozzák meg. Ez az integrált megközelítés magába foglalja az egyéni teljesítménymenedzsment, a karrierfejlesztési programok, valamint a fizetési és promóciós normák összekapcsolását a szervezet küldetésével és jövőképevel.

Az Egyesült Államok közszférájában közel 20 millió fő dolgozik, ebből a szövetségi kormányának több mint 2,7 millió alkalmazottja van, a titkosszolgálati ügynököktől a pénzügyi elemzőkig, az informatikus szakembereken át a tudósokig (Employment., 2017). Az amerikai szövetségi rendszerben foglalkoztatott több mint 2,7 millió személyt az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

- Politikai kinevezettek (Political employees) akiket az elnök, az alelnök vagy az ügynökségek vezetője nevez ki.
- Karrier alkalmazottak (Career employees), további két nagyobb kategóriáját különböztethetjük meg:
 - Főtisztviselők (SES employees), akik közvetlenül az Elnök által kinevezettek irányítása alatt dolgoznak.
 - Tisztviselők (career employees).

Ezek az emberek különböző szövetségi ügynökségeknél dolgoznak, amelyek mindegyike erős és világos küldetéssel rendelkezik az Egyesült Államok állampolgárai számára nyújtandó biztonság, szolgáltatások vagy segítségnyújtás érdekében.

Az USA Személyzeti Menedzsment Hivatala (Federal Office of Personnel Management, OPM) a szövetségi személyzeti munka központja. A Hivatal a főigazgató irányítása alatt (Chief Management Officer-CMO) áll. A főigazgató irányítása alatt hét igazgatóság működik (OPM, 2017):

- Munkaerőgazdálkodási Szolgálat (Employee Services),
- Nyugdíjigazgatóság (Retirement Services),
- Egészségügyi és Biztosítási Igazgatóság (Healthcare and Insurance),
- Elszámoltathatósági és megfelelési Igazgatóság (Merit System Accountability and Compliance),
- Alkalmassági és Megfelelési Igazgatóság (Suitability Executive Agent (SuitEA),
- Nemzeti Háttér és Vizsgálati Iroda (National Background and Investigation Bureau),
- Emberi Erőforrás Megoldások (Human Resource Solutions).

A Hivatal viszonylag kis felelősségi körrel rendelkezik, viszont nagy szerepet játszik az illetmény rendszer és munkaköri besorolási rendszer kialakításában és működtetésében.

A legtöbb átfogó HRM feladatot a minisztériumok és ügynökségek kezelik. A funkcionális területek szakmai irányításával magasan képzett szakemberek vannak megbízva. Ennek megfelelően az emberi erőforrás menedzsment kulcsfunkcióinak teljesüléséért az ügynökségek, hivatalok, minisztériumok HR szakemberei felelősek. Az ő kompetenciájukba tartozik a toborzás és kiválasztás, amely magas szintű szakmai színvonalon történik.



A közszféra személyzeti menedzsmentjében kiemelkedő fontossággal bír a folyamatos teljesítményértékelés, ami az egyéni és szervezeti teljesítmény folyamatos javításának az alapja. Az amerikai kormányzati szervek és ügynökségek életében az eredményorientált teljesítményértékelési tervek (Results-oriented performance appraisal plans) központi szerepet játszanak az egyéni elszámoltathatóság és a szervezeti eredmények összekapcsolásában annak érdekében, hogy egy nagy teljesítményű szervezetet tudjanak létrehozni és működtetni. A teljesítményértékelésre épül a képzés, fejlesztés, illetve átképzés, amelyek igen komoly jelentőséget tulajdonítanak a közszféra menedzserek és alkalmazottak. Ennek megfelelően a teljesítmény értékelés és a komplett teljesítmény-menedzsment a közszolgálati HRM fontos részét képezi. Az Szövetségi Személyügyi Hivatal (OPM) tanácsadói állandó visszajelzésekkel segítik az ügynökségeket annak biztosításáért, hogy teljesítmény-menedzsment terveik megfeleljenek az emberi tőke elszámoltathatósági felmérési keretrendszerének (HCAAF) és a teljesítményértékelési eszköz (PAAT) követelményeinek.

A fejezet részletesen bemutatja a közszféra teljesítményértékelési, és javadalmazási gyakorlatát, valamint az OPM Human Capital Tanácsadók szerepét. Foglalkozik a HR minősítő intézmények (HRCI, IHRM) szerepével, amelyeknél az általános HR minősítések mellett speciális közszolgálati HR minősítéseket lehet szerezni. Ezt követően bemutatásra kerülnek a felsőoktatási közszolgálati programok.

A szakszervezetek helyzetét, feladataikat, jogaikat, és a tagsággal kapcsolatos tudnivalókat külön alfejezetben tárgyalják a szerzők.

A Közigazgatás Menedzsment (Master of Public Management=MPA) a közszolgálat szinte minden területével foglalkozik, így átfogja a szövetségi, az állami és helyi szintű menedzselési kérdéseket, és arra törekszik, hogy betekintést nyújtson a kormányzati döntések meghozatalába és a kormányzati projektek igazgatásába. A közigazgatás menedzsment szakirány felkészíti a hallgatókat a köztisztviselői pályára, és különböző alágazatokat is lefed, mint statisztikát, költségvetést, stb.

A közigazgatás menedzsment egyetemi szintű képzés 1913-ig nyúlik vissza, amikor is az amerikai kormány hatékonyságának és korruptségének fényében a Michigan Egyetem politikatudományi tanszéke javasolta a nemzet első közigazgatási mesterképzésének a beindítását.

Az 50 legismertebb egyetemi közmenedzsment program listáját a Texas Állam Austin Egyeteme vezeti.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bonosaro, Carol A. (2013): The United States Federal Career Senior Executive Service Its Purpose, Major Features and Role in Policy Formulation and Implementation. National Association of Specialists in Public Policies and Government Management At the Brazilian Conference on Public Managers, October 18, 2013, in Brasilia.
- Brech, Edward Francis Leopold (1975): The principles and practice of management. Longman. London.
- Brewster, Chris – Mayrhofer, Wolfgang – Morley, Michael (szerk.) (2004): New Challenges for European Human Resource Management. Macmillan, London.
- Crainer, Stuart (2001): Financial Times Handbook of Management. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Doyle, Alison (2016a): How to Find a Federal Government Job. Elérhetőség: <https://www.thebalance.com/how-to-find-a-federal-government-job-2060869> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)
- Doyle, Alison (2016b): US Office of Personnel Management (OPM) Elérhetőség: <https://www.thebalance.com/us-office-of-personnel-management-opm-2060872> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)
- Dresang, Dennis L. (2002): Public Personnel Management & Public Policy. New York, Longman.
- Drucker, Peter Ferdinand (1993): The rise of a knowledge society. Wilson Quarterly. Spring.
- Drucker, Peter Ferdinand (1973): Management. Harper & Row Publishers, New-York.
- Egedy Gergely (2017): Az amerikai konzervativizmus gyökerei: „a föderalista” és John Adams. Magyar Szemle, 16/9-10. Budapest. Elérhetőség: http://www.magyzszemle.hu/cikk/20080307_az_amerikai_konzervaitvizmus_gyokerei__a_federalista__es_john_adams (utolsó letöltés: 2018. november 26.)
- Employment Projections program, U.S. Bureau of Labor Statistics https://www.bls.gov/emp/ep_table_201.html (Letöltve: 2017. december 3.)
- French, P. Edward (2009): Employment Laws and the Public Sector Employer: Lessons to be learned from a review of Lawsuits filed Against Local Governments. Public Administration Review. 2009, január-február, 92–103. o.

General Schedule (GS) Payscale Table for 2017. Elérhetőség: <https://www.federalpay.org/gs/2017> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Hamilton project (2016): Elérhetőség: http://www.hamiltonproject.org/charts/ratio_of_government_employment_to_population (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Hamilton, Alexander – Madison, James – Jay, John (1998): A föderalista. Értekezések az amerikai alkotmányról. ford. Balabán Péter, Budapest, Európa Kiadó.

Jenks, James M. – Zevnik, Brian L.P. (1989): ABS's of job interviewing. Harvard Business Review, július-augusztus, 1989. Elérhetőség: <https://hbr.org/1989/07/abcs-of-job-interviewing> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Kalas Tibor (2012): Közigazgatási jog. Miskolci Egyetem ÁJK Államtudományi Intézet Közigazgatási Jogi Tanszék. Miskolc. Elérhetőség: <http://jogikar.uni-miskolc.hu/projectSetup/files/koi/kozigazgatasi-jog-1-2012.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Karoliny Mártonné (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás Menedzsment. Budapest, Wolters Kluwer Kiadó.

Katz, Harry C. (2013): Is U.S. Public Sector Labor Relations In The Midst Of A Transformation? ILRReview, 66 (5), 1032–1046. o.

Levie, J. (1993): Paradigmák a vezetéstudományban. Vezetéstudomány, 24 (1-), 92–98. o.

Lewin, Kurt (1933): A Dynamic Theory of Personality. McGraw-Hill Book, New York.

Lewin, Kurt (1948): Self-hatred among Jews. Resolving Social Conflicts. Harper and Row, New York.

Lewin, Kurt (1973): Force Field Analysis. In Jones, E. John – Pfeiffer, J. William: Annual Handbook for Group Facilitators. San Diego.

Magyary Zoltán (1942): Magyar közigazgatás, a közigazgatás szerepe a XX. sz. államában a magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest. Elérhetőség: http://mtda.hu/books/magyary_zoltan_magyar_kozigazgas.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Mathis, Robert L. – Jackson, John H. (2003): Human Resource Management. Thompson-Southwestern, Mason.

OPM (2017): <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/retirement-services/> (Letöltve: 2017.december 22.)



Pugh, S.Derek- Hickson, J. David (1989): *Writers on Organization*, Penguin-Sage, Harmondsworth.

Riley, Dennis (2002): *Public Personnel Administration*. New York, Longman.

Ripley, David (1995): How to determine future work force needs, *Personnel Journal*, 1995. Január 1. 74/ 1, 83–89. o. Elérhetőség: <http://www.workforce.com/1995/01/01/how-to-determine-future-work-force-needs/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Roethlisberger, Fritz – Dickson, William J. (1939): *Management and Worker: an account of research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Workers Chicago*. Harvard University Press, Cambridge.

Rudner, Lawrence M. (1992): Pre-employment testing and Employee productivity. *Public Management* 21/2, 1992. június 1.

Schmidt, Eric – Rosenberg, Jonathan (2014): *Google – How Google Works*. Grad Central Publishing, New York, Boston.

Schuler, Randall S. (2000): The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, (6): 239–260. o.

Starling, Grover (szerk.) (2011): *Managing the Public Sector*. Cengage Learning, Wadsworth.

United States Office of Personnel Management (2016): *Federal Employee Viewpoint Survey. Empowering Employees. Inspiring Change. Governmentwide Management Report*. Washington. Elérhetőség: https://www.fedview.opm.gov/2016FILES/2016_FEVS_Gwide_Final_Report.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

U.S. Bureau of Labor Statistics (2017): *Employment Projections program*, Elérhetőség: https://www.bls.gov/emp/ep_table_201.html (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Tamás András (2016): *A közigazgatás-tudomány helye és szerepe a tudományokon belül, Pro Publico Bono*. Elérhetőség: <https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/tamas-andras-a-kozigazgatas-tudomany-helye-es-szerepe-a-hadtudomanyom-belul.original.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Taylor, Frederick Winslow (1947): *Principles of Scientific Management*. New-York, Harpes & Row.



Total UK public sector employment March 1999 to June 2017 (2017), Elérhetőség: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/publicsectoremployment/june2017> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

UN (2005): World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. United Nations, New York.

Union Member 2016. (2017): Bureau of Labor Statistics. Washington. Elérhetőség: <https://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Vaszkun Balázs (2011): Hundred years of Management American paradigms and the Japanese management „reloaded”. (PhD tervezet) Corvinus Egyetem, Budapest.

Waldo, Dwight (1948): Administrative state. New York, Ronald press, New York.

Weinstein, Marc – Kochan, Thomas (1995): The limits of diffusion: recent developments in industrial relations and human resource practices in the United States. In Locke, Richard – Kochan, Thomas – Michael, Piore (szerk.): Employment relations in a Changing World Economy. The MIT Press, Cambridge, London.

Women in the Federal Government: Ambitions and Achievements (2011): Washington. U.S. Merit Systems Protection Board

Woodrow Wilson (1887): The Study of Administration. Political Science Quarterly, Vol. 2, No. 2 (Június, 1887), 197–222. o. Published by: The Academy of Political Science.





*SUHAJDA CSILLA JUDIT: ANGLIA KÖZIGAZGATÁSI
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR SZAKEMBEREK
FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK VIZSGÁLATA*

1. BEVEZETÉS

Anglia Nagy-Britannia és Észak-Írország Egyesült Királysága, vagy egyszerűbben az Egyesült Királyság legnagyobb és legnépesebb országrésze, Wales és Skócia határolja, amelyek szintén az Egyesült Királyság részei. Az Angol Királyság 1707. május 1-jéig különálló államot alkotott, ekkor azonban politikai unióra lépett a Skót Királysággal, megalakítva Nagy-Britanniát. Nagy Britannia az évszázadok során több állammal is bővült, majd az átalakulások következtében 1927-ben nevét Nagy-Britannia és Észak-Írország Egyesült Királyságra (mai nevén Egyesült Királyságra) változtatták.

Az Egyesült Királyság unitárius állam, amelynek négy „országrésze” Anglia, Észak-Írország, Skócia és Wales. Államformáját tekintve alkotmányos monarchia, kormányformája parlamentáris demokrácia. Az államot alkotó négy országból Skócia, Wales és Észak-Írország rendelkeznek saját nemzeti parlamenttel vagy gyűléssel és végrehajtó szervekkel, míg Anglia nem, hiszen ott található az Egyesült Királyság parlamentjének és kormányának székhelye, amely közvetlenül irányítja Angliát. A következőkben ezért az Egyesült Királyság felépítése mentén mutatjuk be Anglia köz- és államigazgatási rendszerét.

Az ország legfőbb törvényhozó szerve a parlament (Houses of Parliament), amely a Lordok Házából (House of Lords) és az Alsóházából (House of Commons) vagy más néven Képviselőházból áll. Az Alsóház 524 képviselőjét egyéni választókerületi rendszerben, ötévente választják. Államfőként az uralkodó is része a törvényalkotás folyamatának, hiszen a törvények a királynő szentesítésével (royal assent) lépnek hatályba.

A brit kormányzat a Westminster-rendszer alapján működik, nevét a szigetországról és a brit parlament névadó épületéről kapta, és mára már világszerte számos demokratikus kormányzati modell alapja (Borók 2011). A rendszerre jellemző, hogy az államfő (uralkodó) noha a végrehajtó hatalom feje, a napi kormányzásban nem vesz részt, hatalma leginkább szimbolikus jelentőségű: ő a nemzet egységének jelképe. A királynő nem felelős közjogi szereplő, nem vonható felelősségre, nincs szavazati joga, azonban személye megkerülhetetlen és központi szerepet tölt be a kormányzati működés szempontjából. Az ő nevében jár el ugyanis a végrehajtó hatalom, a kormánnyal is ő rendelkezik és számos szimbolikus aktus révén napi szereplője a brit közjognak (Borók 2011).

A végrehajtó hatalom valódi feje a kormányfő (miniszterelnök), akit az uralkodó a parlamenti többség alapján nevez ki. Az Egyesült Királyság végrehajtó hatalom intézményei az uralkodó, a Korona, a Királyi Államtanács, a Kabinet, és Őfelsége Közigazgatása (Her Majesty's Civil Service). A végrehajtó hatalmat az Egyesült Királyság központi kormánya, azaz Őfelsége Kormánya az Egyesült Királyságban (Her Majesty's Government in the United Kingdom) gyakorolja. Tagjai a Kabinet tagjai és a többi miniszter, tagjainak száma több mint 100 fő. A Kabinet a legfontosabb minisztériumok vezetőiből, a koronaminiszterekből áll,⁴ akiket az államfő államtitkárnak (State Secretary) nevez ki. Munkáját a Kabinetiroda (Cabinet Office) segíti. A kormány a Parlamentnek felelős, általános végrehajtó, rendeletalkotási és kiterjedt kinevezési jogokkal rendelkezik. Az uralkodó a miniszterelnök javaslatára nevezi ki vagy meneszti a többi kormánytagot,

⁴ Jelenleg a kormányfő és 22 kabinet miniszter.

de az egész kormánynak le kell mondania, ha a kormányfő a képviselőházban bizalmi szavazást veszít.

A Királyi Államtanács (Her Majesty's Most Honourable Privy Council, röviden Privy Council) a Brit Korona tanácsadó testülete, egyike a Korona hagyományosan létező négy tanácsának. Tagjai elismert politikusok, bírák, illetve a királyi ház tagjai lehetnek, számuk jelenleg az 500 főt is meghaladja.

A minisztériumokat (Ministerial Department) a miniszter, a kabinet valamelyik tagja irányítja, akik munkáját több junior miniszter segíti. Az apparátusok operatív vezetője felsőszintű köztisztviselő (Permanent Secretary), akik a magyar rendszerhez hasonló közigazgatási államtitkári feladatokat látnak el. Szervezetileg a minisztériumokhoz végrehajtó ügynökségek tartoznak, amelyek az egyes ügyköröket tekintve önálló szakmai autonómiával rendelkeznek.

Az elmúlt időszakban Nagy-Britanniában a közigazgatás feladatainak ellátása a szakpolitikákat kidolgozó kormányzati minisztériumok és a jelentős autonómiával rendelkező, végrehajtó típusú ügynökségek (*agencys*) között oszlik meg. Az ügynökségek autonóm szervezetek, amelyek fölött a miniszteri kontroll leginkább csak a költségvetés szempontjából jelentős.

Az Egyesült Királyságban különbséget tesznek a központi, valamint a helyi közigazgatás szintjei között. A közszolgálat és a honvédelem is közvetlenül a központi kormányzathoz kapcsolódik, míg a helyi önkormányzatokhoz egyebek között az oktatás, a szociális ellátás és a rendőrség tartozik. Ennek megfelelően az angliai közigazgatásban dolgozók két típusát különböztethetjük meg: „*public service*” kategóriába az állam által alkalmazott – tanárokat, orvosokat stb. is- munkavállalókat soroljuk, míg a „*civil service*” kifejezés inkább csak a közigazgatás szűkebb értelemben vett hivatalnokaira vonatkozik (Demmke 2010). Az Egyesült Királyságban a közszolgálat a közpolitika-alkotó minisztériumok és a számos végrehajtó típusú ügynökség (*agencys*) személyi állományára korlátozódik; így az önkormányzati tisztviselők nem köztisztviselők (Balázs 2007).

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 állástípusú rendszer és igazgatási kultúra kialakításához vezetett, amely egyeztetéseken és tárgyalások során kialakított 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 (Hazafi 2009).

Angliára jellemző a kollektív szerződések erős befolyásoló szerepe a közszolgálati munkajogviszony feltételeinek alakulásában. Bonyolult konzultációs eljárás során az állami szektorban jelenlévő 8 szakszervezet megbízottjai tárgyalnak a Korona képviselőivel. Az eljárást „Withley Coucils System”-nek nevezik, és annak érdekében, hogy megvalósulhasson az equal pay elve, a hasonló munkát végző, közszférán kívüli munkakörök munkavállalóinak béréhez igazítják a köztisztviselők illetményét. E rendszerben döntenek a bérekről is, amely a fair comparison (Hazafi 2009) alapul és megállapításukhoz figyelembe veszik a Kormányzati Biztosok Javadalmazási Bizottsága ajánlásait is (Civil Service Management

Code 2016). Angliában az elmúlt időszakban az illetménytáblák helyett fizetési sávokat (pay ranges) alkalmaznak, amelynek határait évente jelöli ki a kormány a Vezetői Illetmény-megállapító Igazgatóság (SSRB) javaslatainak szem előtt tartásával.⁵ Az így megállapított béreket független illetmény-felülvizsgáló testületek (pay review bodies) ellenőrzik (Pyper 1995), a magasabb fizetési osztályokban pedig ezt egy külön szervezet, az úgynevezett Top Salaries Review Body on Senior Salaries végzi. További garanciát jelent, hogy a díjazási rendszereket emellett 3 évente felülvizsgálják az Egyenlő Esélyek Bizottságának útmutatása szerint.⁶

A szakmai szocializációt a közigazgatásban a különféle képzések, programok és tréningek támogatják, míg a szakmai környezet a szervezeti kultúra és a karrieresélyek lehetőségének, feltételeinek biztosításában érhető tetten.

A nemzeti kulturális sajátosságokról Hofstede szervezeti kultúrát vizsgáló modellje⁷ alapján kaphatunk képet, amely 6 dimenzió (hatalmi távolság, individualizmus-kollektívizmus, férfiaság-nőiesség, bizonytalanság elkerülése, jövőorientáció, engedékenység) mentén vizsgálja a nemzeti kultúra szervezetre gyakorolt hatását. Az ezzel kapcsolatos kutatások azt jelzik, hogy az Egyesült Királyságban⁸ élők a társadalmi egyenlőtlenségeket kevésbé 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 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 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 kevésbé korlátozzák a társadalmi normák, emiatt szabadabban élik meg mindennapjaikat, amelyben a szabadidő kiemelt szerepet kap és ennek érdekében hajlandóak magasabb kiadásokra is áldozni.

⁵ Elérhetőség: <https://www.gov.uk/government/organisations/review-body-on-senior-salaries/about> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶ Legutóbbi jelentés 2017 szeptemberében jelent meg, Elérhetőség: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-salaries-review-body-supplementary-report-2017> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁷ Elérhetőség: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary,the-uk/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸ Az országelemzések között csak az Egyesült Királyság adatai elérhetőek, amelyek a történelmi hagyományok okán is megfelelő indikátorként szolgálhatnak Anglia szervezeti kultúrájának felméréséhez.

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 önálló és kezdeményezők, a szervezetek csak a szükséges mértékig szabályozottak, ami egy kevésbé bürokratikus közigazgatás feltételeit jelenthetik.

2. ANGLIÁRA JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS SZAKMAI KITEKINTÉS

2.1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT HELYE A KÖZIGAZGATÁSBAN

Angliában a személyzeti jellegű tevékenység intézményesülése a XX. század elejére tehető. Kezdetben alapvetően a munka fizikai környezetének, illetve negatív hatásainak csökkentésével foglalkoztak a terület szakemberei, azonban szerepük fokozatosan a vezetői döntések támogatása és a személyzetbiztosítás területére tolódott át. A II. világháborút követően a munkaerőhiány megjelenésével, és az ezzel párhuzamosan tapasztalható szakszervezetek erősödésével az emberi erőforrások biztosításának területén dolgozók jelentősége felértékelődött. Angliában ekkor vált önálló professzióvá a személyzeti munka. A felmerülő igényekre reagálva az egyetemeken megkezdődött a személyzeti ismeretek oktatása, rövid időn belül diplomát is lehetett szerezni ilyen specializációval.

A személyzeti munka tartalmi változása az 1960-as, az 1970-es évekre tehető, amikor a tevékenységének fókuszja a szervezetek hatékony működésének biztosítása lett. Ezzel összefüggésben a munkatársakon és az alkalmazottakon túl a vezetőkkel, menedzsmenttel való foglalkozás is a személyzeti feladatok részévé vált. Innentől kezdve hangsúlyt kapott a szervezeti folyamatokban a képzés és fejlesztés, a vezető-utánpótlás és a szervezetfejlesztés is. Az 1980-as évektől kezdve azonban a személyzeti menedzsment szemléletű rendszert az emberi erőforrás menedzsment (HR management) váltotta fel. A HR funkció e rendszerben kettévált: az eredmény és hatékonyság fókuszú megközelítés immáron a stratégia- és tervkészítést, valamint a teljesítményértékelést helyezi a középpontba, amelyet az integrált számítógépes rendszerek és a HR kontrolling támogat. A személyzetfejlesztési megközelítést viszont a szervezet által megkívánt személyes és szervezeti fejlődést, az innovációt, az elkötelezettséget és a megújulást magatartástudományi eszközök (például: tréningek, programok, képzések) biztosításában látja (Karoliny – Poór 2010) (Torrington – Hall 1991).

A közszféra átalakulásával párhuzamosan az angol felsőoktatás felismerte és törekszik arra, hogy a korábbinál jóval nagyobb mértékben nyisson a munkaerőpiaci igényként megjelenő képességfejlesztés és kompetencia-alapú oktatás felé, az életen át tartó tanulás paradigmájának szem előtt tartásával. Emiatt az egyetemi szféra ma már aktívan részt vesz a képesség-stratégia megvalósításában (Halász 2009) és a versenyképesség érdekében

szoros kapcsolatot ápol a kimenet potenciális felvevőközegeivel, így a közszférával is.

A brit felsőoktatás alapvetően két szinten nyújt képzéseket a HR területen.⁹ Az *Undergraduate* képzések közé sorolhatók többek közt a Bachelor diplomák (BA/Bsc), valamint a felsőfokú szakképesítések (HND és DipHE)¹⁰. Ezeken a szinteken alapvetően menedzsment és üzleti alapú képzéseken (például: Human Resource Management, Management with Human Resources, Business and Human Resource Management, Human Resource Management and International Business) lehet tanulni a témához kapcsolódóan.

A *Postgraduate* oktatás a Master (MA/Msc), a MBA¹¹, és a doktori (PhD) képzéseket foglalja magába. Ezekhez a képzésekhez minimum egy undergraduate diploma megléte szükséges. Az alapképzésekhez hasonlóan itt is többnyire üzleti alapú képzéseket kínálnak a felsőoktatási intézmények, mintegy folytatva az alapképzéseket, de ezeken túl egyéb specializációk is találhatóak (például: Organisation Studies and Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, Coaching and Development, Coaching and Mentoring, Employee Relations, Personnel and Development). Ezen a szinten találhatóunk kifejezetten a közszolgálat HR területét támogató képzést is (például Public Administration/ Human Resources¹²).

A felsőoktatás és a HR szakmai szervezetek jó kapcsolatát jelzi, hogy az egyes, a felsőoktatásban megszerezhető szakképesítések esetében sokszor feltüntetik a legnagyobb, királyi oklevéllel elismert szakmai szervezet¹³ kvalifikációs szintjeit is.

A felsőoktatás intézményi keretein kívül egyéb, iskolarendszeren kívüli képzéseken is van mód a HR szakmai képzettséget szerezni, amelyet elfogadnak a közigazgatásban. A CIPD kurzusai¹⁴ hármas szinten biztosítanak nemzetközileg is elismert végzettséget, amelyek a felsőoktatás két szintjén túl egy alacsonyabb, úgynevezett „Bevezető szinten”¹⁵ is lehetőséget ad e téren szakmai ismeretek elsajátítására.

Mindhárom képzési szinten 3 típusú végzettség szerezhető, amelyek az oklevél (diploma), a bizonyítvány (certificate) és a díj (award). A képzések szakmai tartalmát tekintve a legalsó szinten Humán Resources Practice¹⁶ és Learning and Development¹⁷ területeken szerezhetnek ismereteket, undergraduate szinten HR management, Learning and Development, valamint alkalmazott HR területén tanulhatnak a jelentkezők. A legmagasabb szinten (Postgraduate level) HR Management és HR Development ismeretekről szerezhetnek igazolást a képzésekre, tanfolyamokra járók.

A megszerzett végzettségekkel, szakképzettségekkel az ipar és a közigazgatás számos pontjára tudnak sikeresen felvételizni a pályázók, a terület fizetési potenciálja az átlag felett

⁹ <https://digital.ucas.com/search>

¹⁰ Higher National Certificate (HNC) és a Diploma of Higher Education (DipHE), bővebben: Farkas, 2009

¹¹ Master of Business Administration

¹² University of Birmingham

¹³ Elérhetőség: <https://www.cipd.co.uk/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

¹⁴ Elérhetőség: <https://nmj.cipd.co.uk/qualification-finder> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

¹⁵ Introductory level.

¹⁶ Humánerőforrás gyakorlat.

¹⁷ L&D – Tanulás és fejlesztés.

van (Knowles 2018). Az angol közigazgatásban a HR terület széles spektrumán van lehetőség munkát vállalni. A klasszikus HR tevékenységek (például: toborzási, kiválasztási specialista, HR asszisztens, HR adminisztrátor stb.) mellett a területhez sorolják a bérszámfejtést, a kontrollingot, de megjelenik a tehetséggondozás és az emberi erőforrásfejlesztés egyéb szegmense is. A témához kapcsolódó közigazgatási állaspályázatok a közszolgálat hivatalos álláskeresési portálján¹⁸ elérhetők.

2.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ESZKÖZEI

Angliában a HR tudásmegosztás alapvetően két szervezethez kapcsolódik: állami szinten a közigazgatási központi szervezete¹⁹ a tevékenység egyik letéteményese, a másik kiemelkedő szereplő pedig a CIPD.

A CIPD²⁰ (Chartered Institute of Personnel and Development) mint a területen dolgozók szakmai fejlődését támogató szervezet, jelenleg szerzte a világban közel 145.000 tagot számlál. Az alapvetően a HR (human resources) és az L&D (learning and development) témával foglalkozó szakemberhálózat több, mint 100 éves múltra tekint vissza, és kezdetektől fogva a foglalkoztatás körülményeinek és a szervezetfejlesztés gyakorlatának javítását tűzte ki célul. A területen elért számos eredmény és a magas szintű szakmai munka elismeréseként 2000-ben királyi elismerő oklevelet (Royal Charter) kapott a szervezet, amely révén tevékenységét államilag deklarált garanciák mellett látja el. 2003 júliusában pedig jogosultságot szerzett arra is, hogy a területén dolgozó szakemberek munkáját államilag elismert tanúsítvánnyal igazolja. A szervezet tevékenységéhez alapvetően képzéstervezés, szervezés, karrier támogatás, gyakorlati szervezetfejlesztés, szakmai sztenderdek összeállítása, valamint szakpolitikai és gyakorlati támogatás, szakértés tartozik. Mindezek elképzelhetetlenek a HR területen tevékenykedők szakmai fórumainak működtetése nélkül, amelynek támogatására tanulmányokat ad közre, tudásmegosztó felületet (weblap) üzemeltet, valamint szakmai, képzési alkalmakat, műhelymunkákat és konferenciákat szervez.

A szakmai szervezetek közül meghatározó szereplő a London Human Resources Connection (LHRC²¹) is, ami egy egyedülálló fórum a területtel foglalkozó szakemberek számára, tevékenysége az 1920-as évektől eredeztethető. Az önkéntes alapon működő szervezet havi rendszerességgel szakmai ebédet, vagy kora esti programokat szervez tagjai számára, amelyekre az üzleti élet, az egyetemek, a kormányzat, a szakszervezetek, illetve a magán- és a közszférában tevékenykedő előadókat hív meg, hogy a HR terület legfrissebb tendenciáit, gyakorlatait megvitassák. A szervezet szoros kapcsolatot ápol a felsőoktatással, többek között együttműködik a King's College Londonnal. A tagság egyéni és vállalati alapon működhet, a szervezet egyik sajátossága, hogy a jelentkezők a karrierjük bármely

¹⁸ Elérhetőség: <https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

¹⁹ Elérhetőség: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

²⁰ <https://www.cipd.co.uk/#> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

²¹ <http://www.londonhr.org/>

szakaszában csatlakozhatnak a tagsághoz, amely segítheti a személyes fejlődésüket és a jövőbeni karrierlehetőségeiket. Az LHRC a CIPD egy speciális csoportja, de a csatlakozás nem kötött CIPD tagsághoz.

Az emberi erőforrás tudásmenedzsment eszközei között fontos kiemelnünk a tudományos és ismeretterjesztő²² HR szaklap és hírportálokat. A HRreview²³ az Egyesült Királyság vezető független információs, véleményezési és elemzési portálja, amely kifejezetten az emberi erőforrásokkal foglalkozó és a terület iránt érdeklődő szakemberek számára szól. Az elérhető tartalmakat (híreket, elemzéseket) rendszeresen frissítik és teszik közzé az aktuális HR kérdések és trendek alapján, tematikus bontásban. Területhez kapcsolódóan a szakmai híreken túl web szemináriumokat, rendezvényeket, konferenciákat, tréningeket tartanak, sőt HR állások elérhetőségét is lehetővé teszik.

2.3. GLOBÁLIS HR SZAKMAI HÁLÓZATOK

Anglia történelme során mindig kiemelkedő szerepet töltött be a nemzetközi szervezetek létrehozásában és működtetésében. A közigazgatás területén is számtalan nemzetközi szervezet alapítója és tagja a mai napig is. A következőkben áttekintjük azokat a közigazgatás területén működő nemzetközi szakmai hálózatokat, amelyekben a HR területen történő tudásmegosztás jelentős funkciót kap, és amelyeknek az angol közigazgatás képviselői, szereplői is a tagsághoz tartoznak.

A globális szervezetek közül elsőként az ENSZ Közigazgatási Hálózatát (United Nations Public Administration Network -UNPAN²⁴) érdemes kiemelnünk. Az UNPAN közvetlen célja egy olyan internetalapú hálózat létrehozása, amely összeköti a közigazgatással foglalkozó regionális és nemzeti intézményeket, ezáltal megkönnyíti az információcserét, a tapasztalatcserét és a képzést a területen. A szervezet a tudásmegosztás jegyében képzéseket biztosít, online könyvtárban pedig számtalan témához kapcsolódó tanulmány, publikáció megtalálható, a tapasztalatcserére pedig rendszeres szakmai találkozókát és workshopokat szervez. Az elmúlt időszak több, a szervezet által koordinált nemzetközi kutatásában az Egyesült Királyság adatai is megtalálhatók, ebből látható, hogy a brit közszolgálat HR képviselői aktívan részt vesznek a globális és az európai hálózat (EUPAN) szakmai munkájában.

Az Európai Közigazgatási Hálózat (European Public Administration Network -EUPAN²⁵) az Európai Unió tagállamainak, valamint az Európai Bizottság közigazgatásért felelős főigazgatóságának informális hálózata. A hálózat fő célkitűzése, hogy elősegítse az európai országok közigazgatásai közötti együttműködést és hatékonyan támogassa a tagállami és uniós prioritások megvalósulását a területen. Az EUPAN mellett, hogy fontos tényezője az európai közigazgatási tér működtetésének, tevékenységével elősegíti a tagállamok kö-

²² például <http://hrmagazine.co.uk/>

²³ <http://www.hrreview.co.uk/>

²⁴ Elérhetőség: www.unpan.org (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

²⁵ Elérhetőség: www.eupan.eu (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

zötti tudásmegosztást és ösztönzi a közös eszközök és tevékenységek fejlesztését és a jó gyakorlatok megosztását. A hálózat tevékenységét különböző tematikus munkacsoportok segítik, amelyek egyik kiemelt területe az emberi erőforrás menedzsment és a szervezetfejlesztés. Az egyes területeken tevékenykedő közigazgatási szakemberek megoszthatják tapasztalataikat és kulcsfontosságú kérdéseket vitathatnak meg, miközben az együttműködésnek nem célja az egységesítés és a tagállami sajátosságok felszámolása.

1995-ban az egyik EUPAN találkozón arról döntöttek a résztvevők, hogy a közigazgatási intézetek és iskolák igazgatóit felkéri, hogy rendszeresen szervezzenek találkozót. A Közigazgatási Intézetek és Iskolák Igazgatóinak Hálózata (The Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration -DISPA²⁶) informális, de szoros kapcsolatot ápol az EUPAN szervezettel. A szervezeti találkozók alapvetően tapasztalatcserék és jó gyakorlatok megosztásán alapul, amelyek kapcsán az elmúlt időszakban több közös kutatás, tanulmányok és képzési programok kidolgozása történt. A résztvevők a találkozókra kiemelten foglalkoznak a HR területével, többek között a közszolgálati reform, a felsővezetés és a vezetők tanulásának és fejlesztésének, az új képzési módszereknek, a közszolgálati etika, a képzési és fejlesztési programok hatásának értékelése volt az elmúlt időszakban központi téma ezeken az alkalmakon.

A nemzetközi globális hálózatok közül fontos kiemelni még a területen működő Európai Közigazgatási Intézetet (European Institute of Public Administration – EIPA²⁷), amelynek fő feladata, hogy magas színvonalú képzéseket (például: tréningek, e-learning kurzusok, mesterprogramok) biztosítson a közigazgatásban dolgozó szakemberek számára. A képzések mellett a tudásmegosztásra és tapasztalatcserére is hangsúlyt helyez a szervezet: számos kutatás és publikáció (könyv, kiadvány) segítheti a HR területtel foglalkozó munkatársakat a közigazgatásban.

Fontos foglalkoznunk nemcsak az államközi, hanem a szakembereket tömörítő nemzetközi hálózatokkal is. Ide tartozik az ICMA²⁸ (International City/County Management Association) – nemzetközi közigazgatási szakembereket tömörítő szervezet, amely számos témában támogatja a szakmai tapasztalatcserét és tudásmegosztást.

Az angliai Cranfield Business School által koordinált CRANET (Cranfield Network²⁹), a világ legnagyobb nemzetközi, nonprofit HRM (Human Resources Management) kutatási hálózata, amely az ILO³⁰ kezdeményezésére (Lazarova – Morley – Tyson 2008) 1989-ben jött létre. A kutatói és tudásmegosztó hálózat célja a komparatív vizsgálatok során feltárt HRM sajátosságok és trendek azonosítása (Brewster – Sparrow – Vernon 2008) (Kovács 2017). A kezdetben öt egyetemet magába foglaló nemzetközi hálózat mára globális szereplővé vált: napjainkra mintegy 40 ország kutatóit (Cranet 2017) fogja össze, és a HRM folyamatok és gyakorlatok feltérképezésében kiemelkedő szerepet tölt be (Mayrhofer 1998) (Kovács – Karoliny 2015)

²⁶ Elérhetőség: www.europa.eu/eas/dispa_en.htm (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

²⁷ Elérhetőség: www.eipa.eu (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

²⁸ Elérhetőség: www.icma.org (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

²⁹ Elérhetőség: <https://learn.som.cranfield.ac.uk/cranet> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

³⁰ International Labour Organisation

A HR terület szorosan kapcsolódik a menedzsmenthez, ezért számos ponton ápol kapcsolatot a vezetőket támogató szervezetekkel: ide sorolható például az Institute of Directors³¹ és az Institute of Leadership & Management³² is.

2.4. A HR SZAKMA HELYI INNOVÁTORAI

A HR terület szakemberei munkájuk jellegéből adódóan is, mindig kiemelt figyelmet fordítanak nem csak a kapcsolatépítésre, hanem a tudásmegosztásra is. Ezért a legtöbb HR területtel foglalkozó magáncég rendelkezik olyan felülettel, szolgáltatással, amely kifejezetten ezeket a funkciókat szolgálja. A nagyobb HR profilú szervezetek (például: Adecco, Hays, Manpower, XpertHr) rendszeresen készítenek felméréseket, elemzéseket a HR és az ipar egyes területeiről, amelyet az érdeklődő szakemberek számára megosztanak, elérhetővé tesznek. Figyelmet fordítanak a HR, mint szakma erősítésére is, ezért rendszeresen szerveznek konferenciákat, illetve egyéb közéleti eseményeket, valamint a munka minőségének erősítése céljából és a jó gyakorlatok megosztása érdekében szakmai díjakat³³ alapítanak.

A forprofit szervezetek mellett jelentős szereplők még az érdekérvényesítés képviselői is, mint a szakszervezetek, amelyek a területhez kapcsolódóan rendszeresen gyűjtenek adatokat, publikálnak elemzéseket, valamint minden fontos információt, dokumentumot elérhetővé tesznek annak érdekében, hogy tagjaik munkáját, illetve érdekvédelmi tevékenységüket támogassák. E szervezeteknek jelentős szerepük van a jogszabályok és egyéb szabályozó vagy stratégiai dokumentumok véleményezésében és a javaslatok megfogalmazásában is.

3. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, SZAKMAI FÓRUMAINAK HAGYOMÁNYAI ÉS TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE ANGLIÁBAN

A közzolgálati 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 közzolgálatban is, amikor a HR szerepe felértékelődött. Azzal ugyanis, hogy az állampolgárok igényei kerültek szolgáltatások fókuszában, a közigazgatásban is szemléletváltásra volt szükség, amelynek leté-

³¹ Elérhetőség: <https://www.iod.com/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

³² Elérhetőség: <https://www.i-l-m.com/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

³³ Például Personnel Today Awards- Celebrating the best in HR, Elérhetőség: <https://personneltodayawards.com/ptawards18/en/page/home> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

teményese a HR terület lett. A stratégiák által meghatározott elvárások teljesítéséhez nélkülözhetlenné vált a munkatársak fejlesztése, motiválása, a munkafolyamatok javítása, átstrukturálása, valamint a menedzsment-szemlélet kiterjesztése a tehetséggondozás és a vezetői készségfejlesztés területén.

A terület megnövekedett és megváltozott funkciója miatt, hangsúlyossá vált a HR tudás-menedzsment fórumok kialakítása, fejlesztése, amelynek elsődleges csatornái a képzések, továbbképzések voltak.

A közszolgálati szervezetekben megvalósuló továbbképzések alapvetően kettős jellegűek: elkülöníthető a koncentrált, illetve a decentralizált továbbképzési politika (Paksi-Petró 2017). Jellemző, hogy a decentralizált képzési politikát leginkább a nyílt személyzeti politikai rendszerű országok támogatják, míg a centralizált rendszert a zárt személyzetpolitikai struktúrák ösztönzik. Az, hogy az adott állam milyen képzési struktúrát tart fent a közigazgatás humán erőforrás állománya részére, leginkább az állam méretétől, a gazdasági jólét szintjétől, a társadalmi berendezkedéstől és a kulturális hagyományoktól függ. Abban azonban minden rendszer egyetért, hogy humán erőforrás folyamatos fejlesztése nélkülözhetetlen a sikeres és eredményes közigazgatási rendszer fenntartásához. Sok esetben ennek támogatására reprezentatív felmérés készül az állomány képzési igényeiről (Tronti – Della Rocca – Tomassini 2014).

Európában jellemzően továbbképzések megszervezése az állami szervezeteken keresztül (például: minisztérium, egyetem, különféle állami intézmények) zajlanak, amelyek független, nonprofit intézmények formában kínálják képzéseinket. Angliában a közigazgatási típusú alap (BA) és mester (MA) képzést nyújtó intézmények mellett több olyan független képző intézmény is működik, amely a tisztviselők széles körének nyújt szolgáltatásokat. Jellemző a közigazgatási pálya során zajló továbbképzés is („in-service training”), amelyet többnyire a Civil Service Collage szervez (Paksi-Petró 2017).

Az IKT eszközök megjelenése, valamint az internet adta lehetőségek a HR tudásmegosztás szakmai fórumainak kiszélesítését is magával hozta. Az 1980-as 1990-es évektől kezdve számos olyan program, felület áll a HR szakemberek rendelkezésére, amelyek a terület információinak elérését, felhasználását, alkalmazását nagyban megkönnyítik. Az elmúlt időszakban elsődleges stratégiai céllá vált az e-kormányzat kialakítása és megszilárdítása, amely a HR folyamatokat több szempontból is támogatni képes.

A kormányzat központi információs és tudásmegosztás fóruma³⁴ a területhez kapcsolódóan alapvetően a közszolgálati tanulást támogató oldal (Civil Service Learning-CSL) lehetőségeire támaszkodik, amely szakmai közösségekhez való csatlakozást, valamint képzési és fejlesztési lehetőségeket kínál az érdeklődő közszolgálati HR szakemberek számára.

³⁴ Elérhetőség:

<https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-knowledge-information-management-profession/about> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

4. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK HELYE ÉS SZEREPE ANGLIA KÖZSZOLGÁLATI HR RENDSZERÉBEN

4.1. A HR TUDÁSMENEDZSMENT A SZERVEZETI TAGOZÓDÁSBAN ELFOGLALT HELYE

A közzszolgálatban működő emberi erőforrás tevékenységért felelős, a kormányzat alá közvetlenül tartozó különálló szervezet (Civil Service Human Resources-CSHR³⁵) célja egy erős HR közösség kiépítése, amely a sikeres és eredményes közzszolgálat letéteményese lehet. Tevékenysége számos szakértői szolgáltatásból áll, mint a kormányzati munkaerő-felvétel támogatása (Government Recruitment Service), a közzszolgálati tanulás (CS Learning), a közzszolgálati munkavállalói szakpolitika koordinációja (CS Employee Policy), valamint a közzszolgálati HR tevékenység szakmai támogatása (CSHR Operations).

A közzszolgálat ezen területe szorosan együttműködik a Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) munkatársaival. A munkatársak a nemzetközileg elismert CIPD sztenderdeknek megfelelően látják el HR tevékenységüket, a CIPD tagság három szintjének megfelelő (Chartered Fellow, Chartered Member és Associate) megszerzett tanúsítványok pedig beszámításra kerülnek a kollégák szakmai életútjában. A szoros együttműködést jól jelzi, hogy 2016-ban a szakmai egyetértésről memorandumot írtak alá a szervezetek vezetői.³⁶

4.2. A HR TUDÁSMENEDZSMENT CÉLJA, KÜLDETÉSE ÉS FUNKCIÓJA

A jó kormányzás egyik alapfeltétele a hatékony közzszolgálati működés, amelyhez jó és kvalifikált munkaerő szükséges. Mindezt a magánszektor által kínált lehetőségekkel szemben igen nehéz biztosítani, vagy megtartani, ezért e folyamatban nélkülözhetetlen a humán erőforrás igazgatás megújítása. Ennek része az illetményrendszer, a munkafeltételek, a szervezeti kultúra, a költségvetési és létszámgazdálkodás korábbi eszközeinek, módszereinek felülvizsgálata és – amennyiben szükséges – korrigálása (Balázs 2007). Ezen tevékenységek megvalósítása elképzelhetetlen kiszámítható, stabil, ugyanakkor innovatív HR rendszer fenntartása nélkül.

Közigazgatás humán funkciója, hogy a felelősségi körébe tartozó szolgáltatások és szabványok biztosításával elősegítse a közzszolgálati szakmai készségek fejlesztését. Ah-

³⁵ Elérhetőség: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-human-resources-profession/about> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

³⁶ Memorandum of understanding, Elérhetőség: <https://civilservice.blog.gov.uk/wp-content/uploads/sites/86/2016/11/CIPD-and-UK-Civil-Service-HR-final-MOU-clean-3.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)



hoz ugyanis, hogy a közszolgálat megújulhasson, olyan hatékony HR szolgáltatások biztosítása szükséges, amelyek megfelelően képesek támogatni a közszolgálati munkatársak igazgatásával kapcsolatos folyamatokat.

2016-ban elfogadott, 2020-ig tartó időszakra vonatkozó Közszolgálati Munkaerő-terv (Civil Service 2015) meghatározza azokat a főbb prioritásokat és a hozzájuk kapcsolódó feladatokat, amelyeket a HR szakembereknek elő kell segíteniük. Ennek keretében elsődleges célként határozzák meg a tehetségek közigazgatásba vonzását és megtartását, valamint, a köztisztviselők rugalmas és költséghatékony juttatási rendszerének kialakítását, amelyekkel a közszolgálati életpálya ismét vonzóvá tehető. Mindezen funkciók elérésére, az intézkedések összehangolására, végrehajtására, a szükséges ismeretek és a jó gyakorlatok megosztására a tudásmenedzsmentet támogató HR szakmai fórumok létrehozása és működtetése indokolt.

4.3. A HR TUDÁSMENEDZSMENT CÉLCSOPORTJA, ÉRINTETTI KÖRE

Az Egyesült Királyság közszolgálatában jelenleg több mint 3500 munkatárs dolgozik a HR területen, akik a szakpolitikák végrehajtásáért, a folyamatok koordinációjáért, valamint a toborzási és kiválasztási folyamatok támogatásáért és lebonyolításáért felelősek. Küldetésnyilatkozatuk alapján elsődleges céljuk a modern, hatékony közszolgálat megvalósításának elősegítése. A terület központi szerepet tölt be a szakértői szolgáltatások terén, és útmutatást nyújt a fizetés és jutalom, a tehetséggondozás, a foglalkoztatáspolitikai, a stratégiai munkaerő-tervezés, valamint a tanulás és fejlesztés területén.

4.4. A HR TUDÁSMENEDZSMENT KAPCSOLÓDÁSA MÁS HR RENDSZEREKHEZ

A HR tudásmenedzsment szükségessége nem csupán a teljes HR ciklust foglalja magába, hanem kihat minden, a HR-hez kapcsolódó egyéb területre is, azok közül különösen a menedzsment vonatkozásában nyer kiemelkedő szerepet.

A HR tudásmenedzsment legszorosabban a humánerőforrás fejlesztéshez (Human Resource Development, HRD), az oktatás, a képzés területéhez kapcsolódik. Nem véletlen, hogy az angol közigazgatásban a HR szakmai fórumok elsődleges csatornáit a tanulási és információ megosztó felületek, honlapok jelentik. Számottevő még az utánpótlással, toborzással összefüggő kapcsolódása is, hiszen a szervezet és a közigazgatás egész rendszerét is nagyban meghatározza az, hogy a bekerülő új munkavállalók milyen kompetenciákkal, ismeretekkel rendelkeznek. E területen jelentős szerepre tesz szert a tehetségmenedzsment, valamint a vezető kiválasztás. A HR szakemberek felelőssége az, hogy felmérjék, és amennyiben szükséges fejlesszék a rendelkezésre álló emberi erőforrás tudását, képességeit. Mindez csak a megfelelő információ birtokában valósítható meg hatékonyan.

4.5. A HR TUDÁSMENEDZSMENT AZ EGYES SZAKMAI TERÜLETEKEN

A közszolgálati tudásmegosztás a kormányzat egyik központi célkitűzése. Az elmúlt időszakban született, e területet érintő kutatások (Banks – Anderson 2017) rámutattak arra, hogy a köztisztviselők alapvetően tanulás során a magas szakértelmet, a hatékonyságot, és a hitelességet tartják szem előtt. Fontosnak gondolják a szoros együttműködést a civil és a forprofit szektorral, valamint az oktatás és a tudomány szereplőivel: a közszolgálat tudásbázisának megnyitása minden szereplő számára előnyökkel jár. A HR egy olyan speciális terület, amelyben a közszolgálati funkciók figyelembevételén túl, nagyban lehet építeni a vállalati szektorban kialakított jó gyakorlatokra, bevált módszerekre. A terület szakemberei azonban nem csak az információk elérhetőségét tartják nélkülözhetetlennek, hanem a személyes beszámolók, a tapasztalatok megvitátását is kiemelkedően fontosnak gondolják. Ezért viszonylag nagy a száma azoknak a rendezvényeknek, programoknak, amelyek ezt a lehetőséget biztosítják a HR szakemberek számára.

Jellemzően az egyes területeken megvalósuló szakmai kapcsolattartás a központi honlapon keresztül (CSL), valamint a szakmai szervezetek által biztosított fórumokon zajlanak.

5. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, A HR SZAKMAI FÓRUMAINAK JOGI SZABÁLYOZÁSA

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 (Balázs 2014), amely a HR szakemberek előtérbe helyezését és ezáltal a velük való egyeztetések fontosságát tették szükségessé.

Angliában a közigazgatás irányítása királyi előjog, szabályozása mégis a miniszterelnök hatáskörébe tartozik. Ma már számos, korábban leginkább szokásokon alapuló etikai norma került jogi deklarációba, amelyekben kiemelt helyet, szerepet kapnak a jogi keretek a szakmai szocializáció, valamint a közigazgatás működésének megfelelő szakmai környezet biztosításának feltételei.

Az elmúlt időszakban megfigyelhető nemzetközi tendencia, hogy a közszolgálatok szabályozási dokumentációjában egyre jellemzőbb az egyéniesítés lehetőségének megjelenése: a közszolgálatban dolgozók tekintetében egyre nagyobb mértékben fordul elő az egyedi foglalkoztatási formák használata (OECD 2005). Mindez első sorban a kiválasztási eljárást, a kinevezési formákat, a jogviszony megszűnését, a teljesítménymenedzsmentet és az illetményeket érintik. Az emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlat egyéniesülése ugyanakkor nem csupán a rugalmas alkalmazkodás lehetőségét vetíti előre, de egyben veszélyeket is



rejt magában: miközben a közszolgálat növekvő felelősségét erölteti az önálló, alacsonyabb szinteken, addig káros hatással lehet a kollektív, és az etikai értékekre is (OECD 2005).

A felmerülő igényeket azonban a döntéshozók nem hagyhatják figyelmen kívül, emiatt a tudásmegosztásnak és a szakmai fórumok biztosításának e területen is kiemelkedő szerep jut. 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, Civil Service Pension Scheme) és értelmező dokumentumokat (például: Employer Pension Guide, Civil Service settlement agreements) bocsátanak a HR szakemberek rendelkezésére. Az útmutatók, sztenderdek mindegyike biztosít visszacsatolást, kérdés, vagy panasz-be nyújtás lehetőségével.

A tudásmegosztást tovább erősíti, hogy jogszabályok garantálják, hogy a kötelező adat-szolgáltatások alapján olyan információs adatbázist és az ahhoz való hozzáférést biztosítson a kormányzat, amely támogatást nyújthat nemcsak a közszolgálati szféra egészére vonatkozó, de a helyi vagy a szervezeti szintű HR stratégia megalkotásában is.

6. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK SZERVEZETI KERETEI, ALKALMAZOTT MÓDSZEREI ÉS ESZKÖZEI ANGLIA KÖZSZOLGÁLATI GYAKORLATÁBAN

A jól működő közszolgálat elengedhetetlen feltétele, hogy erős HR alapokon nyugvó stratégiai emberi erőforrás valósuljon meg, hiszen csak ezzel biztosítható, hogy jelentős változásokat lehessen elérni a szervezetek működésében és a köztisztviselők munkájában. Ennek letéteményesei a szakmailag adekvát és naprakész ismeretekkel rendelkező HR munkatársak.

A közigazgatásban megvalósuló HR tudásmegosztás a jelenkor és a jövő igényeinek megfelelően, az IKT eszközökben rejlő potenciálokat kihasználva, elsősorban az internet adta lehetőségekre támaszkodik. A közigazgatás központi honlapja³⁷ minden fontos információt tartalmaz a területhez kapcsolódóan: az álláshirdetésektől kezdve, a különböző támogató programok ismertetésén túl, minden releváns stratégiát, szabályozást, irányelvet, hasznos statisztikai adatot, elemzést könnyen elérhetővé tesz a közigazgatás HR szakemberei számára.

A közszolgálat munkatársainak biztosított tanulási, tudásmegosztó honlapon keresztül (Civil Service Learning website³⁸) a területen dolgozó szakemberek olyan szakmai tartal-

³⁷ Elérhetőség: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

³⁸ Elérhetőség: <https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/user/login?destination=node/495280> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

makhoz és fórumokhoz juthatnak hozzá, amelyek nagyban támogatják a személyes fejlődés lehetőségét. Mindezekon túl olyan fejlesztési programokat kínál a közszolgálat (például: képzések, tehetségmenedzsment), amely a HR funkciókon túlmutatva segítik a szakmai ismeretek elsajátítását, mélyítését, valamint a területhez kapcsolódó kompetenciák megszerzését, gyakorlását.

A központi weblapok mellett a közszolgálat az Internet egyéb népszerű alkalmazásait is használja a tudásmegosztás céljára: külön Twitter³⁹ és Flickr⁴⁰ fiókja, valamint YouTube csatornája⁴¹ van a szervezetnek, a folyamatos információáramlás biztosításához pedig hivatalos blogokat is tart fenn. Ezek egyrészt a közszolgálatban megvalósuló programokról, fórumokról, rendezvényekről adnak hírt,⁴² másrészt pedig támogatják, hogy a közigazgatásban dolgozók és egyéb érdeklődők számára a közigazgatás vezetőinek tevékenységét, gondolatait megismerhetővé, elérhetővé tegyék⁴³.

Közszolgálat jó kapcsolatot tart fenn nemcsak a forprofit szektor szakmai szereplőivel, hanem potenciális utánpótlást biztosító főiskolákkal, egyetemekkel is. A közszolgálat szakemberei sokszor tartanak előadásokat, workshopokat a szervezet HR gyakorlatáról, utánpótlást biztosító és elhelyezkedést segítő programjairól, ugyanakkor a közszolgálat munkatársai is gyakran vesznek részt külső képzéseken, tréningeken.

7. EDDIG ELÉRT EREDMÉNYEK, A LEGJOBB GYAKORLATOK BEMUTATÁSA

A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment legfontosabb újításai és jövőbe mutató fejlesztései jelenleg négy területet érintenek szerte a világban (OECD 2017). Ezek egyrészt a holisztikus szemléletű emberi erőforrás menedzsment fejlesztését, a hálózatban történő tanulást, a mobilitási programokat, valamint a díjak és a versenyek területét foglalják magukba. Mindezek azt szolgálják, hogy a rendelkezésre álló lehetőségeket, képességeket és motivációs lehetőségeket figyelembe véve, olyan egységes, a HRM ciklus minden szakaszát magába foglaló stratégiai rendszer szülessen meg, amely képes a modern közszolgálat emberi erőforrás igényét kiszolgálni.

A célok megvalósítását alapvetően a közszolgálat láthatóvá tételével, speciális programok, képzések indításával, szakmai támogató hálózatok kialakításával, valamint az IKT eszközök és a digitalizáció lehetőségeit kihasználva törekednek megvalósítani az angol közigazgatás szervezetrendszerében is.

³⁹ Elérhetőség: <https://twitter.com/ukcivilservice> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁴⁰ Elérhetőség: <https://www.flickr.com/photos/ukcivilservice/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁴¹ Elérhetőség: <https://www.youtube.com/user/UKCivilservice> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁴² Elérhetőség: <https://civilservice.blog.gov.uk/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁴³ Elérhetőség: <https://civilservice.blog.gov.uk/category/civil-service-leaders/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

A jó példák, a bevált gyakorlatok között érdemes kiemelni közszolgálat központi honlapját, és annak cél- és célcsoport-specifikus oldalait, a magánszektorral és a képző intézményekkel kialakított szoros szakmai együttműködések (például CIPD), valamint az utánpótlást biztosító toborzási és gyakornoki programokat (például Fast Stream, Civil Service Fast Track Apprenticeship). A területen számottevő jelentőségűek ezeken túl a nemzetközi szakmai és kutatói együttműködések, amelyek a jó gyakorlatok megosztását, a szakmai kapcsolatok szélesítését és elmélyítését nagyban elősegítik.

A Movement to work⁴⁴ szektorközi program fő célkitűzése, hogy a 16-24 év közötti NEET⁴⁵ fiatalok elhelyezkedését támogassa 4-6 hetes munkatapasztalat-szerzés biztosításával. A mozgalom 2013-ban jött létre annak érdekében, hogy segítse a fiatalokat olyan munkalehetőségekkel, amelyek segítséget nyújtanak a munkanélküliség leküzdésében, és lehetőséget biztosítanak arra, hogy fejlesszék kompetenciáikat és tapasztalatokra tegyenek szert. A programban jelenleg közel 250 munkáltató vesz részt és 2017. év végéig közel 60.000 munkalehetőséget biztosítottak a fiataloknak. Ez a program nem csak a célcsoport munkanélküliségének leküzdésében jelent nagy előrelépést, hanem a szektorok közötti együttműködések is jelentősen támogatja.

A Cross Government Women's Network⁴⁶ egy olyan csoport, amelynek célja a női rész-munkaidős, valamint a gender hálózatokkal kapcsolatos tudás és tapasztalatok megosztása. Tagjai a kormányzati szervek és ügynökségek vezetői, akik számára negyedévente rendszeres szakmai találkozókat, műhelymunka megbeszéléseket tartanak. A „hálózatok hálózata” típusú szerveződéshez jelenleg 96 hálózat, 32 minisztérium és ügynökség kapcsolódik, az általuk szerkesztett hírlevelet pedig 1600 ember éri el, amelyben a hálózati vezetők által meghatározott témákban legjobb gyakorlatokat megosztó információkat juttatnak el. Az évek során összegyűjtött jó gyakorlatokat tematikus útmutatókban adják közre a hálózat tagjai számára.

A jó gyakorlatok, elért eredmények között mindenképpen ki kell emelnünk a HR szakmai területhez kapcsolódó stratégiai és szabályozó dokumentumok létrehozását, azok folyamatos frissítését, aktualizálását, valamint az ezekkel kapcsolatos kommunikációt. Az elmúlt időszakban számos ilyen jellegű anyag látott napvilágot (például: Management Code, Recruitment Principles, Civil Service Compensation Scheme, Civil Service Pension Scheme, Employer Pension Guide, Civil Service settlement agreements), amelyek a területet érintő legfontosabb alapelveket, sarokpontokat közérthető formában és következetesen fogalmazzák meg, ami azok gyakorlati megvalósítását nagyban támogatják. A dokumentumok egymásra történő folyamatos hivatkozásai a rendszer szakmai koherenciáját feltételezik és erősítik. E stratégiai jellegű dokumentumokkal kapcsolatos disszeminációt a tudásmegosztás minden fórumán kiemelten kezelik, az adott téma kapcsán releváns információkat cél- és célcsoport-specifikusan (például: infografikák, célzott üzenetek formájában) adják közre.

⁴⁴ Elérhetőség: <http://www.movementtowork.com/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁴⁵ Not in Education, Employment or Training

⁴⁶ <https://crossgovernmentwomensnetwork.wordpress.com/>

8. ÖSSZEFOGLALÁS

8.1. A KUTATÁS ÖSSZEFOGLALÓJA

A tanulmányban az angliai közszolgálat emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztésének színtereit tekintettük át. A kutatás alapjául a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása, valamint a szervezeti honlapok, illetve a vonatkozó jogi szabályozók tartalmi elemzése szolgált.

Az angol közszolgálat történelme viszonylag hosszú időre tekint vissza, azonban a HR és az emberi erőforrás menedzsment szerepe csak a XX. század utolsó harmadában vált jelentőssé. Látható ugyanakkor az is, hogy a XXI. századi felgyorsult munkatempó és a szervezeti folyamatok komplexitása összetett vezetési és humánerőforrás-menedzsment felkészültséget, modern, innovatív vezetést és eszköztárat igényel, miközben a szervezetek stratégiáinak végrehajtásának letéteményesei a széles szakmai tudással és folyamatos önfejlesztési igénnyel rendelkező állomány tagjai. Mindezek között kiemelkedő szerepet jut a HR területen dolgozóknak, hiszen nem csak generálják, hanem garantálják is az ehhez szükséges megfelelő információk biztosítását.

Az angol közszolgálat HR területére jellemző a decentralizáció, miközben számos fórum és lehetőség áll rendelkezésre szakmai információ- és tapasztalatcserére a szektoron belül és kívül egyaránt. A legfontosabb tudásmegosztó csatornákat a központi kormányzat által fenntartott specifikus weboldalak jelentik, de a területen igen szoros az együttműködés a különböző nemzeti és nemzetközi szakmai szervezetekkel is. E szereplők tevékenysége a szakmai minőségét támogatják, miközben a folyamatokat, gyakorlatot a terület speciális képzései, tudásmegosztó rendezvényei, műhelymunkái segítik formális és informális szinteken egyaránt.

Az elmúlt időszak tudatos fejlesztéseinek köszönhetően a területtel kapcsolatos információk minden közszolgálati szakember számára könnyen elérhetőek, a folyamatok támogatására számos képzés, gyakorlati útmutató áll a HR munkatársak rendelkezésére.

8.2. KÖVETKEZTETÉSEK, ADAPTÁLHATÓSÁG LEHETŐSÉGE HAZAI KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT

Az elmúlt időszakban az angol közszolgálatban az információ, a tudás szerepe felértékelődött, ennek megosztását a legtöbb program, stratégia kiemelt fókusszal kezeli. Nincs ez másképp a HR területtel sem; a tudásmegosztás fórumait nem csak a közszféra szereplői, hanem a magánszektor szervezetei is jelentősen támogatják. Ennek egyik központi formája képzések, továbbképzések rendszere, amely nem csupán azt takarja, hogy több száz kurzus és program-lehetőség áll a területen tanulni vágyók rendelkezésére, hanem hogy a képzések, tréningek rendszerében kiemelt figyelmet szánnak a köz- és magánszféra elvárásainak való megfelelésre, valamint az azok közötti átjárhatóság biztosítására.



Tudásmegosztást nagyban támogatják a szakmai sztenderdek, útmutatók és irányelvek egységes alapokon nyugvó kialakítása, amelyek között szoros, koherens kapcsolat áll fenn. Ilyen rendszer kialakításának feltétele, hogy világosan meghatározott célok kerüljenek kijelölésre, amelyet nem csupán az erős központi, szakmai támogató rendszer segít, hanem az igen aktív szektorális és szektoron kívüli HR közösség is. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztás letéteményese a professzionálizálódott HR szakma képviselőinek szoros együttműködése.

A tudásmegosztó csatornák között kiemelt szerepet töltenek be a weboldalak és az internet adta egyéb lehetőségek, amelyek az információk hozzáférhetőségét, a szakmai kapcsolatok kialakítását, a kapcsolattartást és a területi együttműködéseket jelentősen elősegíthetik.

A hazai közszolgálati rendszerre kevésbé jellemző a professzionálizálódott HR személyzet: ezeket a feladatokat ma még csak ritkán látják el képzett HR szakemberek. 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 szakma közszolgálati specifikációjának. Ennek kiváló eszközei 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 kutatók, amelyekre már jelenleg is számos példát láthatunk hazai vonatkozásban is. Mindezek mellett a közszféra és a magánszféra szoros szakmai együttműködése nagyban segítheti a közszolgálati HR kiépítését és fejlesztését.

8.3. JÖVŐKÉP AZ ADOTT ORSZÁGRA VONATKOZÓAN

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 szervezetek vezetőit ehhez fel kell felkészíteni, különösen az operatív, a pénzügyi és a technológiai kérdések vonatkozásában. A HR terület továbbra is a folyamatok koordinálásában vállalhat majd központi szerepet, hiszen a képzés, a munkaerő-fejlesztés, a szervezetek humán erőforrásainak lehető legjobb kihasználása mind a forprofit, mind pedig a közszolgálati szektor elsődleges prioritása. 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 közszolgálat modernizációs törekvéseit külön dokumentum összegzi, amely „Briliáns közszolgálat” (Civil Service 2017) címmel jelent meg 2016-ban. A feddhetetlenség, az őszinteség, a pártatlanság és a tárgyilagosság célkitűzései mellett a stratégia négy területen kívánja a közszolgálat szervezetét fejleszteni. Ezek a javuló eredmények, a hatékony veze-

tők, a képzett szakemberek, valamint a vonzó munkahelyek. A dokumentum alapvetően két központi prioritáson alapul: egyrészt 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 szükséges kialakítani, 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 kiemelt szerepet kapnak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

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.): Láttelek a magyar közigazgatásról. MTA JTI, Budapest.

Banks, Richards – Anderson, Helen (2017): We're better connected – developing a knowledge network within the Civil Service. Elérhetőség: <https://quarterly.blog.gov.uk/2017/08/23/were-better-connected-developing-a-knowledge-network-within-the-civil-service/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Borók György (2011): Az Egyesült Királyság kormányzati rendszere. Pro Publico Bono Online, Támop Speciál, 2011, 8., 10. o. Elérhetőség: http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/az-egyedul-kiralysag-kormanyzati-rendszere.original.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Brewster, Chris – Sparrow, Paul – Vernon, Guy (2008): International Human Resource Management. London, Chartered Institute of Personnel and Development.

Civil Service (2017): A Brilliant Civil Service: becoming the UK's most inclusive employer, The Civil Service Diversity and Inclusion Strategy. London. Elérhetőség: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/658488/Strategy_v10_FINAL_WEB6_TEST_021117.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Civil Service (2015): Civil Service Workforce Plan 2016 – 2020. Elérhetőség: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civil_service_workforce_strategy_final.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Civil Service Management Code (2016), Elérhetőség: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Cranet (2017): International executive report 2017. Cranet survey on comparative human resource management. Elérhetőség: <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Demmke, Christoph (2010): Civil Service in the EU of 27 – Reform outcomes and the future of the Civil Service. EIPASCOPE 2010/2, 5–11. o.

Halász Gábor (2009): A felsőoktatás globális trendjei és szakpolitikai válaszok az OECD országokban és az Európai Unióban, Budapest, BCE.

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

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

Knowles, Emma (2018): Overview of the UK's HR and recruitment industry. Elérhetőség: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/recruitment-and-hr/overview-of-the-uks-hr-and-recruitment-industry> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

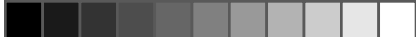
Kovács Ildikó Éva – Karoliny Mártonné (2015): A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatta a globális Cranet kutatás tükrében. In Innováció – Növekedés – Fenntarthatóság. Budapest, BKIK, 118–123. o.

Kovács Ildikó Éva (2017): Quo vadis HRM? HR gyakorlatok nemzetközi összehasonlítása fókuszban közép-kelet-európai és hazai sajátosságokkal, PhD értekezés, SZIE, Gödöllő.

Lazarova, Mila – Morley, Michael – Tyson, Shaun (2008): Introduction-International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data. The International Journal of Human Resource Management, (11). 1995–2003.

Mayrhofer, Wolfgang (1998): Between market, bureaucracy and clan: Coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E). Journal of Managerial Psychology, (3): 241–258. o.

OECD (2017): Fostering innovation in the Public Sector. Paris, OECD Publishing. Elérhetőség: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/fostering-innovation-in-the-public-sector_9789264270879-en#page1 (utolsó letöltés: 2018. november 26.)



OECD (2005): Public Sector Modernisation: The Way Forward, Policy Brief, Paris, OECD Publishing. Elérhetőség: <http://www.oecd.org/site/govgfg/39044786.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

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

Pyper, Robert (1995): The British civil service. London, Prentice-Hall.

The Civil Service Code (2015), Elérhetőség: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

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

Tronti, Leonello – Della Rocca, Giuseppe – Tomassini, Massimo (2014): Managing Competencies in European Public Administrations Preliminary Results. Rome, EUPAN. Elérhetőség: http://www.eupan.eu/files/repository/20141215141443_RomeDG_-_12_-_Competencies_in_HR_2.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 26.)



*MÓRÉ MARIANN: AUSZTRÁLIA KÖZIGAZGATÁSI
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR SZAKEMBEREK
FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK VIZSGÁLATA*

1. BEVEZETÉS

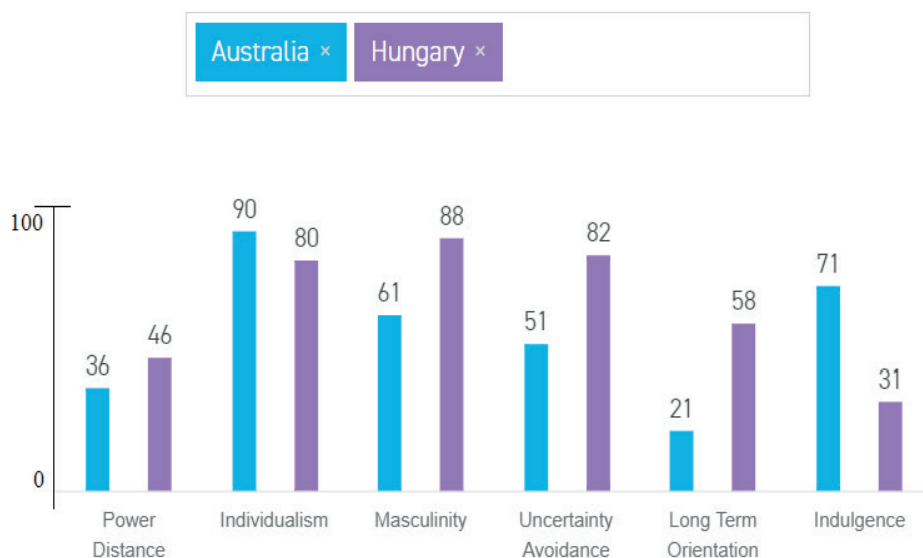
Ausztrália a közel 7,7 millió km² területével a világ hatodik legnagyobb országa, relatív alacsony, de növekvő népességgel (24,5 millió⁴⁷). Az Ausztrál Államszövetség magában foglalja az ausztrál kontinentet, Tasmaniát és több kisebb szigetet. Fő közigazgatási területei Ausztrál fővárosi terület, Nyugat-Ausztrália, 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 elítéltek, tengerészek, nők és 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, 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 második világháború után stratégiai szövetségekre léptek az USA-val, ami rányomta bélyegét az ország 20. századi politikai és gazdasági orientációjára, így alakult ki az a hármasság (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. 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 (Tolnai 2016). 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 (az angolszász egyetemeken végzettek jobb pozícióból indulnak) terén (Tolnai 2016).

⁴⁷ Elérhetőség: <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/3101.0> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Az Ausztrál közszoigálat a közigazgatás megújításában (a New Public Management bevezetésében és reformjában) úttörő szerepet vállalva⁴⁸ a magánszféra gyakorlatát honosította meg működésében. Az utóbbi évtizedek közszoigálati munkavállalása – különösen a menedzserek és vezetők tekintetében –, nem sokban tér el a magánszektorban foglalkoztatottaktól. Ezért is lehet indokolt egy általánosabb szervezeti kultúrákat vizsgáló nemzetközi kutatás Ausztráliát érintő eredményeinek áttekintése. Az 1. ábra a szervezeti kultúra Hofstede-i dimenzióinak (1-től 100-ig terjedő skálán) ausztrál és magyar összehasonlítása.⁴⁹



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

Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

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.

⁴⁸ Elérhetőség: <http://www.ipaa.org.au/documents/2012/04/ipaa-calls-on-governments-to-get-serious-on-service-30-november-2011.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁴⁹ Elérhetőség: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/australia/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Individualizmus – Kollektívizmus (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 csoport érdekeket. 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, verseny, anyagi javak, illetve a siker dominálnak-e, vagy inkább a nőies vonások, mint 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), vagy az, hogy jól érezzék magukat (nőies). 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 kerülés (uncertainty avoidance)

A nem ismert kimenetelű helyzetek elkerülésére való hajlamra következtethetünk ebből a dimenzióból. Azt mutatja meg, hogy mennyire erősen akarják kontrolálni 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. 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 vagy rövid távú orientáció (long term orientation)

Ez a dimenzió azt méri, hogy az adott társadalomban milyen időtávra gondolkodnak, rövid vagy hosszú távon várnak-e el eredményeket. Közvetve a hagyományok iránti tisztelet mértéke is megjelenik a dimenzió pontszámában, illetve 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 közeljövő kihívásaira reagálnak, nem 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. A71-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.⁵⁰

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 kezdeményezők, 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 széttárgoltan, decentralizáltan működteti szerveit. A közszolgálati humánerőforrás is (HR) decentralizált (Linder 2010). Központi szinten egy egységes elvek mentén felépülő főtisztviselői kar jelenti a köztisztviselők „élcsapatát”, esetükben központi igazgatást valósítanak meg (Linder 2008). (Senior Executive Service, SES)⁵¹ A kormánynak 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.⁵²

⁵⁰ Elérhetőség: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/australia/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

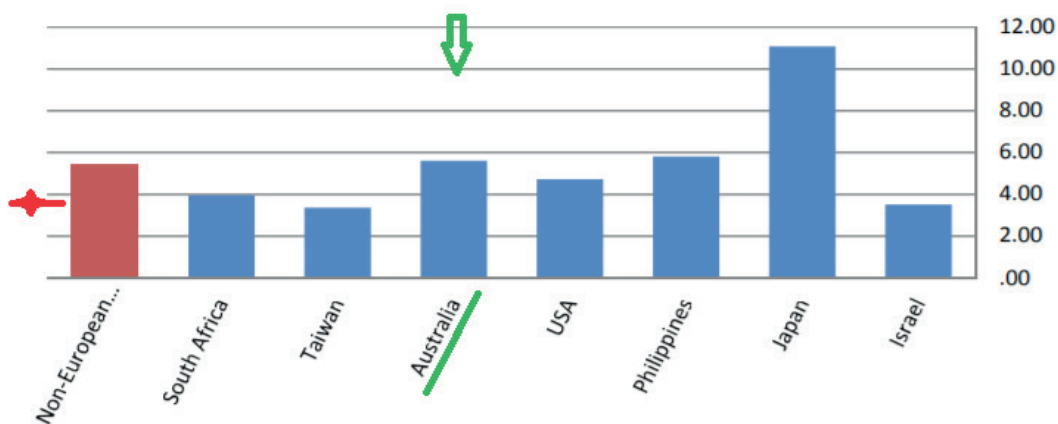
⁵¹ <http://www.apsc.gov.au/managing-in-the-aps/ses> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁵² <http://www.australia.gov.au/about-government/departments-and-agencies/list-of-departments-and-agencies> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

2. AZ AUSZTRÁLIÁRA JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS SZAKMAI KITEKINTÉS

2.1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MANAGEMENT, SZAKEMBER UTÁNPÓTLÁS, KÉPZÉSI LEHETŐSÉGEK

Az emberi erőforrás menedzsment szakterületei (Human Resource Management, HRM) a társadalomtudományokba (Social Sciences) tagozódnak Ausztráliában. Az üzleti és vezetéstudományokkal részben közös halmazt alkotva a szervezetek életében fontos szerepet tölt be a HR mind operatív, és fokozódó súllyal stratégiai szinteken. A humánerőforrás management területén végzett globális összehasonlító Cranet kutatásban (32 ország 7952 vállalatát és intézményét vizsgálva) 110 ausztrál szervezet vett részt. Az Európán kívüli országcsoportba 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.



A Cranet kutatásban résztvevő EU 18-ak átlaga

2. ábra: Európán kívüli Cranet hálózati országok szervezetinek költségei a képzés fejlesztéssel kapcsolatban (éves szinten a bérköltség%-ban)

Forrás: Cranet Survey (2011: 61.)

Ausztrália szervezetinek képzéssel és fejlesztéssel kapcsolatban felmerülő költségeit vizsgálva az oktatás-képzés költsége közel 6%-az a munkabér jellegű kifizetéseknek éves szinten. Ez az adat különösen figyelemre méltó, ha a tréning hatékonyság mutatóval együtt vizsgáljuk. A tréninghatékonyság Európán kívüli országok átlaga 40,7% európai átlaga a 18 országot tekintve 50,5%, az ausztrál adat ennél a mutatónál is átlag fölötti 65,9% (Magyarországon 42,4%) (Cranet Survey 2011).

Ausztráliában HR szakemberré válás feltétele a szakmai gyakorlat (gyakornoki program), vagy valamilyen szakképzettséget megszerzése.⁵³ Az Ausztrál Humánerőforrás Intézet (Australian Human Resources Institute) rövid kurzusokat és szakképzési képesítést kínál.⁵⁴ A Recruitment and Consulting Services Association (RCSA) is hasonló profillal működik.⁵⁵ Diplomásként HR pozíciókat HR management, pszichológus, management vagy üzleti, de akár kereskedelmi végzettséggel is betölthetnek.⁵⁶ Releváns képzéseket minden államban, majd minden intézményben és a felsőoktatás minden szintjén kínálnak. A legmagasabb felsőoktatásban megszerzhető HR szakképzések:

- Advanced Diploma of Management – Human Resources
- Graduate Diploma of Commerce⁵⁷
- Graduate Diploma of International Relations⁵⁸
- Graduate Diploma of Human Resource Management⁵⁹
- Graduate Diploma of Business – Industrial Relations/Human Resource Management⁶⁰
- Graduate Diploma of Employment and Labour Relations Law⁶¹
- Diploma of Human Resources Management^{62, 63}

Belépési szinteket határoznak meg 1-4 ig a végzettségek szintjének megfelelően. A legmagasabb, 4. szinthez tartozó betölthető HR állások:

- Human Resources Officer;
- Workplace Relations Officer;
- Recruitmant Consultant, Training Officer.
- Globális HR szakmai hálózatok

⁵³ Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/careers-guide/browse/human-resources-officer> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁵⁴ Elérhetőség: <https://www.ahri.com.au/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁵⁵ Elérhetőség: <https://www.rcsa.com.au/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁵⁶ Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/careers-guide/browse/human-resources-officer> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁵⁷ Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/course-provider/charles-sturt-university-csu/graduate-diploma-of-commerce> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁵⁸ Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/course-provider/deakin-university/graduate-diploma-of-international-relations> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁵⁹ Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/course-provider/swinburne-university-of-technology/graduate-diploma-of-human-resource-management> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶⁰ Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/course-provider/victoria-university-vu/graduate-diploma-of-business-industrial-relationshuman-resource-management> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶¹ Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/course-provider/university-of-melbourne-the/graduate-diploma-of-employment-and-labour-relations-law> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶² Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/course-provider/victorian-chamber-of-commerce-industry/diploma-of-human-resources-management> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶³ Elérhetőség: <https://www.gooduniversitiesguide.com.au/careers-guide/browse/human-resources-officer> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

2.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ESZKÖZEI (HR SZAKMAI FÓRUMOK, PLATFORMOK)

Az Australian Human Institute (AHRI) HR és management szakembereket képviselő nemzeti szövetség. Jelenleg mintegy 20 000 tagja van Ausztráliából és a világ minden tájáról. Minősítési rendszert dolgoztak ki a humánerőforrás különböző területeire és szintjeire, ez a szervezet határozza meg a professzionális HR szabványt Ausztráliában. Egyetemi HR képzések akkreditációjában vesznek részt, formális oktatási és képzési szolgáltatást nyújtanak, vezetési és management képzéseket indítanak, konferenciákat és szemináriumokat szerveznek, szakmai hálózatot működtetnek. A Szervezet szakmai támogatást nyújt a kormánzatnak a munkavállalást érintő kérdésekben.⁶⁴

Jelentős HR szakmai szervezet a Human Resources Professionals Association (HRPA). A honlapjuk szerint több, mint 23 000 regisztrált tagjuk van, nyitott szakmai szervezetről beszélhetünk, ahol elég a HR iránti szakmai érdeklődés ahhoz, hogy valaki kérje felvételét a szervezetbe. Nem csak gyakorló szakembereket, hanem például egyetemi hallgatókat is tagjaik közé várnak. Tevékenysége hasonló az AHRI-hoz.⁶⁵

A Human Resources Director Australia (HRD) a vezető internetes HR szaklap és hírportál. A szakmai hírfolyamon túl, webszemináriumokat, tematikus konferenciákat (csúcstalálkozó) és mesterkurzusokat is tartanak.

2.3. GLOBÁLIS HR SZAKMAI HÁLÓZATOK

Az ausztrál szervezetekre a HR területeken is jellemző az erőteljes nemzetközi beágyazódás, amely részben az angolszász gyökerekkel és az angolszász országokkal ápoltszoros kapcsolatnak köszönhető. Az Ausztrál Humánerőforrás Intézet (AHRI) 2014. november 10-én egyetértési megállapodást írt alá az emberi erőforrás szakemberek szövetségével (HRPA) és az Új-Zéland-i Humánerőforrás Intézettel (HRINZ), amely szoros munkakapcsolatot jelent a három szervezet között.⁶⁶ A szerteágazó nemzetközi kapcsolatok abból is fakadnak, hogy befogadó állam polgárai a civil életükben informális kapcsolatokkal erősen kötődhetnek más országok állampolgáraihoz, és ezeket a kapcsolatokat formalizálhatják a munkahelyeiken kialakított nemzetközi együttműködésekben is. Folyamatosan érkeznek magasan képzett újabb bevándorlók is az országba, akik HR területeken is elhelyezkedhetnek, ők élő kapcsolatrendszerrel rendelkeznek másik országban, nemzetközi szakmai szervezetben, ezeket tarthatják fenn, vagy építhetik ki az új munkakörnyezetükben. Ausztrália (egyetemek, kutatóintézetek) a nemzetközi tudományos élet egyik motorja. Nemzetköz-

⁶⁴ Elérhetőség: <https://www.ahri.com.au/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶⁵ Elérhetőség: <https://www.hrpa.ca/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶⁶ Elérhetőség: <https://www.ahri.com.au/about-us/partnerships> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

zi konferenciákat szerveznek belföldön és külföldön (például közel-keleten).⁶⁷A 2018-as HR Vezetői Fórum (HR Leaders Forum) Sidney-ben plenáris előadókat soroltat fel az USA-ból, Új-Zélandról, Nagy-Britanniából, Hollandiából.⁶⁸ A nemzetközi Cranet hálózatot (Cranfield Network on International Human Resource Management, Cranet) ausztrál résztvevő szakértői Denise Jepsen a Sidney-ben található Macquarie University Közgazdasági és Üzleti Karáról, és Robin Kramar a szintén Sidney-ben található Australian Catholic University Jogi és Üzleti Karáról.⁶⁹

Ausztrália szervezetei első alkalommal az 1995-1996-os Cranet kutatásban vettek részt (Cranet Survey 2011).

2.4. A HR SZAKMA HELYI INNOVÁTORAI (SZOFTVERFEJLESZTŐKTŐL TANÁCSADÓKIG)

A HR területeken nem válik szét élesen a közszolgálat a magánszektoról. Az Ausztráliában működő üzleti és humánerőforrás management területeken szolgáltatást nyújtó tanácsadó cégek a világ élvonalát képviselik, első vonalas fejlesztések kidolgozói. Honlapjaikra általánosan jellemző, hogy a szolgáltatások leírásán és a referenciák feltüntetésén túl, tudásmegosztó felületként is működnek. A releváns szakterületeken tanulmányokat tesznek közzé, dinamikus hírfolyamot szolgáltatnak. Jelen vannak a közösségi médiában, nyitottan működnek, szektorfüggetlenek. A világ élvonalában szereplő PricewaterhouseCoopers (PwC) üzleti tanácsadó vállalat, amely több mint 7000 munkavállalót foglalkoztat Ausztráliában. Szolgáltatási portfóliójuk széles, a könyvvizsgálattól a képzéseken, alumni klubon és a legújabb infokommunikációs módszertannal támogatott fejedelmén át az iparági és trendkutatásokig terjed. A HR területeken (ember és szervezet) kutatási és tudásmegosztó tevékenységeiket, szolgáltatásaikat tematikus rendszerben kínálják:

A kormányzati üzletághoz LinkedIn profil a PwC Australia – Government is kapcsolódik. Ezen keresztül több, mint 1600 fős szakmai közösség működik, tudásmegosztással.⁷⁰ A PwC 2016-ban tette közé azt a kutatást (PwC 2016), amelyben arra keresték a választ, hogy a közzférában a teljesítményértékelő beszélgetések miért nem javítják a szervezetek teljesítményét. Meghatározták a folyamatjavítás lehetséges útjait, megoldási javaslatokat is kidolgoztak.

⁶⁷ Elérhetőség: <https://www.aabss.org.au/conference/AMECBSS-2016-Dubai/proceedings> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶⁸ Elérhetőség: <http://hrf.com.au/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁶⁹ Elérhetőség: <https://learn.som.cranfield.ac.uk/cranet/Pages/Network-Information.aspx> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁷⁰ Elérhetőség: <https://www.linkedin.com/groups/4215582/profile> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

Az Australian Human Resource Professional tanácsadó cég a HR management szolgáltatások teljes portfólióját nyújtja. Ügyfelek között közszolgálati szervek is szerepelnek. Referenciáik között közkórházat is találhatunk.⁷¹

A Seek egy olyan ausztrál alapítású szolgáltató vállalat, ami globális vezető szerepet tölt be az online munkaerőpiacok létrehozásában és működtetésében. Számos közszolgálati megrendelést teljesítenek a HR szolgáltatások területén.⁷² (Szakértői interjú 2017) Vannak olyan szervezetek, például Stirling város önkormányzati szervezetei, amelyek együttműködnek a seek-vel, és álláshirdetéseikben a seek egyéb HR szolgáltatásainak használatát javasolják (például minta önéletrajz).⁷³

A HR szakma szakmai innovátorai a vezető egyetem és kutatócsoportok. Az ausztrál „Nyolcak” (Group of Eight, GO8) Ausztrália nyolc vezető kutatóegyetemét tömörítő szerveződés. Tagjai a Melbourne Egyetem, az Australian National University, a Sydney Egyetem, a Queensland Egyetem, a Nyugat-Ausztráliai Egyetem, az Adelaide Egyetemen, a Monash Egyetem és UNSW Sydney-ben. A Go8-at 1999-ben alapították, és Igazgatósága Ausztrália fővárosában, Canberrában működik. A hosszú távú, fenntartható nemzeti felsőoktatási és kutatási politika kialakításában és megvalósításában, valamint a nemzetközi szövetségek fejlesztésében van kiemelkedő szerepük.⁷⁴

3. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, SZAKMAI FÓRUMAINAK HAGYOMÁNYAI ÉS TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE

Az 1980-as évek környékéig a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás egy olyan szervezeti funkció volt Ausztráliában, amelynek elsődleges szerepe a közszolgálati alkalmazás adminisztratív támogatása volt. A tudásmegosztás inkább a szabályozáshoz való hozzáférés és a köztisztviselői előmenetelhez szükséges képzések biztosításában merült ki. A szemléletváltást a New Public Management (NPM, Új Közmenedzsment) hozta el a HR számára is. A szolgáltató állam koncepcióval az állampolgárok igényeinek kielégítése lépett a prioritások élére, és a magánszférában kifejlesztett HRM módszerek alkalmazása a stratégia részévé vált. A HR egy csapásra kulcsszereplővé vált a közszolgálatban is, mert a változásokhoz új típusú képességekre, a meglévő munkaerő fejlesztésére, a változások menedzselésére, a munkaerő megváltozott körülmények melletti motiválására és a tehetségek megtartására, a vezetők fejlesztésére is szükség lett.

⁷¹ Elérhetőség: <http://www.ahrp.com.au/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁷² Elérhetőség: <https://www.seek.com.au/about/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁷³ Elérhetőség: <https://www.stirling.wa.gov.au/community/Jobs/Pages/default.aspx> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁷⁴ Elérhetőség: <https://go8.edu.au/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

A technológiai fejlesztések felgyorsították a tudásmanagement evolúcióját. A közszolgálati HR tudásmegosztásában is megjelentek az új információs és telekommunikációs (IKT) megoldások. Ausztráliában (hasonlóan. Egyesült Királyság, USA, Új-Zéland, Japán gyakorlatához) a 80-as, 90-es évek során jelentősen kiszervezték az informatikáját külső cégeknek (Nemeslaki 2014). Az e-kormányzati IKT irányításáért korábban egy személy, a kormányzati Főinformatikus (CIO – Chief Information Officer) felelt. 2013-ban bevezették a kettős felelősséget (kétpólusú irányítás), megjelent a kormányzati Főtechnológus. Az IKT egyre inkább egybefonódik a HR szakmával, a HRM folyamatok és módszerek ismerete elengedhetetlenné vált az informatikai szakemberek számára.

4. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK HELYE ÉS SZEREPE AZ AUSZTRÁL KÖZSZOLGÁLATI HR RENDSZERÉBEN

4.1. A SZERVEZETI TAGOZÓDÁSBAN ELFOGLALT HELYE

A HR tudásmegosztás csúcsszervének az ausztrál közigazgatásban az Ausztrál Közszolgálati Bizottság (Australian Public Services Commission, APSC) tekinthető, ami egy vállalati nemzetközösségi szervezet a miniszterelnök és a kabinet portfólióján belül.⁷⁵ Az APSC vezető testülete a Végrehajtó Bizottság.

4.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MANAGEMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK CÉLJA, KÜLDETÉSE ÉS FUNKCIÓJA

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

- Elősegíti a HRM folyamatos fejlesztését az egész közszolgálatban.
- Hozzájárul a képzés-fejlesztéshez, a karrier-tervezéshez.
- Előmozdítja a vezetők hatékony szerepvállalását.
- Szakmai támogatást (szabályok, irányelvek, tanácsadás, segítség) nyújt közszolgálati és HR kérdésekben a közszolgálati szervezeteknek.
- Meghatározza és biztosítja a magatartási szabályok kommunikációját és betartását.⁷⁶

⁷⁵ Elérhetőség: <http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/the-commission> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁷⁶ Elérhetőség: <http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/the-commission> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

4.3. A KÖZSZOLGÁLATI HR MANAGEMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK CÉLCSOPORTJA, ÉRINTETTEK KÖRE

A tudásmegosztás az ausztrál közszolgálat minden munkavállalójára kiterjed. A hozzáférés tekintetében meghatározó az adott munkavállaló munkaköri leírásában meghatározott, munkaköre ellátásához és személyes fejlődésének biztosítását nyújtó jogosultság kérdése. A zömmel digitális tartalmakhoz és rendszerekhez kapcsolódó jogosultságokat a korlátozottan hozzáférhető adatok és bizalmas információk tekintetében a HR-en keresztül az IT szakemberek állítják be. Az e-learning tananyagok nagy része intranetes hálózatokon, szabadon hozzáférhető. A szervezeti tagságokhoz kapcsolódó tudásanyag vagy szabadon, vagy szintén a megfelelő jogosultságokkal érhető el.

4.4. A TUDÁSMANAGEMENT KAPCSOLÓDÁSA MÁS HR RENDSZEREKHEZ

Varjasi (2015) meghatározta azokat a HR területeket, amelyekben a tudásmenedzsment fontos szerepet játszhat. Ezt a vezérfonalat kiegészítve lehet az ausztrál közszolgálati HR-ben releváns kapcsolódási területeket feltárni (Varjasi 2015).

A toborzás és kiválasztás területén:

- Az alkalmazott toborzási, kiválasztási módszertan.
- A besorolási szinteknek való megfeleltetés, és ennek kommunikációja.
- A kompetencia rendszereknek és a jövőképeknek való megfeleltetés.
- A hozzáférési jogosultságok területe.
- A kapcsolódó képességek, személyiségjellemzők (például tanulási képesség, tanulási hajlandóság mérése, kommunikációs készség, digitális készségek, projekt management készségek).
- A megajánlott pozíció munkabéren túli paraméterei (Bene 2016).

A szervezeti kultúra erősítésének területén:

- A szervezeti értékek formalizáltsága, átadása (APS értékek).
- Az átláthatóság biztosítása, a visszaélések feltárása és kommunikálása.
- A szervezeti arculat, a munkáltatói márka külső-belső kommunikáció.
- A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Bene 2016) (felelősség az állampolgárok szolgálatában).
- Az ösztönzési rendszer viszonya a tudás értékéhez.

A tudásátadás és fejlesztés általános struktúrája, folyamatai:

- Formális, informális rendszerek struktúrája, jellemzői.
- A tapasztalatok értékelése, visszacsatolás.
- Új módszerek felkutatása, alkalmazása.
- Jó gyakorlatok adaptálása.
- Felmerülő problémák megoldása.
- Belső kommunikáció, szükség szerint válságkezelő kommunikáció.

A képzés, fejlesztés területei:

- A főtisztviselői kar fejlesztésével a meghatározott célterületeken.
- A tudásbővüléssel, kompetencia fejlesztéssel.
- A szervezeti és egyéni célok összehangolásában.
- A dolgozók motiválásában.
- A csapatmunkában és kapcsolatépítésben.
- A projekt management módszerek terjesztésében és alkalmazásában.
- A különböző tanulási formák és platformok hozzáférhetőségében.

4.5. A TUDÁSMEGOSZTÁS MEGJELENÉSE A KÖZSZOLGÁLATI SZAKTERÜLETEKEN

A közzszolgálati HR tudásmegosztás a közzszolgálat minden szakmai területén jelen van Ausztráliában. Abból fakadóan, hogy az ausztrál közzszolgálat egy nyílt rendszer, a tudásmegosztásnak csak a jogosultságok, az információk hozzáféréseinek bizalmi vonatkozásai szabhatnak határt. A szakterületek közötti együttműködés jelentősége folyamatosan nő a közigazgatásban, amely többek között a projekt management széles körű alkalmazásának tudható be. Jelenleg ez az a módszertan, amibe a legtöbb erőforrást fektetik.

5. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁVAL, A HR SZAKMAI FÓRUMAIVAL ÖSSZEFÜGGÉSBE HOZHATÓ JOGI SZABÁLYOZÁS AUSZTRÁLIÁBAN

Az Államszövetségi Közlöny (Commonwealth Government Notices Gazette) 1901. január 1. napja óta adják ki Ausztráliában. 2012. október 1. napja óta jelenteti meg a Parlament Jogtanácsosi Testületi Hivatala (The Office of Parliamentary Counsel).⁷⁷ Az Ausztrál Alkotmány (The Australian Constitution) 1901. január 1-én lépett hatályba. Federális rendszer jött létre a központi és hat regionális kormányzattal. Lényegesebb módosításai (évszám, érintett témakör): 1906: Szenátus választása; 1946: Szociális intézmények; 1967: Őslakosok; 1977: A Szenátusban alkalmi állások; 1977: A bírák nyugdíjazása; 1977: Népszavazások. Legutóbbi kiadás: 2012. január 1.⁷⁸

Az ausztrál parlament 1999-ben fogadta el a Közzszolgálati Törvényt (Public Service Act), amely 1999. december 5-én lépett életbe. A Közzszolgálati Törvény értékei között szere-

⁷⁷ Elérhetőség: <https://www.legislation.gov.au/Browse/ByTitle/Gazettes/InForce/0/0/> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁷⁸ Elérhetőség: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2005Q00193> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

pelnek: etikus, elfogulatlan és tiszteletben tart minden embert. Az ausztrál közzolgálati alkalmazottak magatartási kódexét az Ausztrál Közzolgálati Bizottság⁷⁹ határozza meg és ellenőrzi betartását. Legutóbbi módosítása: 2017. augusztus 23.⁸⁰

A tanulmány témájával releváns további törvények Ausztráliában:

A Közzolgálati Előírások (Public Service Regulations) 1999. Legutóbbi módosítása: 2015. július 1.⁸¹ A Faji Diszkrimináció Elleni Törvény 1975. (*Racial Discrimination Act*) Legutóbbi módosítása: 2015. december 10.⁸² A Fajgyűlölet Elleni Törvény 1995. (*Racial Hatred Act*).⁸³ Az Életkor Diszkrimináció Elleni Törvény (*Age Discrimination Act*) 2004. Legutóbbi módosítása: 2017. október.⁸⁴ A Munkahelyi Nemi Egyenlőségi Törvény (*Workplace Gender Equality Act*) 2012. Legutóbbi módosítása: 2016. július 1.⁸⁵ Az Egyenlő Foglalkoztatási Lehetőségek (államszövetségi hatóságok) Törvény (*Equal Employment Opportunity (Commonwealth Authorities) Act*) 1987. Legutóbbi módosítása: 2016. július 1.⁸⁶ Az Ausztrál Federális Rendőrségi Törvény (*Australian Federal Police Act 1*) 1979. Legutóbbi módosítása: 2016. július 1.⁸⁷ A Migrációs törvény (*Migration Act*) 1958. Legutóbbi módosítása: 2017. szeptember 20.⁸⁸ A Parlamenti Szolgálati Törvény (*Parliamentary Service Act*) 1999. November 11 Legutóbbi módosítása: 2016. március 5. ⁸⁹

⁷⁹ Elérhetőség: https://en.wikipedia.org/wiki/Australian_Public_Service_Commission (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸⁰ Elérhetőség: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2017C00270> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸¹ Elérhetőség: <https://www.legislation.gov.au/Details/F2015C00713> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸² Elérhetőség: http://www8.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol_act/rda1975202/ (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸³ Elérhetőség: http://www8.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/num_act/rha1995109/ (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸⁴ Elérhetőség: http://www8.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol_act/ada2004174/ (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸⁵ Elérhetőség: http://www7.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol_act/wgea2012265/ (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸⁶ Elérhetőség: http://www8.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol_act/eeoaa1987642/ (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸⁷ Elérhetőség: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2016C00710> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸⁸ Elérhetőség: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2017C00309> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

⁸⁹ Elérhetőség: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2016C00405> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

6. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK SZERVEZETI KERETEI, ALKALMAZOTT MÓDSZEREI ÉS ESZKÖZEI AZ AUSZTRÁL KÖZSZOLGÁLATI GYAKORLATÁBAN.

A Nemzetközösségi Közigazgatási és Menedzsment Szövetség (CAPAM, Commonwealth Association for Public Administration and Management) küldetése a jó kormányzás gyakorlatának előmozdítása a Nemzetközösség országaiban és azokon túl. A CAPAM mint szakmai szervezet fórumot biztosít az innováció, a tudás és a gyakorlat aktív cseréjéhez az állampolgári központú szolgáltatások nyújtásában, a vezetés fejlesztésében valamint a közzszolgálat menedzselésében és megújításában.

A szervezetet 1994-ben a nemzetközösségi országok hozták létre, abból a célból, hogy biztosítsák az államigazgatás és a közigazgatás közötti együttműködést és párbeszédet a részt vevő országok és kormányaik között.

A CAPAM Nemzetközi Innovációs díj rangos elismerés az ausztrál közzszolgálatban, azoknak szól, akik jelentős mértékben hozzájárulnak a kormányzás és a közzszolgálati szolgáltatások javításához a Nemzetközösség országaiban. A kategóriák:

- Közzszolgálati menedzsment és elszámoltathatóság;
- Kormányzati szolgáltatások és programok;
- Az állampolgárok bevonása és párbeszéd;
- A technológia használata a közzszolgálatban.⁹⁰

A felsőoktatási kapcsolatok legjellemzőbb fajtái a HR tudásmegosztással összefüggésben:

- Szak felsőoktatás a szakszervekkel közvetlen kapcsolatban (szakmai gyakorlat, oktatók biztosítása, munkaerő utánpótlás, tehetséggondozás).
- Szakmai gyakorlati helyek, vendégoktatók biztosítása bármely felsőoktatási intézménnyel az együttműködési megállapodások függvényében.
- Nyílt napok, (közzszolgálati szervezet), Karrier napok (felsőoktatási intézményben) szervezése.
- Kutatási, fejlesztési és más közös szakmai projektek megvalósítása.

Ausztráliában jelenleg két szervezet felelős a közigazgatási IKT-ért: az AGIMO (Australian Government Information Management Office) és az AGCTO/TPD (Australian Government Technology and Procurement Division). Az AGCIO az kormányzati IKT politikáért felel, az AGCTO szerepe inkább operatív jellegű, az IKT szolgáltatásokat és beszerzéseket gondozza.

Az AGIMO tanulmány témájához kapcsolódó feladatai:

- Irányítja az Ausztrál Kormány IKT stratégiájának megvalósítását.
- Figyeli és meghonosítja az új IKT trendeket (például felhőszolgálat).

⁹⁰ Elérhetőség: <http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/the-commission/apsc-employment-strategy-for-indigenous-australians> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)

- Irányítja az intézmények közötti együttműködéssel kapcsolatos munkákat az IKT területein.
- Koordinálja és fejleszti a szabványokat, keretrendszereket és útmutatókat.
- Elemzéseket készít, és tanácsadást biztosít a kormányzati szervezeteknek (például költségvetési tervezéshez).
- Megtérülési tanulmányok készítéséhez készít támogató dokumentációt.
- Irányítja, facilitálja és koordinálja a közszolgálati digitális képesség fejlesztési kezdeményezéseket. Stratégiákat alkot és programokat dolgoz ki az Ausztrál Kormányzaton belül.

Az AGCTO jelen tanulmány szakterületével összefüggő feladatai:

- Biztosítja a közszolgálati online szolgáltatásokat.
- Biztosítja a kormányzati portál működését infrastrukturális oldalról.
- Menedzseli a Miniszteri Kommunikációs Hálózatot, amely biztonságos telekommunikációs kapcsolatot nyújt a miniszterek, parlamenti irodák, intézményvezetők és a Parlament számára Ausztrália szerte.
- Menedzseli Kormányon-belüli Kommunikációs Hálózatot (ICON), amely a Canberában található és a Nemzetközösségi (Commonwealth) irodákat összekötő optikai hálózat.
- Speciális (nagykiterjedésű) hálózatot (WAN) biztosít a Pénzügyminisztérium egyes államokban található irodái számára.
- Telekommunikációs szolgáltatásokat biztosít az egyes központi kormányzati funkciók megvalósításához (például hallgatói kártya).
- Felel az IKT infrastruktúrával és szoftver licencekkel kapcsolatos beszerzési megállapodások megkötéséért, karbantartásáért.
- Fontos szerepet tölt be a Kormány és az IKT ipar közötti megállapodások létrehozásában és működtetésében.
- Menedzseli és megvalósítja az Ausztrál Kormányzati Adatközpont Stratégiát (2010-2015)
- Koordinálja a kormányzati internetkapuk számának csökkentését a minimálisan szükséges szintre, amely még elégséges a hatékony és megbízható működéshez
- Közreműködik az e-köszolgálatfejlesztésben – Elméleti alapok és tudományos kutatási módszerek kidolgozásában.

Mindkét szervezetet a Pénzügyminisztérium felügyeli. (Nemeslaki 2014)

HR tudásmegosztás szakmai fórumai összességében:

- Konferenciák, csúcstalálkozók, rendezvények
- Közös kutatási projektek
- Munkabizottság
- Képzések, tréning
- Workshop-ok
- Coaching értékelő, supervíziós értékelő
- Fél-formális klub jellegű rendezvények, szakmai díjátadó rendezvények (például HR Awards),
- Internetes, intranetes zárt csoportok

- Virtuális csoportok

Honlapokon (hírek, tudásbázisok).

Az ausztrál közszolgálat tudásmegosztásának, a HR tudásmegosztásának számbavételekor nem tekinthetünk el a működés és tudásmegosztás új módszereinek, a technológiai (ITC) feltételek és az innováció szerepének hangsúlyozásától.

7. ÉDDIG ELÉRT EREDMÉNYEK, A LEGJOBB GYAKORLATOK BEMUTATÁSA

Govdex rendszer

Az ausztrál kormányzat zárt informatikai rendszert működtet Govdex néven⁹¹, amelyhez a Pénzügyminisztérium biztosítja a szerver, az infrastruktúra, a szoftveralkalmazások és az információ tárolását és az esetleges helyreállítást (biztonsági mentések). A Govdex fő jellemzői:

- Közösségi tér, ahol a csapattagok megbeszéléseket folytathatnak, ötleteket fejleszthetnek, dokumentumokat és ismereteket oszthatnak meg és blogolhatnak.
- Vitafórumokra ad lehetőséget. A fórumok támogatják a csoportok közötti online eszmecserét, vitát. Kategória és téma alapján a felhasználók új témákat és üzeneteket hozhatnak létre.
- Levelező rendszer. Az értesítési beállítások kiválasztásával folyamatosan tájékozódhat a felhasználó a közösségen belüli beszélgetésekről.
- Projektmenedzsment támogató eszköz. A feladat és a kibocsátási nyomkövető modulja alkalmas a projektek és feladataik szoros nyomon követésére. Célok, indikátorok, feladatok és alfeladatok kezelését teszi lehetővé.
- Biztonságos és megbízható. Korlátozza bizonyos oldalak hozzáférési és szerkesztési engedélyeit egy közösség számára.
- Költséghatékony, mert használata ingyenes és gyors hozzáférést biztosít az együttműködést támogató eszközökhöz.
- Mobilbarát. Bármely mobil eszközről elérhető.

A Govdex lehetővé teszi a személyes és önálló (jogosultsági feltételekhez kötött) információ hozzáférést. A programanyagok általában a tanulási és a munkahelyi útmutatókat, munkafüzeteket, oktatói útmutatókat, PowerPoint diákat, tájékoztatókat és értékelési formanyomtatványokat tartalmaznak. Számos program magában foglalja az e-tanulást és a videókat is. Minden program tartalmaz egy megvalósítási útmutatót, amely leírja, hogyan kell az anyagokat használni a programnak az ügynökségen belüli alkalmazására.⁹²

⁹¹ <https://govdex.gov.au/features?jsessionid=0BFD057FB41159B90CE41CE8218E9548>

⁹² <http://www.apsc.gov.au/learn-and-develop/aps-centre-for-leadership-and-learning/models-of-delivery>

Az ausztrál közszolgálat őslakos állásportálja

Az őslakos állampolgárok (Aboriginal és a Torres Strait szigetlakók) számára speciális közszolgálati karrieroldalt⁹³ és tehetségprogramot működtetnek. A tehetségprogram lényegi eleme a rendszerben regisztrált őslakosok pozitív diszkriminációja (Department of Employment – Indigenous Talent Register). Csak őslakosok számára betölthető pozíciókat írnak ki, különböző hierarchiai szinteken. 2017 decemberében 11 állásajánlatuk él a rendszerben, egy gyakornoki pozíció, a többi az APS 1. szint és 6. szintek valamelyikén elhelyezkedő pozíció.⁹⁴ A tehetségprogramban két további pozíciót kínálnak programmenedzsment és program koordinációs területeken.⁹⁵

Városfejlesztési projekt (2011-2014) szakmai összefogással

Stirling város egyik városrészének (Metropolitan) fejlesztését valósították meg Nyugat-Ausztráliában közszolgálati szervezetek, egyetemi szakemberek, tanácsadó cégek, és a magánszektor további szereplőinek részvételével 2011 és 2014 között. A munkát projekt keretek között végezték. Projekt költségvetéssel, projekt irodával, a projekt ideje alatt a köztisztviselők tagok a projekt alkalmazásában álltak. Folyamatos tudásmegosztás zajlott projekt meetingeken. Rendszeresen tartottak projekt előrehaladási beszámolókat és készítették jelentéseket a résztvevő szervezetek, a városvezetés és a Nyugat-Ausztrál szövetségi állami vezetés felé is.⁹⁶ (Szakértői interjú 2017)

Szövetségi Törvénykönyv (Federal Register of Legislation) digitális formában.

A Szövetségi Törvénykönyv egy jogszabályi és jogalkotással kapcsolatos naprakész nyilvántartása az Ausztrál kormánzatnak. A különböző keresési funkciókkal ellátott adatbázis tartalmazza a releváns dokumentumok (törvények, bírósági döntések, stb.) teljes szövegét és a hozzájuk kapcsolódó információkat (például hatály). 2016 óta kényelmi szolgáltatásokat (például felhasználóra szabott hírlevél) is nyújt a rendszer. A nyilvántartást a Parlamenti Tanács Hivatala vezeti a 2003-as vonatkozó törvényi előírásoknak megfelelően.⁹⁷

Közszolgálati megoldások, tapasztalatok nemzetközi megosztása

Az Ausztrál Közszolgálati Bizottság (APSC) elkötelezett a nemzetközi tudásmegosztás területén a közigazgatás, az integritás, a vezetés, a tanulás és a fejlesztés területén. A partnereik kétoldalú együttműködésekben (fórumokkal): a szingapúri, a kanadai, az új-zélandi és a kínai kormányzatok. A Bizottság a Külügyi és Kereskedelmi Minisztériummal (DFAT) együttműködik az ázsiai-csendes-óceáni régió állami szektorának kapacitásának fejlesztésére.

⁹³ <http://indigenoucareers.gov.au/>

⁹⁴ <http://indigenoucareers.gov.au/home/featured-articles/welcome>

⁹⁵ <https://employmentjobs.nga.net.au/cp/index.cfm?event=jobs.jati&returnToEvent=jobs.home&jobID=C-36D621A-5A07-4D45-B927-A83100CF6EB2&audienceTypeCode=HIDDEN%20-%20EMP&UseAudienceTypeLanguage=1>

⁹⁶ <https://www.stirling.wa.gov.au/development/Projects/Stirling%20City%20Centre/11.09.14%20Community%20Leadership%20Group%20Workshop%20Summary.pdf#search=kovacs>

⁹⁷ <https://www.legislation.gov.au/>

tésében az Ausztrál Segélyprogramon keresztül. A Bizottság jelenleg együttműködik a Pápua Új-Guineai és az indonéz kormányokkal, további partnereik: Szamoa, Fidzsi-szigetek, a Marshall-szigeteki Köztársaság, Kiribati Köztársaság, Niue, Salamon-szigetek és Ghána.

A programok hosszú távú és tartós együttműködésre épülnek, amelyet a Bizottság a partnerszervezetekkel folytat. Nagy hangsúlyt fektetnek a kapacitásépítésre mind a szervezeti, mind az egyéni készségfejlesztési szinteken. A legfontosabb módszereik közé tartoznak a csereprogramok, stratégiai párbeszéd, rövid távú szakmai tanulmányutak, kiküldetések és a technikai, technológiai tanácsadás. A vezetés a közszolgálati vezetőképzés, Ausztrália közszektorbeli reformokkal kapcsolatos tapasztalata, valamint az elszámoltathatóság és az átláthatóság szerepelnek az együttműködések témáiban. A honlapon kapcsolattartó e-mail címet is megadnak az államközi programok megvalósításának hatékony beindításához, a kapcsolatfelvétel megkönnyítéséhez.⁹⁸

8. ÖSSZEFOGLALÁS

8.1. 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 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 Perth egyik kerületében.

Az ausztrál közszolgálatot angolszász típusú közszolgálatként határozzák meg. Karakteristikáját tekintve nyílt vagy nyitott pozíció rendszer. A közszolgálat széttagoltan, decentralizáltan működötteti szerveit, a humánerőforrás szervezete is decentralizált. A különböző szakterületek képviselői szakmai közösségekbe tömörülnek. A HR területén a két legnagyobb tagsággal rendelkező szakmai szervezet az Australian Human Institute és a Human Resources Professionals Association, mindkettő élen jár a tudásmegosztásban. Szakmai minősítő rendszert működtetnek, képzéseket indítanak és biztosítják a HR szakmai tudásmegosztást a formális és informális szinteken egyaránt. Egymással is stratégiai partneri kapcsolatot valósítanak meg, és nemzetközi kapcsolataik is vannak elsősorban az angolszász és a csendes-óceáni térség országainak HR szervezeteivel. A HR tudásmegosztás

⁹⁸ <http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/international-engagements>

csúcsszervének az ausztrál közigazgatásban az Ausztrál Közszolgálati Bizottság (Australian Public Services Commission, APSC) tekinthető, ami egy vállalati nemzetközösségi szervezet a miniszterelnök és a kabinet portfólióján belül. Elsődleges feladata az ausztrál közszolgálat foglalkoztatáspolitikáinak és gyakorlatainak fejlesztése, előmozdítása, felülvizsgálata és értékelése.

8.2. KÖVETKEZTETÉSEK, ADAPTÁLHATÓSÁG LEHETŐSÉGE HAZAI KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT

Magyarország számára tanulságként szolgálhat az ausztrál közszolgálati szervezetekben tetten érhető munkamódszerek, a projektmanagementnek a széleskörű alkalmazása. Ennek a módszertannak a birtokában látják el sikeresen a támogató szerepkört a toborzástól a foglalkoztatáson át a képzés-fejlesztésig. A közszolgálat a tudásmegosztás változatos platformjait és lehetőségeit nyújtja. A szektorokon átívelő és a team munkában zajló projektek tovább erősítik a tudásmegosztáson alapuló együttműködést. Ebbe a körbe tartoznak az egyetemek bevonásával megvalósuló kutatási, oktatási, fejlesztési projektek. A projektmenedzsment módszertan jelentős felértékelődése figyelhető meg a napjaink ausztrál közszolgálati működés minden szintjén és területén. A tudásmegosztás jelentősége a jó gyakorlatok megosztásával a HR szakmai fórumokon is megmutatkozik. A tudásmegosztó platformok kialakításában, alkalmazásában, fejlesztésében és a tartalom managementben fontos szerep hárul az IT szakemberekre. A legújabb információs és telekommunikációs technológiák használatának képességét a közszolgálati HR szakemberek sem tudják mellőzni.

Az ausztrál önkormányzatok körében a nyílt adatgazdálkodás lehetőségét feltáró kutatás is példaértékű lehet a hazai közszolgálati szektor számára. Egy hasonló elemzés feltáráshatná az önkormányzati szektorban rejlő azon lehetőségeket, amelyek jobb ügyfélkapcsolatot hozhatnának létre.

Magyarországon a legjelentősebb HR szakmai szervezet a Humán Szakemberek Országos Szövetsége.⁹⁹ Működése nagyban hasonlít az ausztrál HR szakmai szervezetekéhez. Tagjai között tudhatják a hazai HR szakma legmeghatározóbb személyiségeit a vállalati és akadémiai szempontokat egyaránt képviselve. A hazai közszolgálati és benne a HR tudásmegosztás jó gyakorlatát a Magyar Közszolgálati Egyetem valósítja meg, elektronikus könyvtárának kialakításával. Van hazai példa a projekt szemléletű fejlesztésre a tudásmenedzsment területén is. Az Európai Unió fejlesztési támogatások közszolgálati tudásmenedzsmentjének fejlesztésével kapcsolatba hozható Magyarországon megvalósuló program a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program (KÖFOP) 2014-2020 keretében létrejöhetnek informatikai fejlesztések, tananyagfejlesztések, tudásmegosztást megvalósító konferenciák. Az egyetemek és a közszolgálat tudásmegosztásának, projektmunka keretében történő értékteremtésének jó példája jelen kutatási projekt, amely közszolgálati szervek, a Közszolgálati Egyetem és vidéki egyetemek, mint tudásközpontok közreműködésével hoz létre jó gyakorlatokat is felvonultató nemzetközi összehasonlító tanulmányköteteket.

⁹⁹ <http://www.hszosz.hu/>

8.3. JÖVŐKÉP AZ ADOTT ORSZÁGRA VONATKOZÓAN

Az ausztrál közszolgálatban jelenleg a szolgáltatások folyamatos fejlesztése; a projektmanagement; a digitalizáció folytatása a központi témák. A legnagyobb kihívások az esélyegyenlőséghez a globális kihívásokhoz és az informatikai biztonsághoz kapcsolódnak. A HR fejlesztések markáns irányai:

- Az innováció serkentése az egyéneknél és a szervezetek minden szintjén;
- A belső motiváció erősítése új, emberközpontú megoldásokkal;
- Munka-magánélet egyensúlyának és az örömteli munkavégzés megvalósításának támogatása a HRM és ezen belül a tudásmanagement eszköztárát felhasználva;
- A felértékelődött társadalmi hálózatok kezelése.

A jövő egy újabb kihívása a nyílt adat portálok bevezetése. Ennek előzményeként 2017-ben egy újabb fejlesztéshez szükséges kutatást valósítottak meg az önkormányzatok körében, amelynek célja a nyílt adatgazdálkodásban rejlő lehetőségek feltárása. A nyílt közigazgatási adatok gyakorlata a kormányzati átláthatóságot, az állampolgári elkötelezettséget és a nyílt innovációt szolgáló együttműködés új formáit teremtheti meg. Az államigazgatási szervek és az ügyfelek közötti interakciók a kutatás szerint erősítik a szolgáltatások színvonalának hatékonyságát, az adatok újrahasznosítása pedig új lendületet adhat az innovációnak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

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

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

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

Nemeslaki András (szerk.) (2014): E-közszolgálatfejlesztés Elméleti alapok és tudományos kutatási módszerek. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Nyitrai Ferencné (szerk.) (2005): A közszféra alkalmazottainak aránya és teljesítményük Magyarországon és néhány OECD-országban. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal KSH.

PwC (2016): A positive conversation: Performance management in the public sector. Elérhetőség: <http://www.pwc.com.au/publications/performance-management-apr16.html> (utolsó letöltés: 2018. november 26.)



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

Varjasi Gábor (2015): A tanulószervezet és a tudásmenedzsment. In Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.): Közszolgálati HR-menedzsment. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási-tudományi Kar.

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 KÖZIGAZGATÁSI
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR SZAKEMBEREK
FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK VIZSGÁLATA*

1. A BELGA KÖZSZOLGÁLATOT ELSŐDLEGESEN FOGLALKOZTATÓ TUDÁSTRANSZFERRŐL – „SZENIOROK – JUNIOROK”

Belgium a folyamatos államreformok következtében egy központosított unitárius államból föderális állammá alakult, és ennek következtében sok köztisztviselő a szövetségiből a közösségek és a régiók közigazgatásába került áthelyezésre (Broucker 2010) (Duran – Isusi – Corral 2013). A Szövetség mellett a régiók és a közösségek is rendelkeznek saját közzszolgálattal, amelyeknek szabályozása és gyakorlata némileg eltér, azonban az elveket illetően továbbra is zárt, karrier rendszerben működnek.¹⁰⁰ A szövetségi közzszolgálat jelentősége és mintaadó jellege azonban meghatározó, így a tanulmány elsősorban ebben a közegben vizsgálja a tudástranszfer megvalósulását.

A belga szövetségi közzszolgálati személyi állományban az 50 év feletti generáció aránya napjainkra már meghaladja a 40%-ot. Sőt, a korfa arról tanúskodik, hogy a közép-korosztály – amely hagyományosan az összekötő kapocs szerepét is hivatott betölteni a legfiatalabb és a legidősebb alkalmazotti rétegek között – egyre csökkenően van (De Vos – De Schamphelaere – Van Bruystegem 2011). A belga szövetségi köztisztviselők átlagéletkora 47 év.¹⁰¹ Mindezen tényezők közrejátszanak abban, hogy a szövetségi közigazgatás eddig gyakorlatilag ismeretlen kihívásokkal szembesül mind a környezet gyors változásai, mind az állampolgárok által támasztott, folyamatosan növekvő elvárások okán; amely a fokozott rugalmasság és a teljesítménykényszer igényét támasztja vele szemben. Az új kihívásoknak való megfelelés érdekében a munkavállalók tapasztalataiból, ismereteiből származó szakértelem, know-how egyre féltettebb kincsé válik; hiszen napjainkban mind erőteljesebben veszélybe kerül (Service Public Fédéral. Personnel et Organisation 2006a). Ha egy munkatárs távozik a szervezettől – a zárt közzszolgálati rendszerben tipikusan nyugdíjba vonul –, vagy más munkakörbe kerül, magával viszi azt a tudást, tapasztalatot, amelyet az évek során megszerzett. Amennyiben e tudást időben átadják a feladat/munkakör jövőbeli ellátója számára, vagy a szakértelmet széles körben megosztják a szervezetben, akkor a munkatárs távozása nem okoz problémát. De amint ez a szakértelem ritkaságszámba megy, nincs, aki rendelkezze vele, vagy pótolja a hiányt, a kieső munkaerő kompetenciái után maradt úr komoly következményekkel járhat a szervezet számára. A már napirenden lévő, illetve előre prognosztizálható tömeges nyugdíjazások mellett a karrier-mobilitás és a szövetségi kormányzaton belüli szerkezetátalakítás a személyzet fokozott mozgását is eredményezi Belgiumban. Mindezek a tényezők, közöttük a demográfiai fejlődés készlet-

¹⁰⁰ Bár – mint a világ más országaiban általában – Belgiumban is növekszik a szerződéssel foglalkoztatott közzszolgálatok aránya, sőt, a reformok során a közelmúltban fel is merült, hogy a hatékonyság előmozdítása érdekében a jövőben hangsúlyt kívánnak helyezni a szerződéses alkalmazottak számának növelésére a kinevezett állományal szemben.

¹⁰¹ Elérhetőség:

<https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/fonction-publique-administrative-federale/analyse-comparative/distribution> (2017. december 31-i adat) (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

te arra a belga szövetségi kormányt, hogy az új évezred első évtizedében egy sor olyan kihívással nézzen szembe, amely messze túlmutat azon a korábbi megközelítésen, hogy egyszerűen csak előre jelezzék a nagy tömegben kiáramló alkalmazottak számát. Ekkorra megkerülhetetlen kérdéssé vált az utánpótlás biztosításának megoldása. Ezért arra törekednek, hogy a tudás átáramlását és a tapasztalatcserét az idősebbek és fiatalabbak között jó nyomvonalra állítsák és tovább folytassák minden alkalmazottra kiterjedően a motiváció megteremtését és fenntartását; függetlenül attól, hogy melyik korcsoportba tartozik.

E folyamat során azonban figyelemmel kell lenni a különböző elvárásokra; hiszen minden generációnak megvannak a maga sajátos jellemzői és következésképpen a foglalkoztatási (jog)viszonyaikra vonatkozó jellemző elvárásai. A belga közszolgálatban – nem meglepően – úgy ítélik, ezekre a kihívásokra a különböző generációk közötti együttműködés jelenti a megoldást; az eltérő korosztályok, korcsoportok együttműködése alapvető jelentőséggel bír egyik oldalról a szövetségi kormányzat működése folyamatosságának és megújításának folyamataiban, másik oldalról pedig nagymértékben meghatározza az egyéni alkalmazottak megelégedettségét és motivációját. Ennek szolgálatában a kétezres évek elején fogalmazódott meg, hogy a szövetségi közszolgálatért felelős szerv olyan személyzeti politikát kíván kialakítani, amely a szervezeti egységeken, teameken belüli különböző generációk közötti együttműködést ösztönzi, hozzáadott értéket teremtve a munkavállalók életkorának sokféleségéből. Ahhoz, hogy a humánpolitika és humánerőforrás gazdálkodás, a belső kommunikáció, a tudásmenedzsment és a generációmenedzsment szintjén célzott intézkedéseket hajtsanak végre, először a következő kérdésekre kell(ett) válaszolni: i) Miként dolgoznak együtt a különböző korosztályok képviselői a szövetségi közigazgatás szervezeteiben; ii) Milyen tényezők vannak hatással erre az együttműködésre; Milyen módon játszik itt szerepet a kor; iii) Milyen lépéseket lehetne tenni annak érdekében, hogy javuljon ez az együttműködés? Mindezen kérdések megválaszolásához a Vlerick Leuven Gent Menedzsment Iskolát kérték fel, hogy tanulmányozza a belga szövetségi közszolgálatban a generációk közötti együttműködést, valamint azt, hogy melyek a tudástranszfert akadályozó tényezők, és milyen módon segíthetné a generáció-menedzsment a tudásátadást, az intézményi emlékezet fennmaradását.

A kérdés fontosságának felismerését támasztja alá az a tény is, hogy a szövetségi közszolgálaton belül önálló felelős szervezeti egység is működik e területen. Ez a Stratégiai és Támogatási Szövetségi Közszolgálati Hivatalon (SPF BOSA) belül a Foglalkoztatási és Fejlesztési Főigazgatóság Tudásmenedzsment részlege. A leírtak fényében, ha a belga (azon belül a szövetségi) közszolgálaton belüli tudástranszferről beszélünk, elsősorban a közszolgálaton, azon belül is az egyes szervezeteken belüli tudásmegosztásra gondolunk; amely valójában a már említett intézményi emlékezet továbbvitelét hivatott megvalósítani a közigazgatás korfáján „elhelyezkedő” különböző generációk között. A generációk közötti tudásmegosztásnak a már említett menedzsment-tevékenységekhez kapcsolódóan (tudásmenedzsment, generációmenedzsment, stb.) széles körben közzétett elméleti, gyakorlati, módszertani szakirodalma is született az elmúlt két évtizedben, az érintett különböző célcsoportok számára; így a vezetőknek, tudásmenedzsment szakembereknek, senioroknak, junioroknak címzetten (De Vos – De Schamphelaere – Van Bruystegem 2011) (Service Public Fédéral. Personnel et Organisation 2006a, b és 2010a, b).

2. A HR-SZAKEMBEREK KÖZSZOLGÁLATON BELÜLI INTÉZMÉNYESÍTETT TUDÁSTRANSZFERÉNEK FORMÁI

Az előző részben taglaltaktól eltérő a közzolgálati humánerőforrás gazdálkodásért felelős szakemberek közötti tudástranszfer gyakorlata. Ebben a viszonylatban a közzolgálat különböző területein, a közigazgatás különféle szerveinél foglalkoztatott HR-szakemberek közötti tudásmegosztást mutatjuk be. A HR-esek a tudásmegosztási formák igen széles spektrumát vehetik igénybe munkájuk során; rendkívül változatos tartalommal. Már itt fel kívánjuk hívni a figyelmet arra, hogy maguk a kormányzati, közzolgálati portálok is gazdag ismereti anyagot, tudásbázist biztosítanak a közzolgák számára; kiemelt figyelmet fordítva a HR-aspektusokra, valamint az emberi erőforrások menedzsmenjtjét végző munkatársakra.

2.1. A SELOR AKADEÉMIA

A 2000-ben újtjára indított belga szövetségi közigazgatási modernizációs program idején létrehozott központi kiválasztási hivatal, a Selor, amely 2017 óta egy központi hivatal, a közigazgatási/közzolgálati funkcionális támogató feladatokat ellátó szerv, az SPF BOSA¹⁰² részét képezi, különféle támogató tevékenységeket – többek között – humánerőforrás gazdálkodási szolgáltatásokat végez a szövetségi kormányzat, valamint az egyéb közzolgálatok számára. Ezek körében jelentős hangsúlyt fektet a közzolgálati szervek humánerőforrás gazdálkodásáért felelős szakemberei közti tudásmegosztásra. A szövetségi közzolgálat szerveinek, intézményeinek, továbbá a régiók, közösségek közzolgálatainak emberi erőforrás gazdálkodásért felelős munkatársai a Selor közigazgatáson belüli tudástranszfert változatos formákban megvalósító képzéseiben vehetnek részt és szerezhhetnek képesítést a Selor által alkalmazott módszerek elsajátításából. A központi kiválasztásért felelős szerv ennek megfelelően a tudományosan megalapozott szűrés módszerek tekintetében tudását és szakértelmét – többek között – a *Selor Akadémián* keresztül teszi hozzáférhetővé. A szövetségi és egyéb szintű közigazgatások szerveinek és intézményeinek HR szakemberei a Selor Akadémián a Selor akkreditált módszerei alapján a kiválasztási eljárások egyikéből vagy akár több fajtájából szerezhhetnek tanúsítványt, amelynek során a hangsúly az erős módszertani struktúrára helyeződik.¹⁰³

A Selor feladata eredetileg elsősorban a szövetségi közigazgatás belépő vagy előmenetelben részesülő alkalmazottainak vizsgálata és kiválasztása volt. De az utóbbi években az ügyfelek számára biztosított portfóliója jelentős mértékben bővült, tevékenysége fejlődött. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy hangsúlyt fektet a tudásmegosztásra is. A hivatal a következőképpen kommunikálja ezt a folyamatot: „A *Selor ma már nem színeszként, hanem rendezőként tevékenykedik, és így hozzájárul ahhoz, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás területén működő egyéb szereplők megfelelő módszereket és el-*

¹⁰² Service public fédéral Stratégie et Appui/Federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning.

¹⁰³ Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nos-produits/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

járásokat valósítsanak meg a gyakorlatban. Ezzel párhuzamosan az innovációba és a szakértelembe is investál."¹⁰⁴

A Selor Akadémián tanúsítvánnyal igazoltan elsajátítható tudásanyag átadása és befogadása tulajdonképpen azt célozza, hogy a szövetségi és az egyéb entitások (régiónok, közösségek) közszolgálatok nagyobb fokú autonómiára tegyenek szert humán erőforrás gazdálkodásukban; rendelkezzenek „házon belül” tanúsított, akkreditált humán erőforrás gazdálkodási szakértelemmel.

Az e területen megvalósuló tudástranszfer jelentőségének megértéséhez tisztában kell lennünk a már érintett ténnyel, hogy a belga közigazgatás még ma is erősen zárt jellegű közszolgálatot működtet, és zömében a határozatlan időre, életpályára alkalmazott köztisztviselők látják el feladatait. 2017-ben a szövetségi közigazgatásban dolgozók 80,2%-a rendelkezett kinevezéssel, és mindössze 19,8% volt a szerződésesek aránya. (Ez az összes szövetségi közintézmény tekintetében 78,2% és 21,8%-os arányt jelentett.)¹⁰⁵ Ennek megfelelően a szövetségi közigazgatás alkalmazottainak kiválasztási rendszere központosított; a folyamat átláthatósága és befolyástól való mentessége érdekében a toborzási és kiválasztási eljárás kötelező részét központilag a Selor folytatja le; majd a sikeres procedúra után a közigazgatási szervek hatásköre a kiválasztás egyéb megmértetései lefolytatása. A megújított toborzási és kiválasztási rendszer két pilléren alapul: i) egyrészt a végzettségek vizsgálatán, ii) másrészt a felvételhez szükséges tesztek sikeres teljesítésén. A Selor toborzási stratégiája azonban, a korábbi gyakorlattal szemben, ma már a generalista tudást értékelő (verseny)vizsgákról, áttért a specifikus profilokra, *munkakörökre történő toborzásra*, amelyet a kompetencia alapú toborzás révén valósít meg (OECD 2007). Ennek következtében a kiválasztási eljárás részét képező tesztek a jelölt kompetenciáit mérik (Hondegheem – Parys 2002). Szintén új elem a kiválasztási eljárásban az értékelő központok alkalmazása, amelyek jól ismert eszközök a kompetenciák monitoringozására (Hondegheem – Horton – Scheepers 2005).

Ez az a központilag igazgatott kiválasztási rendszer, amelynek működése mellett az elmúlt évek során felmerült az igény, hogy a meghatározott vonatkozásokban nagyobb autonómiát kellene biztosítani mind a szövetségi, mind az egyéb közigazgatási szintek közszolgálati szervei számára. Mégpedig oly módon, hogy megtartják a Selor által tanúsított és akkreditált i) módszereket, ii) eszközöket, iii) azok tudományos megalapozottságát, iv) a központi kiválasztási szerv által kezelt dokumentációt. Ehhez kapcsolódnak azok a kezdeményezések, amelyek a Selor által működtetett tudástranszferet biztosítják az azt megrendelő szervek számára.

A Selor a hatáskörébe tartozó tevékenység keretein belül a tudományosan kidolgozott módszertana, alkalmazott eszközei és az eljárást érintő egyéb jellegű tudásanyag megosztása érdekében elsősorban toborzási, kiválasztási, értékelési és kompetencia-menedzsment területeken kínál képzéseket, tréningeket a szövetségi és egyéb szervek HR-szakemberei számára. Az e tréningeken résztvevők számára tanúsítvánnyal igazolják az

¹⁰⁴ Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nos-produits/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁰⁵ Elérhetőség: <https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/fonction-publique-administrative-federale/analyse-comparative/distribution> (2017. december 31-i adat) (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

elsajátított tudást, amely feljogosítja őket arra, hogy saját kiválasztási eljárásaik során önállóan járassanak el. A képzések a kliens-szervezet autonómia-igényének szükségletei szerint személyre szabottak. A bevonás szintjének mértékében és a megkereső szerv valós igényeihez mérten a Selor dönt arról, hogy a kért önállóság helyénvaló, indokolt, igazolt-e.

Tehát, mint látjuk, ez esetben a Selor tudásmegosztó tevékenysége arra irányul, hogy a humánerőforrás gazdálkodási tevékenység egy részét, a kiválasztási eljárásokat, folyamatokat meghatározott mértékben decentralizálják.

A Selor tudásmegosztó tevékenysége révén – a kiemelten a kiválasztáshoz kapcsolódó – HR-folyamatokban (beleértve a kompetencia-menedzsment területeit is) megszerezhető autonómia különböző formákban és mértékben nyilvánulhat meg. A következő részletekbe menő bemutatás célja, hogy lássuk, milyen változatos tartalommal formákban és szintekkel valósulhat ez meg; illetve, hogy milyen részletes szabályozottsággal nyílik lehetőség arra, hogy a Selorhoz rendelt központi kiválasztási jogosítványok decentralizációjára kerüljön sor (már a HR-szakemberrel szemben támasztott előzetes feltételek meghatározása révén is).

A Selor Akadémia tudástranszfer típusai

Az „interjúzási autonómia” tudásmegosztás-típus ¹⁰⁶

Az interjúzási autonómia iránt irányuló tudástranszferben való részvételhez a HR-munkatársaknak minimum egy éves tapasztalattal kell rendelkezniük a generikus kompetenciák értékelése terén, amelyre a magatartásra vonatkozó célzott viselkedési interjúk és a jelöltek számára nyújtandó visszajelzések kidolgozása révén tettek szert. Ismerniük kell a STAR technikát¹⁰⁷ (amelyet vagy saját szervezetük továbbképzésén vagy a Selor egyik fizetett képzésén sajátíthatnak el).

Az interjúzási autonómia képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok		
Modul	Képzés/Műhely	Időtartam
diverzitás	alap-diverzitás	félnapos
interjú	elnöki szerep	félnapos
interjú	visszacsatolás	félnapos
interjú	diverzitás az interjúzásban	félnapos
Selor-specifikus	vizsgálati modell	e-learning
Selor-specifikus	integritás	félnapos
Selor-specifikus	jogorvoslat és szabályozás	félnapos
Selor-specifikus	mentorálás terepen	meghatározandó

¹⁰⁶ Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nos-produits/comment-r%C3%A9pondre-vous-m%C3%A0me-%C3%A0vos-besoins-rh-/d%C3%A9couvrez-nos-trajets-de-certification-pour-plus-dautonomie/autonomie-en-entretien/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁰⁷ A kompetencia-alapú állásinterjúknál használt technika; amelyet gyakran alkalmaznak a nagy szervezeteknél, valamint a számunkra jelenleg releváns közszektorban.

Az interjúzási autonómia képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok számonkérési formái		
Modul	Tanúsított vizsga	Típus
diverzitás	alap-diverzitás	informatikai alapú
interjú	ismereti vizsga/tudásteszt	informatikai alapú
interjú	gyakorlati teszt (értékelési gyakorlat)	szóbeli

A tanúsítással végződő tudásmegosztó tréning végén a résztvevő HR-szakember képesé és jogosulttá válik arra, hogy a Selor módszerei, eszközei és a megfelelő dokumentáció alapján interjúkat bonyolítson le saját szervénél. Az „interjúzási” képzés megszerzése után a HR-szakember beiratkozhat az „értékelés” tudásmegosztásra.

Az „Önéletrajzok vizsgálata” – *autonómia tudásmegosztás-típus*¹⁰⁸

Ennél a tudástranszferre irányuló képzésnél nincs szükség előzetes tapasztalatra.

Az önéletrajzok vizsgálata-autonómia képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok		
Modul	Képzés/Műhely	Időtartam
diverzitás	alap-diverzitás	félnapos
önéletrajzok vizsgálata	önéletrajzok vizsgálata	félnapos
Selor-specifikus	alapelvek és szabályozás a diplomák (végzettségek) terén	e-learning
Selor-specifikus	vizsgálati modell	e-learning
Selor-specifikus	jogorvoslat és szabályozás	félnapos
Selor-specifikus	mentorálás terepen	meghatározandó

Az önéletrajzok vizsgálata-autonómia képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok számonkérési formái		
Modul	Tanúsított vizsga	Típus
diverzitás	alap-diverzitás	informatikai alapú
önéletrajzok vizsgálata	önéletrajzok vizsgálata	informatikai alapú

A tanúsítással igazolt tudásmegosztás végén a résztvevő HR-szakemberek alkalmassá válnak arra, hogy a Selor módszere alapján, a Selor eszközeivel és a megfelelő dokumentáció segítségével lefolytassák az önéletrajzok vizsgálatát saját szervezetüknél.

Az „Autonómia A-tól Z-ig” *tudásmegosztás típus*¹⁰⁹

Az A-tól Z-ig autonómia tudástranszfer előfeltételei, hogy a résztvevő HR-szakember jelentős, minimum egy éves tapasztalatot birtokoljon a következő területeken:

¹⁰⁸ Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nos-produits/comment-r%C3%A9pondre-vous-m%C3%AAme-%C3%A0-vos-besoins-rh-/d%C3%A9couvrez-nos-trajets-de-certification-pour-plus-dautonomie/autonomie-en-screening-des-cv/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁰⁹ Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nos-produits/comment-r%C3%A9pondre-vous-m%C3%AAme-%C3%A0-vos-besoins-rh-/d%C3%A9couvrez-nos-trajets-de-certification-pour-plus-dautonomie/autonomie-a-z/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

- képes legyen meghatározni a (belső vagy külső)¹¹⁰ klienssel lezajlott találkozó után, hogy melyek azok a végzettségi követelmények (diplomák), tapasztalati feltételek, technikai és magatartásbeli kompetenciák, amelyeket fel kell tüntetni a munkaköri leírásban;
- rendelkeznek:
 - » a munkáltatói brand-ek és a különböző toborzási csatornákon keresztül történő állásajánlatok közzétételének alapvető ismereteivel,
 - » jó szerkesztői képességekkel és
 - » az aktuális munkaerőpiaci tendenciák ismeretével;
- ismerje a különböző típusú tesztek és legyen tisztában a kompetencia-mátrixok létrehozásával, valamint rendelkeznek tapasztalattal a tesztek fejlesztését illetően, illetve az ügyfelek ilyen irányú tanácsadásában.
- ismerje a Selor vizsgálati módszerének fő szakaszait, valamint, alapszinten ismerje a szövetségi közigazgatás kompetencia-szótárát.
- képes legyen arra, hogy a generikus kompetenciákat célzott viselkedési interjúk segítségével értékelje, visszacsatolást tudjon nyújtani a jelölt számára, továbbá, ismerje a STAR technikát is (akár saját szervezetén keresztül, akár a Selor fizetett képzésén sajátította el azt).

Az Autonómia A-tól Z-ig képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok		
Modul	Képzés/Műhely	Időtartam
diverzitás	alapdiverzitás	félnapos
profilanalízis	profilanalízis	félnapos
toborzás	toborzás	félnapos
önéletrajzok vizsgálata	önéletrajzok vizsgálata	félnapos
tesztelés és jelentés	tesztelés (tesztfejlesztés és teszt-portfólió)	1 napos
tesztelés és jelentés	jelentés (az eredmények értelmezése)	1 napos
interjú	az elnöki szerep	félnapos
interjú	visszacsatolás	félnapos
interjú	interjúzás diverzitása	félnapos
Selor-specifikus	Pubweb felület, önéletrajz és a Moniteur Belge ellenőrzése	félnapos
Selor-specifikus	végzettségek terén elvek és szabályozás	e-learning
Selor-specifikus	diplomák és kinevezési okiratok hitelesítése	félnapos
Selor-specifikus	OptimaS	4xfélnap
Selor-specifikus	kiegészítő vizsgálat	félnapos
Selor-specifikus	hozzáférések és mobilitás	félnapos
Selor-specifikus	integritás	félnapos
Selor-specifikus	O2	félnapos
Selor-specifikus	dokumentum-kezelés és archiválás	félnapos
Selor-specifikus	vizsgálati modell	e-learning

¹¹⁰ A közszolgálatba belépni kívánó jelölt vagy az aktuálishoz képest új posztra pályázó köztisztviselő vagy egyéb státuszú közszolgálati alkalmazott esetében.

Az Autonómia A-tól Z-ig képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok		
Modul	Képzés/Műhely	Időtartam
Selor-specifikus	panaszok és szabályozás	félnapos
Selor-specifikus	mentorálás terepen	meghatározandó

Az A-tól Z-ig képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok számonkérési formái		
Modul	Tanúsított vizsga	Típus
diverzitás	alapdiverzitás	informatikai alapú
profilanalízis	gyakorlati vizsga (értékelési gyakorlat)	szóbeli
toborzás	ismereti vizsga	informatikai alapú
önéletrajzok vizsgálata	ismereti vizsga és gyakorlat	informatikai alapú
tesztelés és jelentés	ismereti vizsga és gyakorlat (tesztelés rész)	informatikai alapú
tesztelés és jelentés	ismereti vizsga és gyakorlat (jelentés rész)	informatikai alapú
interjú	ismereti vizsga	informatikai alapú
interjú	gyakorlati vizsga (értékelési gyakorlat)	szóbeli

Ennek a tanúsított tudástranszfer-formának köszönhetően a résztvevő HR-munkatárs képessé válik arra, hogy egészében levezényeljen egy kiválasztási eljárást a Selor módszertana szerint, a Selor eszközeivel, a megfelelő dokumentumok alkalmazásával.

Az „Adminisztratív autonómia” tudásmegosztás típus¹¹¹

Az adminisztratív autonómia tudástranszfer-forma előfeltétele, hogy az abban résztvevő HR-szakember ismerje a Selor vizsgálati eljárása módszertanának főbb szakaszait, továbbá tisztában legyen a szövetségi közigazgatás kompetencia-szótárának alapjaival.

Az adminisztratív autonómia képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok		
Modul	Képzés/Műhely	Időtartam
diverzitás	alapdiverzitás	félnapos
Selor specifikus	Pubweb felület, önéletrajz és a Moniteur Belge ellenőrzése	félnapos
Selor specifikus	diplomák és szabályozás terén elvek és szabályozás	e-learning
Selor specifikus	diplomák és kinevezési okmányos hitelesítése	félnapos
Selor specifikus	OptimaS	4x félnapos
Selor specifikus	kiegészítő vizsgálat	félnapos
Selor specifikus	hozzáférés és mobilitás	félnapos
Selor specifikus	dokumentumkezelés és archiválás	félnapos
Selor specifikus	vizsgálati modell	e-learning
Selor specifikus	jogorvoslat és szabályozás	félnapos

Az adminisztratív autonómia képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok számonkérési formái		
Modul	Tanúsított vizsga	Típus
diverzitás	alapdiverzitás	informatikai alapú

¹¹¹ Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nos-produits/comment-r%C3%A9pondre-vous-m%C3%A0me-%C3%A0-vos-besoins-rh-/d%C3%A9couvrez-nos-trajets-de-certification-pour-plus-d'autonomie/autonomie-administrative/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

Ez a tudástranszfer csak akkor jöhet szóba, ha a résztvevő HR-szakember szervezeténél már van legalább egy „A-tól Z-ig autonóm személy”. Ezen igazolt tudásmegosztási forma tanúsított elvégzésével a résztvevő alkalmassá válik arra, hogy a kiválasztásért felelős menedzsert helyettesítse az adminisztratív lebonyolításban a Selor módszertana szerint, a Selor eszközeivel, a megfelelő dokumentáció segítségével.

A „Mentorálás” tudástranszfer¹¹²

Ennél a tudástranszfernél a résztvevő HR-szakembereket mentor segíti. Kivéve azokat, akik az adminisztratív autonómiához vezető tanúsítvány megszerzésére irányuló tudástranszferben vesznek részt. Ezekben az esetekben őket a saját szervezetüknél lévő, A-tól Z-ig tanúsítvánnyal rendelkező munkatárs támogatja.

Az „Értékelés” tudástranszfer-modul¹¹³

Az értékelés tudásmegosztó modulban történő részvételhez a HR-munkatársnak legalább két éves releváns tapasztalattal kell rendelkeznie a jelöltek értékelő centrumban történő szűrése/tesztelése terén. Tisztában kell lennie az értékelői, a megfigyelői, és esetlegesen a résztvevői szerepekkel, amelyeket korábban már különböző típusú értékelési gyakorlatok során ki is próbált. Ez a tapasztalat azért bír jelentőséggel, mert a tanúsítvány alapját képező tudásátadás képzés-jellege és időtartama ennek függvénye.

További feltétel az ezen tudástranszferben való részvételhez az Interjúzási modulban megszerzett tanúsítvány.

<i>Az értékelés képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok</i>		
<i>Modul</i>	<i>Képzés/Műhely</i>	<i>Időtartam</i>
<i>értékelés</i>	<i>értékelési technikák képzés</i>	<i>3 napos</i>

<i>Az értékelés képzéshez kapcsolódó tudástranszfer-típusok számonkérési formái</i>		
<i>Modul</i>	<i>Tanúsított vizsga</i>	<i>Típus</i>
<i>értékelés</i>	<i>gyakorlati teszt (értékelési gyakorlat)</i>	<i>szóbeli</i>

¹¹² Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nos-produits/comment-r%C3%A9pondre-vous-m%C3%AAme-%C3%A0-vos-besoins-rh-/d%C3%A9couvrez-nos-trajets-de-certification-pour-plus-d'autonomie/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹¹³ Elérhetőség: <https://translate.google.com/?hl=hu#fr/hu/Cette%20exp%C3%A9rience%20est%20importante%20car%20les%20formations%20et%20la%20dur%C3%A9e%20du%20trajet%20de%20certification%20en%20d%C3%A9pendent> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

2.2. TUDÁSMEGOSZTÁS A KÖZIGAZGATÁSI KÉPZÉSI INTÉZET (IFA) KERETÉBEN

A belga közszolgálati továbbképzési intézet (Institut de Formation de l'Administration) jelenleg a szövetségi stratégiai és támogató szolgálat, az SPF BOSA Toborzási és Fejlesztési Igazgatóságának részeként működik.¹¹⁴

Az IFA a humánerőforrás gazdálkodási szakemberek tudásmegosztásában is igen aktív szerepet tölt be. Számos tudástranszfer lehetőséget kínál a HR folyamatok különböző aspektusaihoz, amelyekből néhányat csoportosítva, másokat külön nevesítve sorolunk fel annak érdekében, hogy betekintést nyerhessünk a HR-továbbképzések sokszínűségébe és személyre szabottságába.

A csoportosítás szerinti példák:

HR témák, tudásmegosztási formák:

- Kompetencia-modell – távoktatásban;
- Munkaköri leírás-szerkesztés – interaktív workshop;
- A bizalmi állásban dolgozók vagy toborzás és kiválasztás – gyakorlati képzések;
- Nwow („New Way of Working”) gyakorlati közösség azon vezetők és munkatársak számára, akiknek felelősségi körébe tartozik az NWOV projekt bevezetése saját szervezetüknél.¹¹⁵

HR szakemberek és vezetők számára:

Ezeknél a tudásmegosztási formáknál a célcsoportba elsősorban a HR-szakemberek és a személyzeti és szervezeti ügyekért felelős szervezeti egységek (P&O) munkatársai tartoznak, de várják azon vezetőket is, akik napi gyakorlatukba szívesen integrálnának bizonyos HR-szemponctokat.

HRM-támogatás szervezetek számára:

Az IFA a szövetségi tisztviselőknek szóló tréningeken, workshopokon és coachingon kívül a szervezetek számára is rendelkezik ajánlatokkal. Ezen túlmenően a közigazgatási szervek speciális kérésekkel is fordulhatnak az IFA-hoz a tudástranszfer érdekében, például a következő témákban: keretszerződések; partnerségek és hálózatok; közös képzések, tréningek; tanácsadás, coaching és támogatás, online eszközök és alkalmazások, stb.¹¹⁶

Az IFA 2018-ban a HR-szakemberek számára igen széles spektrumban biztosít további képzéseket egyéb HR-témákban; mintegy 26 képzést. Figyelemre méltó, hogy a gazdag kínálat mellett tájékoztatást nyújtanak arról, milyen céllal, milyen tartalommal, és pontosan milyen célcsoport számára lehet hasznos az adott HR-vonatkozású tudástranszfer. A tudásmegosztás mind online, mind távoktatásos formákat felölel, változó időtartamban.

¹¹⁴ Elérhetőség:

<https://www.foifa.belgium.be/fr/qui-sommes-nous/lifa-linstitut-de-formation-de-ladministration-federale> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹¹⁵ Az NWOV, mint az ügyfelek elvárásaira reagáló új munkavégzési mód belga közszolgálati bevezetéséről és gyakorlatáról lásd: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/nwow (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹¹⁶ Elérhetőség: https://www.foifa.belgium.be/fr/training/50452975#h2_0 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

Többek között a következő képzéseket ajánlják (az említett 26 képzés körében):

- az „A” és „B” besorolási osztályba újonnan belépők integrációja;
- Talent Plus, karrier-coaching a szövetségi köztisztviselők számára;
- a hosszan távollévő munkavállalók reintegrációja;
- az értékelési ciklusra vonatkozó számos képzés (különböző célcsoportok szerint; úgymint vezetők, HR-esek, egyéb kategóriák; illetve más-más szempontok és képzési módok szerinti verziókban);
- a 360-os értékelés;
- a közszolgálati törvény aktuális módosulásai;
- a szövetségi kompetencia-modell;
- a betegség miatti távollétre vonatkozó szabályozás;
- a felelősségi rendszer jogi szabályozása;
- a szakszervezeti státútum;
- felmérés készítése a tisztviselők körében;
- a pihenőidő szabályozása, stb.¹¹⁷

2.3. STAGE A SELORNÁL¹¹⁸

Az előző formalizált tudástranzferekhez képest sajátos tudásmegosztási forma a stage (gyakorlati/gyakornoki ismeretszerzés) intézménye. A közszolgálati humán erőforrás-gazdálkodási szakemberek tudásmegosztását hivatott elősegíteni a Selornál folytatott gyakorlati idő és tevékenység. Annak ellenére, hogy a stage-nak több formája létezik,¹¹⁹ a Selorhoz csak a felsőfokú tanulmányok vagy képzés keretében lehet jelentkezni. A Selornál lefolytatott stage a szakma sűrűjébe történő bejutást biztosít, és különböző típusú konkrét feladatok ellátását foglalja magába, így például:

- a stage-ra alkalmazó szervezeti egység napi feladatainak ellátása, amelynek révén az ott dolgozó szakemberek megosztják tudásukat a stage-on lévővel;
- stage-projekt megvalósítására irányuló lehetőség, amellyel vagy a Selor adott szervezeti egységének munkatársai bízzák meg a stage-on lévővel, vagy ő maga dolgozza ki azt;

A stage lefolytatására a i) a screening, ii) a kutatás és fejlesztés, valamint a iii) menedzsment támogató iroda szervezeti egységeinél van lehetőség, de ide soroljuk iv) a már megismert Selor Akadémiához kapcsolódó szervezeti alegységet is. Továbbá, a stage-ra a kívánt tapasztalat tartalmi kritériumai szerint lehet jelentkezni a megadott csatornákon keresztül.¹²⁰

¹¹⁷ Elérhetőség: https://www.foifa.belgium.be/fr/training/50452975#h2_0 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹¹⁸ Elérhetőség: <http://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/un-stage-chez-selor/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹¹⁹ A stage olyan gyakorlati, tulajdonképpen gyakornoki képzési periódus, amely akár a tanulmányok ideje alatt, akár a tanulmányok vége és a munkába állás közötti időszakban zajlik. De a stage kapcsolódhat egy adott képzéshez kiegészítő etapként, illetve egy szakma művelőjének továbbképzését is célozhatja.

¹²⁰ Kérdőívet/kérelmet kell kitölteni (Elérhetőség: <http://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/un-stage-chez-selor/>) és beküldeni a stage.selor@selor címre. (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A screening stage¹²¹

A Selor Screening üzleti szervezeti egysége (több alegység keretében) a kompetenciák, készségek, képességek vizsgálatára fókuszál különösen a kiválasztás, a minősítés és a pályaaorientáció eszközeként a Selor ügyfelei (a közigazgatási szervek) tekintetében.

A screening stage legfontosabb jellemzői			
	<i>Kiválasztásért felelős gyakornok (stage-on lévő)</i>	<i>Kiválasztást támogató gyakornok</i>	<i>Nyelvi gyakornok</i>
<i>A folytatott tanulmányok jellege</i>	<i>emberi erőforrások (mindegyik szakirány)</i>	<i>titkársági/irodai (mindegyik szakirány)</i>	<i>nyelvi és fordítási/tolmá csolási (mindegyik szakirány)</i>
<i>A stage javasolt minimális időtartama</i>	<i>3 hónap</i>	<i>5 hét</i>	<i>3 hónap</i>
<i>A következő feladatokat látja el:</i>	<ul style="list-style-type: none">- projektek figyelemmel kísérése- kiválasztás- ügyiratok el(ő)készítése- interjúk, toborzási tesztek lefolytatása, esettanulmányok fejlesztése, elemzése	<ul style="list-style-type: none">- ügyiratok figyelemmel kísérése, el(ő)készítése- adminisztratív feladatok	<ul style="list-style-type: none">- nyelvi teszteknel elnökségi feladatok- nyelvi projektek figyelemmel kísérése

1. táblázat: A screening stage legfontosabb jellemzői

A kutatás-fejlesztés stage¹²²

A Selor Kutatás & Fejlesztés üzleti egysége (szintén három alegységgel) felelős mindazon tevékenységekért, amelyek a Selor által kínált termékek innovációjához, optimalizálásához, fejlesztéséhez, kutatásához kapcsolódnak. Ide tartozik azonban többek között a tehetségmenedzsmenttel és karrierfejlesztéssel foglalkozó szervezeti egység is.

¹²¹ Elérhetőség: <http://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/un-stage-chez-selor-/screening/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹²² Elérhetőség: <http://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/un-stage-chez-selor-/research-development/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A kutatás-fejlesztés stage legfontosabb jellemzői				
	<i>Teszteknél és jelentéseknél foglalkoztatott gyakornok</i>	<i>Diverzitás területen foglalkoztatott gyakornok</i>	<i>Kutatási gyakornok</i>	<i>Screening-módszertani gyakornok</i>
<i>Folytatott tanulmányok</i>	<i>Munkapszichológiai/ipari pszichológiai/szervezetpszichológiai/statisztikus/nyelvészi mesterképzés (kutatási szakirány)</i> <i>Humán erőforrás menedzsment alapképzés/pszichológus asszisztens</i>			
<i>javasolt minimum időtartam</i>	<i>3 hónap</i>			
<i>A következő feladatokat látja el:</i>	<i>elemzés és statisztikák</i> <i>eszköz/teszt-fejlesztés</i> <i>tanácsadás tesztekre vonatkozóan</i> <i>aktív részvétel a projektekben</i> <i>adminisztratív támogatás</i>	<i>elemzés és statisztikák</i> <i>jelentések szerkesztése</i> <i>szakirodalom figyelemmel kísérése</i> <i>aktív részvétel a projektekben</i> <i>adminisztratív támogatás</i>	<i>elemzés és statisztikák</i> <i>jelentések szerkesztése</i> <i>szakirodalom figyelemmel kísérése</i> <i>aktív részvétel a projektekben</i> <i>adminisztratív támogatás</i>	<i>jelentések szerkesztése</i> <i>szakirodalom figyelemmel kísérése</i> <i>aktív részvétel a projektekben</i>

2. táblázat: A kutatás-fejlesztés stage legfontosabb jellemzői

*A menedzsment-támogató stage*¹²³

A Menedzsment-támogató Iroda a stratégiai és horizontális tevékenységeket fogja át. Integrált kommunikációs megoldásokkal törekszik a Selor pozíciójának erősítésére, továbbá, a Selor stratégiai célkitűzéseinek megvalósítása tekintetében elvégzi a monitoring feladatokat is.

¹²³ Elérhetőség: <http://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/un-stage-chez-selor-/management-support-office/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A menedzsment-támogató stage legfontosabb jellemzői			
	<i>Szervezetmenedzsment gyakornok</i>	<i>Külső kommunikációs gyakornok</i>	<i>Belső kommunikációs gyakornok</i>
<i>Folytatott tanulmányok</i>	<i>Minden típusú mesterdiploma (különösen HR-es, közjogi, szervezetfejlesztési és menedzsment-támogató szakirányok)</i>	<i>kommunikációs, audiovizuális, multimédia, nyelvi, fordító-tolmács (minden szakirány)</i>	<i>kommunikáció vagy nyelvi (minden szakirány) Jó francia és holland nyelvtudás, valamint a grafikai tervezési eszközök ismerete szükséges</i>
<i>A stage javasolt minimális időtartama</i>	<i>2 hónap</i>	<i>2 hónap</i>	<i>3 hét</i>
<i>A következő feladatokat látja el:</i>	<i>szervezetmenedzsment keretében feladatok</i>	<i>szövegek szerkesztése, újraírása layout multimédiás támogatás részvétel kommunikációs projekteken (például: videók vagy promóciós kampányok)</i>	<i>szövegek szerkesztése vagy publikációja az intraneten rövid fordítások (francia/holland) részvétel a céges újságnál adminisztratív feladatok</i>

3. táblázat: A menedzsment támogató-stage legfontosabb jellemzői

A Selor Akadémia aleggység

A Selor a kutatás és fejlesztés gyakornoki tevékenységéről 2015-ben 19 oldalas publikációt is közzétett (Service Public Fédéral. Personnel et Organisation 2015). Ennek részét képezi a már ismertetett Selor Akadémiát működtető szervezeti aleggység általi tudástranszfert biztosító stage is. A Selor Akadémia szervezeti aleggység feladata, hogy a közigazgatási szervek számára nyújtson HR-szolgáltatásokat, különösen a toborzási és kiválasztási kérdésekben.

A Selor Akadémia aleggység gyakornokainak feladatai körébe tartozik az e-learninges toborzási és kiválasztási modulok kidolgozása; a konkrét tanulási célok és tartalmak feltérképezése; a coach-ok és oktatók tanúsításának kezelése, stb.

3. AZ INFORMÁLIS TUDÁSTRANSZFER FORMÁK

3.1. TUDÁSMEGOSZTÁS A SELOR-KÖZÖSSÉGBEN¹²⁴

Az előzőekhez képest kevésbé formális a Selor-közösség keretében megvalósuló tudásmegosztás. A központi kiválasztási hivatal, a Selor az utóbbi években elkötelezte magát amellett, hogy a Selor-közösségen keresztül fenntartható tudástranszfer folytat oly módon is, hogy a már minősítéssel rendelkező HR-tanácsadók szakértelmébe fektet be, illetve intenzívebbé teszi a párbeszédet a szövetségi és egyéb entitások közszolgálatában dolgozó szakemberek körében. Ez – többek között – a Selor-közösségen keresztül valósul meg. A Selor-közösség egy hálózat, amelynek köszönhetően a Selor tanúsítványával rendelkező HR-es munkatársak kapcsolatban maradhatnak mind a Selorral (és annak munkatársaival), mind egymással. Mindezt annak érdekében, hogy megosszák egymás között a jó gyakorlatokat, tippeket és trükköket, kölcsönösen tanuljanak egymástól; megvalósulhasson, valamint intenzívebbé váljon a belga közszolgálatban dolgozó HR-szakemberek tudástranszferre; nem csupán szövetségi szinten, de a régiók, közösségek szintjén is.

A Selor-közösség, mint hálózat kiaknázza a tudásmegosztás érdekében a személyes kapcsolatok hozadékait, valamint az informatikai alapokon nyugvó és azok segítségével működő lehetőségeket. A Selor-közösség rendelkezik Facebook-csoporttal; közel 50 ezer kedvelővel. Ezen túlmenően további elektronikus, részben közösségi kapcsolattartási lehetőségek és formák is segítik a közigazgatási HR-szakemberek párbeszédét. A Facebook mellett ilyenek például az e-mail, LinkedIn, Twitter, Yammer, Google.

Mindemellett a Selor-közösség tagjai rendezvényeket tartanak; ilyen volt például, amikor 2013-ban workshopot rendeztek a tehetségmenedzsment témakörében, ahol a résztvevők munkacsoportokban vitatták meg, hogyan alkalmazható a tehetségmenedzsment koncepciója a közszolgálati szervezetekben.¹²⁵

3.2. TUDÁSMEGOSZTÁS A KMNET-BEN, A SZÖVETSÉGI KÖZIGAZGATÁS TUDÁSMENEDZSEREINEK HÁLÓZATÁBAN¹²⁶

A KMnet a szövetségi közigazgatás azon köztisztviselőinek hálózata, akik a tudásmenedzsment területén tevékenykednek. A tagok létszáma mintegy 400 fő, akik 60 szövetségi

¹²⁴ Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nos-produits/comment-r%C3%A9pondre-vous-m%C3%AAme-%C3%A0-vos-besoins-rh-/d%C3%A9couvrez-nos-trajets-de-certification-pour-plus-dautonomie/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹²⁵ Elérhetőség: <https://client.selor.be/fr/nouvelles/2013/07/3de-event-selor-community/04/07/2013> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹²⁶ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances/kmnet és https://fedweb.belgium.be/fr/spf_p_o/produits_services/kmnet https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances/kmnet (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

szervet, intézményt képviselnek. A KMnet tagjai évente mintegy tucatnyi alkalommal találkoznak a tudásmenedzsment témakörében szervezett tevékenységekhez kapcsolódóan. A KMnet tudásportálja jelentős lehetőségeket és támogatást biztosít a HR-szakemberek számára is.

A KMnet célkitűzései:¹²⁷

A KMnet a következő lehetőségeket biztosítja tagjai számára:

- Fejlődés: amely a tendenciák követését, kompetenciáik fejlesztését jelenti. Annak érdekében, hogy a tudásmenedzsment szakterületen tevékenykedő szakembereket alkalmazó szervezet is profitáljon ebből.
- Találkozók: a kapcsolatok kiépítését, fenntartását jelenti a tudásmenedzsment területén tevékenykedő munkatársak, szakemberek számára.
- Tudásmegosztás: a jó gyakorlatok kicserélésének lehetőségét, a tapasztalatok és a tudás megosztását jelenti a többi szövetségi szervezet munkatársaival, továbbá a közös szövetségi tudásmegosztási szakpolitika együttes megalkotásának lehetőségét.
- Az eszközök és a támogatás előnyeit:
 - » egy LinkedIn, COMMnet-KMnet csoportot¹²⁸ a közös gondolkodásban, eszmecserében való részvételre, kérdések feltevésére, válaszok keresésére, ötletek megosztására, továbbá, a szakmai hálózat kiszélesítésére,
 - » tárhelyet a beConnected és az eKMnet¹²⁹ felületeken, a dokumentumok megosztása érdekében,
 - » tanácsadást és támogatást a közigazgatási szerveknél a helyszínen, saját tudásmenedzsment projektjeik tekintetében,
 - » tudásmenedzsment módszertani eszközöket.

A KMnet tevékenységei:¹³⁰

A KMnet minden évben az aktuális tudásmenedzsment témákhoz kapcsolódó programajánlattal él tagjai számára, amelynek több formája is van, így például:¹³¹

- plenáris ülések, ahol a szakértők és a résztvevők egy-egy aktuális témát járnak körbe;

¹²⁷ Elérhetőség:

https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances/kmnet#objectifs

¹²⁸ Elérhetőség: https://www.linkedin.com/groups/COMMnetKMnet-3896090?gid=3896090&trk=hb_side_g (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹²⁹ Elérhetőség: <https://beconnected.belgium.be/alfresco/faces/jsp/browse/browse.jsp> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹³⁰ Elérhetőség:

https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances/kmnet#activites (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹³¹ A KMnet és a COMMnet közös 2018-as programjai, Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/publications/programme_comm_kmnet_2017 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

- műhelyek, workshopok a technikák vagy módszerek elsajátítása, illetve a tapasztalatok megosztása érdekében;
- látogatások annak érdekében, hogy egy-egy szervezet vagy annak egy bizonyos terméke megismerése érdekében a kulisszák mögé is betekintsenek;
- közös elképzelések megtárgyalása, átbeszélése annak érdekében, hogy a tapasztalatok és konkrét problémák megosztása révén elmélyítsék az ismereteket;
- „felfedező” nap annak érdekében, hogy egy kiemelt témát különféle szemszögekből közelítsenek meg.

2010 óta a Kmnet ezeket a programokat a COMMnet hálózattal közösen rendezi. A COMMnet a szövetségi közigazgatás kommunikációs szakembereinek hálózata mintegy 660 fős tagsággal, 80 szervezettől.¹³²

A KMnet és COMMnet tevékenységi adatai az elmúlt 15 év vonatkozásában									
	2003	2007	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
COMMnet-tagok	90	300	612	630	660	711	744	567*	567
KMnet-tagok	25	45	324	335	335	343	331	425	419
Program	Tevékenységek		32	26	29	15	13	17**	7
	Résztvevők		963	745	709	614	642	618	372
	Résztvevő szervezetek		66	57	58	66	62	65	59
	Elégedettség: érdekes		95%	94%	97%	95%	95%	97%	97%
	Elégedettség: hasznos		87%	89%	93%	89%	92%	95%	92%
LinkedIn-tagok			250	430	526	644	723	790	850

4. táblázat: A KMnet és COMMnet tevékenységi adatai az elmúlt 15 év vonatkozásában

***2016-ban a tagok listáját aktualizálták.**

****Számos ülés került megrendezésre. Egy műhelyhez több, akár 6 ülés is kapcsolódhat.¹³³**

A Kmnet termékei és szolgáltatásai¹³⁴

A Kmnet olyan termékekkel és szolgáltatásokkal rendelkezik, amelyek nagymértékben hozzájárulnak a közigazgatáson belüli tudástranszferhez. Mint láthatjuk, ezek jelentős mértékben támogatják a tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakembereket, és ezzel pár-

¹³² Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/communication/a_propos_de_la_communication_federale/reseaux/commnet (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹³³ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/statistiques/commnet_kmnet utolsó frissítés: 2018. január 31.

¹³⁴ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances/kmnet#avantag_ és https://fedweb.belgium.be/fr/spf_p-o/produits_services?f=dGhIbWU9L0dlc3Rpb24gZGVzIGNvbm5haXNzYW5jZXM%3D&period=&s=&page=1 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

huzamosan, a HR-területeken dolgozó munkatársakat is. Ezekről a termékekről és szolgáltatásokról az érintettek egyrészt az áttekintés céljából, másrészt részleteikben is tájékozódhatnak a szövetségi közigazgatás webes felületén.¹³⁵ A lista – amelyet különböző szűrők segítségével eltérő szempontok szerint lehet keresni/konzultálni, illetve a szűrőket kombinálni – folyamatosan bővül.

A KMnet termékei és szolgáltatásai (A számok a termékek/szolgáltatások számát jelzik)			
Téma szerinti keresés	Célcsoport szerinti keresés	Termék vagy szolgáltatás típusa szerinti keresés	Szolgálat (szerv/szervezeti egység) szerinti keresés
személyzetfejlesztés (21)*	szakértők (41)	támogatás és tanácsadás (12)	Szervezeti és Személyzeti Fejlesztési Igazgatóság (45)
tudásmenedzsment (11)	menedzserek (18)	e-szolgáltatás (15)	Közbeszerzések (8)
szervezetfejlesztés (9)	szolgálatok vezetői (12)	publikációk (10)	Emberi Erőforrás és Karrier Igazgatóság (3)
kommunikáció (8)	szövetségi ajánlattevők (8)	hálózat (8)	
közbeszerzés (8)	projektvezetők (7)	egyéb (4)	
toborzás és kiválasztás (1)	egyéb (6)	képzés (3)	
	vállalatok (6)		

5. táblázat: A KMnet termékei és szolgáltatása

Forrás: a <https://fedweb.belgium.be/> vonatkozó felületének információi alapján¹³⁶ a szerző saját szerkesztése

Mint a táblázatból látható, számos HR-es téma, célcsoport, termék vagy szolgáltatás, illetve szolgálat/szervezet tekintetében történik tudástranszfer a KMnet felületeken.

Csupán néhány példa a táblázat tartalmához:

- A Téma szerinti keresésnél a *tudásmenedzsment* címszó alatt olyan termékek találhatóak, mint például a tudásmegosztás szervezése és az ehhez kapcsolódó módszertani (seniorok – juniorok célcsoportok számára készített) tanulmány; stratégiai tudásmenedzsment terv kidolgozása; KMnet; tudásmenedzsment-ház (amely a tudásmenedzsment képi metafórája, és segít megérteni a folyamatot¹³⁷; honnan, hová jutunk el); a tudásmenedzsment támogatása a szervezetben; a beConnected felület; a szövetségi közigazgatás vezetőinek szóló tudásmenedzsment önértékelési eszközzel készült tanulmány; a tudástranszfer eszközkészletéről szóló tanulmány seniorok és juniorok számára; tudásmenedzsment terv kifejlesztése csoportok

¹³⁵ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/spf_po/produits_services/?f=dGhIbWU9L0dlc3Rpb24gZGVzIGNvbW5haXNzYW5jZXM=&period=&s (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹³⁶ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/communication/a_propos_de_la_communication_federale/reseaux/commnet/copy_of_werkgroepen/fiches_bourse_commnet_kmnet_avril_2014 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹³⁷ Elérhetőség: <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Maison-KM%5B1%5D.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

számára; tudás menedzselése a csoportban.

- a *Szolgálat (szerv/szervezeti egység) szerinti keresésnél az Emberi erőforrás és Karrier Igazgatóság címszó alatt a szövetségi közszolgálati munkaköri kataszter; a szövetségi köztisztviselők javadalmazási rendszere – a magán- és a közszektorral való összehasonlításban (!); valamint, az új karrierstruktúráról szóló leírás¹³⁸ található meg.*

3.3. HR-PROJEKTEK A KÖZSZOLGÁLATBAN¹³⁹

A belga szövetségi közszolgálat igen jól kifejlesztett, karbantartott, gazdag tartalommal rendelkező, részletes információkat tartalmazó, jól működő internetes felületeinek egyikén a szövetségi közszolgálati szervek, szervezeti egységek, köztisztviselők, munkaközösségek, a humán erőforrásokra vonatkozó, újonnan megvalósított jó gyakorlatokat oszthatják meg. A felület – az ígéret szerint – folyamatos fejlesztés alatt áll; ami annak a függvénye, hogy a szerkesztők milyen jó gyakorlatokról szereznek tudomást a közigazgatási szervektől. Ezért arra kéri a szövetségi közszolgálat, ha közszervezetnél dolgoznak és olyan innovatív, együttműködő, kreatív stb. projektet dolgoztak ki, ami az emberi erőforrásokhoz kapcsolódik, osszák azt meg, hogy a többi szerv is profitálhasson belőle. Ehhez egy formanyomtatványt mellékelnek, amely a jó gyakorlat elnevezésére, tematikájára (például jólét, toborzás, újak fogadása, képzés, értékelés, kommunikáció, diverzitás, IT, stb.), rövid leírására, a célcsoportra (menedzserek, HR-szakemberek, egyéb tisztviselők, stb.), céljára, részletes leírására, (opcionálisan) költségeire, a feltételekre (a jó gyakorlat átvételére vonatkozóakra is), a kontaktszemélyre és elérhetőségeire, esetleges fotókra, logókra, stb. kérdez rá.¹⁴⁰ A jó gyakorlatokat az említett HR-es felületen történő közzététel mellett a Fedweb Light¹⁴¹ előfizetéses internetes újságban is megjelentetik.

2018 júliusában a jó gyakorlatok körében többek között a következő humán erőforrás gazdálkodási projektekről olvashatunk a szövetségi felületen:

- Értékelés: az értékelők kompetenciafejlesztésének támogatása,¹⁴²
- Eureka (amely egy olyan elektronikus munkafelület, ahová a jobbítási javaslatokat lehet beküldeni, és nyomon lehet követni azok további sorsát),¹⁴³

¹³⁸ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/spf_p-o/produits_services/nouvelle_carriere_brochures (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹³⁹ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/administration_federale/fonction_publicque_etrananger/les-projets-rh-au-sein (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁴⁰ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/template_bonne%20pratique_fr_def.docx (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁴¹ Elérhetőség: <http://www.fedweb.belgium.be/fr/newsletter> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁴² Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/administration_federale/fonction_publicque_etrananger/les-projets-rh-au-se-0 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁴³ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/administration_federale/fonction_publicque_etrananger/les-projets-rh-au-se-1 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

- Együttműködés a szervezetben (Miniszterelnöki Hivatal) – a középvezetők elkötelezése és potenciáljuk fejlesztése a szervezeti teljesítmény maximalizálása érdekében;¹⁴⁴
- ChefNews – havi újság, amely kizárólag a tág értelemben vett aktuális humán erőforrás gazdálkodási információkat gyűjti össze, az átfogó tájékoztatás céljával a helyi vezetés számára.¹⁴⁵

3.4. HR-ES TUDÁSMEGOSZTÁS EGYÉB FORMÁKBAN

A felsorolt formákon túl a belga közszolgálat HR-szakemberei természetesen más formákban is megoszthatják egymás között tudásukat. Említésre méltóak a könyvtárak. A szövetségi közszolgálat szervei számos könyvtárral rendelkeznek tudományos és szakirodalmi művekkel, amelyek elsősorban a köztisztviselőket hivatottak kiszolgálni, de az állampolgárok egyéb rétegei is igénybe vehetik az állományt a rendelkezésre álló keresőfelületek segítségével.

Ide sorolhatók azonban például a különböző folyóiratok is.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/administration_federale/fonction_publice_etranger/les-projets-rh-au-se-3 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁴⁵ Elérhetőség: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/administration_federale/fonction_publice_etranger/les-projets-rh-au-se-4 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁴⁶ Például a HR-square című internetes periodika. Elérhetőség: <http://www.hrsquare.be/fr/revue> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

4. TUDÁSTRANSZFER A LEGJOBB HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSI FELSŐFOKÚ KÉPZÉSEK KERETÉBEN BELGIUMBAN¹⁴⁷

2018-ban az első öt legjobb humánerőforrás gazdálkodási felsőfokú mesterképzés, amely mind a közszféra, mind a magánszféra szerveinél való elhelyezkedésre jogosít:

- Humánerőforrás menedzsment tudományok mesterképzés – United International Business School
- Vezetői mesterképzés – Humánerőforrás menedzsment tudományok mesterképzés – United International Business School
- Európai mesterképzés – humánerőforrás menedzsment – INEAD – a távoktatás szakértője
- Európai mesterképzés humánerőforrás menedzsment – ESOAD Távoktatásos Szabadegyetem
- Humánerőforrás gazdálkodási mesterképzés – Antwerp Management School

5. HR-TUDÁSMEGOSZTÁS A MAGÁNSZFÉRA ÁLTAL SZERVEZETT, MŰKÖDTETETT OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN, OKTATÓHELYEKEN

A feltüntetettek túl – csakúgy, mint más országokban – a magánszféra által működtetett keretek között is lehetőség nyílik olyan tudástranszferre, ahol a közszolgálati HR-szakemberek elsajátíthatják, továbbfejleszthetik a feladataik ellátásához szükséges tudásanyagot.

6. SZÖVETSÉGI ÉS EGYÉB KORMÁNYZATI ÉS KÖZIGAZGATÁSI HONLAPOK

Önálló említést érdemelnek a tudástranszfer tekintetében a belga kormányzati és közigazgatási szervek – elsősorban az SPF BOSA és a Selor – honlapjai, mivel igen fontos szerepet töltenek be, igazi gazdag információforrást jelenítenek meg. A Selor honlapján¹⁴⁸ mind a legkülönbébb érdeklődőket (köztük „külsősöket”, tisztviselőket, vezetőket), mind

¹⁴⁷ Elérhetőség: <https://www.masteretudes.fr/Master/Ressources-humaines/Belgique/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁴⁸ Elérhetőség: <http://www.selor.be/fr/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)



a HR-szakembereket külön felületek tájékoztatják, illetve támogatják munkájukban.¹⁴⁹ Az információszolgáltatás kiterjed az általános bemutatástól kezdődően a közszolgálati jogviszony egészére és egyes elemeire, valamint a legkülönbébb HR-vonatkozásokra is (például kiválasztás, előmenetel, tehetségmenedzsment, kompetenciamenedzsment, teljesítményértékelés, stb.).

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A belga közszolgálatban (elsősorban a szövetségi közigazgatás gyakorlatát vizsgálva) a tudásmegosztásra, a tudásmenedzsmentre nagy hangsúlyt fektetnek. Annál is inkább, mivel a belga közszolgálat karrier alapon működik, így a tudás továbbvitelének kultúrája a rendszer részét képezi. A tudástranszfer kérdésköre elsősorban és általános közszolgálati viszonylatban a generációk közötti kontextusban merül fel; mivel a közigazgatásban dolgozó generációk körében túlsúlyban vannak a nyugdíj előtt állók. Az intézményi emlékezet fenntartásának érdekében a millennium utáni időszakban a humánerőforrás gazdálkodásért felelős központi szervek/szolgálatok tudományos megalapozottságú, a humánerőforrás menedzsment, tudásmenedzsment, generációmenedzsment eszközeit segítségül hívó (önmagukban is tudástranszfert megvalósító) anyagokat (metodikát, eszközöket) dolgoztak ki különböző célcsoportok (vezetők, tudásmenedzsment szakemberek, szeniorok és juniorok) számára.

A tanulmány által tárgyalt szűkebb témát tekintve magyar szemmel nézve meglepő, hogy a közigazgatás humánerőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberek is igen széles körű tudásmegosztási formák segítségét vehetik igénybe; rendkívül változatos tartalommal és formákban.

Ez a tudástranszfer mind formális, mind informális keretek között zajlik, eszközei pedig a személyes kapcsolattartástól a virtuális világ legkülönbébb eszközeinek alkalmazásán keresztül történik. Már maga a belga szövetségi közigazgatási portál is egy önálló tudástranszfer-platformként minősíthető; egyben elsősorban onnan tájékozódhatunk a különböző tudásmegosztási módokról.

A formális tudástranszferben kiemelkedő szerepet töltenek be a szövetségi közigazgatás központi szervei, intézményei:

- Így a Selor, a központi kiválasztási hivatal, amely számos képzés, tréning, egyéb oktatás (például távoktatás) formájában osztja meg és tanúsítja az általa tudományosan kidolgozott és birtokolt módszertan elsajátítását az úgynevezett Selor Akadémián.¹⁵⁰ Ezeket a tudástranszfereket a Selor tanúsítvánnyal igazolja a közszolgálati HR-szakemberek számára, amely egyben jogosítja az érintetteket, hogy a kiválasztási eljárásban decentralizált hatáskörben vehessenek részt saját szerveik-

¹⁴⁹ Elérhetőség: <http://client.selor.be/fr/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁵⁰ A Selor Akadémia nem egy önálló képzési intézmény, hanem a közszolgálati HR-szakemberek számára rendelkezésre álló tudástranszfer forma.

nél, és a Selor tanúsítványában foglaltak figyelembe vételével önállóan végezzenek bizonyos mozzanatokot a Selor által akkreditált módszertan és eljárási dokumentáció alapján.

- A másik központi intézmény az IFA, a közigazgatási továbbképzési iskola, amely a HR-szakemberek számára rendkívül változatos témákban, formákban és gazdagsággal biztosít továbbképzéseket személyes jelenléttel vagy e-learning, coaching, stb. formájában. Az IFA HR-es továbbképzései a közszolgálat hagyományos témaköreihez igazodnak egyrészt (például jogszabály-módosulások alkalmazására való felkészítés, felelősségi rendszer értelmezése, stb.), de éppígy az emberi erőforrás gazdálkodás aktuális, úgynevezett „csúcs-témáihoz” is kapcsolódhatnak (például az értékelési ciklus legkülönbözőbb megközelítései, szempontjai szerinti képzések eltérő célcsoportok részére).
- A formális tudásmegosztás körébe sorolhatjuk a Selornál eltöltött gyakorlati időt (stage), amely a jövőbeli HR-szakemberek számára – a tartalomtól és a fogadó szervezeti egység profiljától függően szintén széles spektrumban valósul meg.
- A kevésbé formális tudástranszferek tartalom és forma szerint szintén igen sokszínűek:
- Így például a Selor az általa tanúsított HR-szakemberek számára Selor-közösséget működtet, amely a HR-menedzsereket tömöríti. E kapcsolati kör, szerveződés együttműködési platformjai igen változatosak; a személyes találkozóktól, workshopoktól kezdve, az internetes, elektronikus felületek, közösségi hálózatok széles körét veszik igénybe (például Facebook, LinkedIn, e-mail, stb.)
- A KMnet a tudásmenedzsment tevékenységhez és szakemberekhez kapcsolódó internetes szolgáltatás, amelynek kifejezetten sok a HR-témához kapcsolódó felülete és sokrétű kereső funkciója segíti az emberi erőforrás gazdálkodásban tevékenykedő munkatársakat.
- A belga szövetségi kormányzati portál működtet olyan felületet, ahol a HR-szakemberek, közösségek, szervek, szervezeti egységek a közzétenni kívánt jó gyakorlatokat oszthatják meg. A felület szerkesztői a jó gyakorlatokat e HR-es felületen történő közzététel mellett a [Fedweb Light](#) előfizetéses internetes újságban is megjelentetik.
- Kiemelésre érdemes a már említett belga szövetségi közigazgatás és közszolgálat internetes tudástára, amely rendkívül széles körű ismereteket, információkat, gazdag tudásbázist nyújt közszolgálati ügyekben, ennek részeként humánerőforrás gazdálkodási témákban is. A HR-szakemberek a legkülönbözőbb keresőfelületeken juthatnak hozzá a munkájukat segítő információkhoz.
- Mindezekén túl a közszolgálati HR-tudástranszfert segítik például a könyvtárak tudományos és szakirodalommal, a HR-képzést végző felsőoktatási intézmények és a magánszféra tudásmegosztó helyei, a nyomtatásban és interneten megjelenő periodikák, stb.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Broucker, Bruno (2010): Knowledge Transfer of Educational Programs in Public Management: Transfer-Inhibiting and Transfer-Enhancing Factors in the Belgian Public Sector. *Journal of Public Affairs Education* Volume 16, 2010 – Issue 2. 231–253. o.
- De Vos, Ans – De Schamphelaere, Veroniek – Van Bruystegem, Kristien (2011): Générations et coopération en équipe dans la fonction publique fédérale Belge. Leuven, Vlerick Leuven Gent Management School. 1–37. o.
- Duran, Jessica – Isusi, Iñigo – Corral, Antonio (2013): Working conditions in central public administration. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Hondeghem, Annie – Horton, Sylvia – Scheepers, Sarah (2005): Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue française d'administration publique*, 2005/4 no. 116. 561–576. o.
- Hondeghem, Annie – Parys, M. (2002): Competency Management in Belgium: The Flemish and Federal Governments on the Move. In Horton, Sylvia – Hondeghem, Annie – Farnham David (szerk.): *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. Amsterdam, International Institute of Administrative Sciences. 49–64. o.
- OECD (2007): *OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Belgium, Brussels-Capital Region, Federal Government, Flemish Government, French Community, Walloon Region*. Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Service Public Fédéral. Personnel et Organisation (2015): *Un stage en R&D, au Selor? Projets de stage et activités*.
- Service Public Fédéral. Personnel et Organisation (2010a): *KM pour seniors et juniors. Transmettre son savoir. Boîte à outils seniors – juniors*.
- Service Public Fédéral. Personnel et Organisation (2010b): *KM pour équipes. Gérer les connaissances. Gilles d'analyse et plan d'amélioration*.
- Service Public Fédéral. Personnel et Organisation (2006b): *KM pour responsables KM. Organiser la transmission des savoirs. Guide méthodologique seniors – juniors*.
- Service Public Fédéral. Personnel et Organisation (2006a): *KM pour managers. Knowledge Management Outil d'auto-évaluation. Gestion des connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale*.





*MÓRÉ MARIANN: ÉSZTORSZÁG KÖZIGAZGATÁSI
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR SZAKEMBEREK
FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK VIZSGÁLATA*

1. BEVEZETÉS

Az Észt Köztársaság (továbbiakban: Észtország) a szovjet – skandináv– középkori hanzaváros sajátos keveréke, amelynek hatása mind társadalmilag, mind kulturálisan érezhető és látható a hétköznapi jelenében is. Az utóbbi évtized és a mai Észtország társadalmát az Európai Unió és Skandinávia felé fordulás és a szovjet örökség teljes elutasítása határozza meg amellet, 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, a kitűzött célokhoz rendelt fejlesztések tevékenységeit (Simon 2015).

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 (Simon 2015). Észtország területét a 13. században dán és német keresztes lovagok hódították meg. Az észtek hiába kerültek később 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 (Molnár 2017). A 19. 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 első világháborút közvetlenül megelőző időszakban Észtországnak közel egymillió fős lakossága volt, ennek kb. 90%-a vallotta észt nemzeti-ségűnek magát, közel 200 000 észt a határokon túl élt (Simon 2015). A balti német kulturális és protestáns-lutheránus vallási befolyás előnyös hatásainak tulajdonítják az észtek napjainkban is tapasztalható protestáns munkamorálját, a magas iskolázottsági szintet, és az egész életen át tartó tanulási hajlandóságukat.

Az első 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 (Molnár 2017). 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. Észtok ezrei menekültek (becslések szerint 80 000 ember, az oktatás, a kultúra, a tudomány és politika szakembereinek többsége) el az országból főként Finnországba és Svédországba. A maradék közül tömegeket deportáltak Szibériába.

Észtország – hasonlóan Lettországhoz és Litvániához – a szovjet 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 újbóli kikiáltása 1991-ben történt meg (Simon 2015). 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 észtt gazdaságpolitikai stratégia történetileg sikeresnek ítéhető. Az Észtország által követett neoliberais átalakulási receptben egyszerre indult stabilizáció, liberalizáció, intézményi átalakulás és privatizáció (Simon 2015).

Az Észt Köztársaság 1998-tól 2004-ig az Európai Unió (EU) társult tagja, majd 2004.05.01. napjától az EU teljes jogú tagja. 2004-től tagja az Észak-atlanti Szerződés Szervezetének (NATO). 2006-ban ratifikálta az EU-alkotmányt, 2008-ban pedig az EU működési kereteit megreformáló Lisszaboni Szerződést (MTI 2017).

Észtország területe megközelítőleg fele Magyarországnak, 45 228 km², lakossága 1,316 millió fő (2017.01.).¹⁵¹ Az ország speciális geopolitikai helyzete folyamatosan kihívás elé állítja az észtt államiséget (függetlenséget) fenntartani (megvédeni) hivatott szervezeteket (MTI 2017). Az észtt aránya 68,8%, az orosz kisebbség aránya jelentős: 25%¹⁵² Az oroszok lakosságát 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 következtében 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 észtt nemzeti identitásának felszámolását és egy egységes, oroszul beszélő szovjet társadalom kialakítását célozta meg. A betelepítések célterületei az észtt 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 visszajára fordult. Az oroszok egy része megfelelt az észtt állampolgárság feltételeinek és észtt 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 észtt vagy orosz állampolgárságot, hontalanok.

Napjainkban Észtország a nemzetközi sajtó keresztjében áll. Az „észtt csoda” a dinamikus gazdasági növekedés mellett az e-government, az e-közigazgatás, a digitális állampolgárság területén szolgál példaként a „követők” mezőnyében elhelyezkedő országoknak (például Magyarország) (eGov Hírlevél 2016). Az egyik legfrissebb fejlesztés Észtország „digitális nagykövetsége” megteremtéséhez kapcsolódik. A cél, hogy az ország működése szempontjából esszenciális adatokat külföldi országok szerverein is tárolják. Elsőként Luxemburgban létesült ilyen észtt 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.¹⁵³

¹⁵¹ Elérhetőség: <http://www.stat.ee/en> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁵² Elérhetőség: <http://www.stat.ee/34278?highlight=ethnic> (letöltve:2017.04.18) alapján)

¹⁵³ Elérhetőség: <http://news.err.ee/592384/first-data-embassy-to-open-in-luxembourg> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

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

Az 1991-ben kikiáltott Észti Köztársaság túléléséért és a kivívott függetlenség megtartásért folytatott küzdelem elsődleges filozófiája volt a következetes háttér fordítás mindannak, ami szovjet (korrupció, magas hierarchia, maffia stb.), valamint a sikeres európai (és OECD) modellek felé fordulás, azok vizsgálata és adaptálása (Simon 2015). A *függetlenség* megtartása az észtek számára elsődleges prioritással bír. A NATO és EU csatlakozás fokozta az Oroszországi Föderációból jövő befolyásoló hatások intenzitását. Ennek a folyamatnak egy meghatározó mozzanata a 2007-ben lezajlott „Bronz Éjszaka” és az azt követő események. Egy szovjet katonát ábrázoló bronz szobrot és az alatta lévő második világháborús maradványokat helyezték át Tallinn központjából a Katonai Temetőbe. Az oroszok 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 Észországban. Az észti társadalom és politikai vezetés komoly erőforrásokat mozgósított annak érdekében, hogy kezelje az észti 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 (Molnár 2017).

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

Kutatási, mérési eredmények, nemzetközi ajánlások

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) 2010-ben vette fel Észországot soraiba. Az első Országjelentés 2011-ben látott napvilágot. A Jelentés ajánlásaira alapozva alkották meg és hajtják végre a stratégiákat a társadalom és gazdaság különböző szegmenseiben¹⁵⁴ (OECD 2011 és 2017).

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 (Gaál 2012). A lakosság 26%-a vesz részt önkéntes tevékenységben (hazánkban ez 8%), ami az európai átlaghoz (32%) közeli érték. Ez azért fontos adat, mert a poszt-szovjet társadalmak egyik nagy kihívása a családon kívüli, a mindenkor hatalom által előírt kereteket felülírva a közösségek újraképzése. Erre tudatos központi törekvések is vannak (Simon 2015).

¹⁵⁴ Elérhetőség: <https://riigikantselei.ee/en> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

Átláthatóság

Erős protestáns munkaetika jellemzi az észti nemzetet, amitől a korrupció eleve 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 (Függelék 4.). A Transparency International 2016-os 176 országot vizsgáló statisztikája szerint a 22. helyet foglalja el (a legkevésbé korrump ország, Dánia áll az 1. helyen, Magyarország az 57. a sorban) (OECD 2017). Az ország korrupcióellenes küzdelmét a négyéves korrupció ellenes stratégia alapján az Igazságügy 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 van megbízva (Molnár 2017).

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 (Simon 2015), (Gaál 2012). 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 (Gaál 2012).

Bizalom

Tudatosan, alapozva az egyéni felelősségvállalásra, lapos hierarchiát alakítottak ki, mely segítette a kormányzat felé való bizalom megteremtését és építését. Az észti társadalomban a kognitív mobilizáció magas fejlettségi szintje tapasztalható (Simon 2015). A kormányzatba vetett bizalom egyik mérőszáma lehet a korrupció érzékelésének szintje. Észtországban folyamatosan nő az észlelt átláthatóság és csökken a korrupció (Függelék 4.).

Büszkeség

Az észtek büszkéek az elért eredményeikre. Kezdeményezők a tudásmegosztásban, az eredményeik kommunikálásában (Gaál 2012). A lakosság 77%-a elégedett az életével, ezzel a kelet-európai mezőnyben negyedik helyen állnak (a magyar adat 64%) (Simon 2015).

Költséghatékonyság

A takarékos állam koncepció 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 észti e-közigazgatási megoldások exporttermékek (Gaál 2012).

Innovatív fejlődés

A Világgazdasági Fórum (World Economic Forum, WEF) 2017-es versenyképességi rangsorában Észtország a 29. helyen áll (Magyarország a 60.) (World Economic Forum 2017b).

Észtországban az Alkotmányban meghatározott parlamentáris kormányzati rendszerben megoszlanak az alkotmányos feladatok a parlament (észtül: Riigikogu), a köztársaság kor-

mánya 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.

2. AZ ÉSZTORSZÁGRA JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS SZAKMAI KITEKINTÉS

2.1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MANAGEMENT, SZAKEMBER UTÁNPÓTLÁS, KÉPZÉSI LEHETŐSÉGEK

A szovjet megszállás idején a személyügyi terület elfogadottsága nagyon alacsony szintű volt, tevékenységüket az jellemezte, hogy a hatósági szervek számára a munkavállalók fölötti ellenőrzést szolgálják. Az 50-es évek enyhülési hulláma hatással volt a személyügyi területre is, tudományos műhelyek alakultak, a munkahelyi környezet javítása, a munkafolyamatok fejlesztése területén. A szakemberek és vezetők értékelése és karriertervezése is megjelent néhány iparvállalatnál. A tudományos módszerek személyügybe való beépítésének igénye kapcsolta össze a területet a felsőoktatással. A Tartui egyetemen megkezdtek a pszichológusokat a személyügyi kérdések kezelésére és a problémák megoldására is felkészíteni. Pszichológusok lettek az első szakirányú diplomás személyügyi szakemberek az észti vállalatoknál és a fejlesztési központokban. Jellemzővé vált, hogy a nagyobb vállalatoknál az első számú vezetők a személyügyi részleg vezetőjét helyettesként nevezték ki maguk mellé.

A rendszerváltás után gyors gazdasági és technológiai fejlődés következett be Észtországban, amiben a különböző külföldi nagyberuházások és a külföldi piaci lehetőségek megnyílása játszott szerepet. Megalkották azokat az új törvényeket, amelyek a legfontosabb személyügyi területeket érintették. A változások hatására a személyügyi szakma is jelentősen megváltozott. A megfelelő managerek és szakemberek megtalálására és kiválasztására létrejöttek az első fejvadász cégek, elterjedtek a nyugati fejlett (az anyacégeknél is elfogadott) szelekciós módszerek. Az emberi erőforrás management szakterület olyan szintre fejlődött, amely lehetővé tette, hogy a HR vezetők a vezetés élvonalába kerüljenek (Poór 2009).

Az Észtországra jellemző általános HR működést a Cranet kutatás eredményeire alapozva mutatjuk be (Cranet Survey 2011). (A Cranet kutatás egy globális összehasonlító kutatás a humánerőforrás management területén.)

Észtországban a HR működését a megosztott felelősség jellemzi. a társ osztályokkal, elsősorban a termeléssel együttműködve végzik tevékenységüket. Az összehasonlító elem-

zések során megállapítást nyert, hogy az észti vállalatok jellemzően a saját HR információs rendszereiket használják, kevésbé vagy egyáltalán nem a többi ország vállalatainak többségére jellemző külső szolgáltatók megoldásokat. Az angol-szász országokhoz hasonlóan a kiválasztás területén változatos módszereket alkalmaznak.

A kutatási eredményekben néhány olyan jellegzetességet ragadtak meg, amit kelet-európai sajátosságként azonosítottak, ezek közül az Észtországra is jellemző sajátosságok:

- A HR-szakmában tetten érhető a női dominancia.
- Meghatározó az írott szervezeti stratégia és a HR-stratégia szerepe.
- A HR-munka támogatásában a külső szolgáltatók a képzés-fejlesztés területén jelennek meg
- Nagyobb figyelem övezi a vezetők kiválasztását, mint a fizikai állományét.
- A kiválasztási folyamatban leggyakrabban alkalmazott technika a felvételi interjú/elbeszélgetés.
- A létszámcsökkentés megvalósítására leggyakrabban belső átcsoportosítást, létszámstopot, a lejárt határozott idejű szerződések megszüntetését használják a munkáltatók. Az elbocsátást csak ezek megvalósíthatóságának akadályá esetén.
- Észtországban a képzések és fejlesztések résztvevőitől minden esetben visszajelzést kérnek, és az észrevételeket beépítik a hatékonyság meghatározásába. Számottevő a közvetlen felettesek értékelése, és meghatározó a mérőszámok használata.
- A vezetők karrierfejlesztésének legfontosabb eszközei a projekt teamek, a rotáció, a szervezetközi és más speciális tanulást serkentő feladatok.

Nem tartozik szorosan a HR tudásmegosztás területéhez, de fontosnak tartjuk kiemelni, hogy Észtországban a szakszervezetek jelenléte és befolyása kevésbé jellemző a szervezetekben (Cranet Survey 2011).

Az általános szakmai kitekintés fontos elemének tekintjük az észti egyetemek HR-hez, közszolgálathoz és ezen területek digitalizációval szorosan összefüggő képzési kínálatát.

Tallinni Műszaki Egyetem

- Közgazdaságtudományi Kar BA képzés: közigazgatás és állami tudományok, management szervezet (távoktatás), alkalmazott közgazdaságtan, jogtudomány. Angol nyelvű képzések: international business administration, law, international relations.
- Közgazdaságtudományi Kar MA képzés: közigazgatás, humánerőforrás és fejlesztés.
- Közgazdaságtudományi Kar PhD képzés: közigazgatás, közgazdaságtan. Angol nyelven: economics and business administration, public administration, technology governanc.¹⁵⁵

Tallinni Egyetem

- Társadalomtudományi Kar BA képzés: állami tudományok, adminisztráció és üzleti szervezet.
- Természet és Egészségtudományi Kar BA képzés: pszichológia.
- Társadalomtudományi Kar MA képzés: nemzetközi kapcsolatok, adminisztratív irányítás, politikatudomány, államtudományok.

¹⁵⁵ Elérhetőség: <https://www.ttu.ee/teaduskond/majandusteaduskond/tudengile-22/bakalaureuseope-41/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

- Neveléstudományi Kar MA képzés: oktatási management, oktatási tudományok, andragógia.
- Természet és Egészségtudományi Kar MA képzés: városigazgatás, szervezeti magatartás pszichológia.
- Társadalomtudományi Kar PhD képzés: állam és politika tudományok.

2016-ban indították angol nyelven a Politológia és közigazgatás alapszakot (Political science and Governance, BA). A képzés két éves, szemeszterenként 1650 eurós tandíjjal. Elhelyezkedési célterületként nevezik meg a honlapon a közszolgálatot, politikai pártokat, civil szervezeteket, és a szórakoztatóipart.¹⁵⁶

Angol nyelvű mesterképzésben Humán-számítógép interakció (Human-Computer Interaction (HCI), MA) programot hirdetnek mesterképzésben. A 2 éves képzésben ötvözik a programozást, a design-t és a kognitív pszichológiát, fejlesztőket (programozókat), designereket, antropológusokat és pszichológusokat várnak.¹⁵⁷

Tartui Egyetem

- Szociális tudományok BA képzés: információs management, közgazdaságtan, pszichológia.
- Szociális tudományok MA képzés: kommunikációs management, információs és tudásmanagement.
- Szociális tudományok PhD képzés: pszichológia.¹⁵⁸

Estonian Business School

Az egyetlen magánegyetem Észtországban. HR managementhez köthető képzéseik:

- BA: vállalkozi és üzleti adminisztráció, nemzetközi üzleti management.
- MA: nemzetközi üzleti adminisztráció, kulturális szervezet.
- MBA: vezetés a digitális társadalomban.
- PhD: vezetéstudomány.¹⁵⁹

2.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ESZKÖZEI (HR SZAKMAI FÓRUMOK, PLATFORMOK)

Az észti szervezetekre általánosságban is jellemző az együttműködés magas foka. Ez a szektorok közötti (állami, civil, magán) együttműködések, a közszférát tekintve pedig a nemzetközi szervezetek, a kormányzat, a felsőoktatás (kutatás, fejlesztés) a civil szervezetek (például alapítvány kormányzati részvétellel) szoros együttműködésében valósul meg.

¹⁵⁶ Elérhetőség: <http://www.tlu.ee/en/School-of-Governance-Law-and-Society/Politics-and-Governance> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁵⁷ Elérhetőség: <http://www.tlu.ee/en/School-of-Digital-Technologies/Human-Computer-Interaction> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁵⁸ Elérhetőség: <https://www.ut.ee/et/sisseastumine/bakalaureus/oppekavad> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁵⁹ Elérhetőség: <https://ebs.ee/et> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A működés, a tudásmenedzsment, a szinergia magas szintjét a bizalom és az átláthatóság biztosítja. Ezek az elemek tetten érhetők a humánerőforrás management legmeghatározóbb országos szakmai szervezetének az Észt HR Management Szövetség felépítésében és tevékenységében. A szövetség (Estonian Human Resource Management Association, észtül: Eesti Personaliijuhtimise Üning PARE) 1992-ben azzal a céllal jött létre, hogy támogassa és előmozdítsa az észt vállalatok és szervezetek menedzsmentjének fejlődését. Több mint 300 szervezet (és 2000 szakember) a tagja, a legnagyobb humán erőforrás- és humánerőforrás-gazdálkodási hálózat Észtországban. Az észt HR szakmai normák kialakítását a PARE végezte. A Szakmai Szolgáltatások és Üzleti Szakmai Tanácsadó Testület a személyzeti szakember és a menedzser szakmai szabványait 2014. december 5-én hagyta jóvá. Ezen szabvány szerint a személyzeti szakma hivatásai: személyzeti szakember, (1-5. szint); Személyzeti vezető (6. szint) Személyzeti Menedzser (7-8. szint).¹⁶⁰

A PARE partnerszervezetei és tagjai számára kínál együttműködési lehetőségeket különböző szakmai területeken:

- Jogsabályalkotás (előkészítés, véleményezés);
- Együttműködés a felsőoktatási, és más intézmények tanterveinek kidolgozásában;
- HR területeket érintő kutatások, tanácsadás,
- Vezetőfejlesztés;
- Együttműködés helyi és nemzetközi szakmai szervezetekkel;
- Információ áramoltatása (hírfolyam, legjobb gyakorlatok terjesztése, PARE havilap, facebook);
- Kutatási és fejlesztési projektek szervezése, gesztorálása;
- Önkéntesen szerveződő fejlesztési munka munkacsoportokban.

A PARE-t úgy definiálják, mint egy közösséget, ahol lehetőség nyílik a szakmai tapasztalatcserére azáltal, hogy a résztvevők egy olyan hálózatot alkotnak, amelyben könnyen és gyorsan működik az információk cseréje. Egyfajta információs központ, ahol a szakmai tudás koncentrálódik, és a sikeres HR szakemberek személyes példájukon keresztül motiválhatják egymást és az új belépőket. Képviseik és gyakorolják az innovációt. Tanulnak és tanítanak.¹⁶¹ A szervezet keretein belül különböző munkacsoportokban, tematikus klub rendezvényeken, konferenciákon és képzéseken zajlik a tudásmegosztás. Használják a hírleveleket, a közösségi médiát (facebook) a honlapot az információk terjesztésére.

2.3. GLOBÁLIS HR SZAKMAI HÁLÓZATOK

Az észt szervezetekre jellemző az erős nemzetközi beágyazódás. A már korábban idézett Cranet hálózat észt résztvevő szakértői Ruth Alas a Tallinnban található Estonian Business School Management Tanszékének vezetője és ugyanezen intézmény egy másik ku-

¹⁶⁰ Elérhetőség: <http://www.pare.ee/kutsestandardid> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁶¹ Elérhetőség: <http://www.pare.ee/uhingust> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

tatója Tonu Kaarelson.¹⁶² Észtország szervezetei első alkalommal a 2004-2005-ös Cranet kutatásban vettek részt.¹⁶³

Az Euroguidance hálózat 34 európai ország Euroguidance központjából áll. Fő feladatának tekinti az élethosszig tartó tanulás európai dimenzióinak feltárását, kommunikálását, és a tagországok bevonását. Fő célcsoportja az oktatásban és a foglalkoztatásban dolgozó szakemberek, akik tájékoztatást és útmutatást nyújtanak a nemzetközi mobilitásról a külföldi tanulmányi és képzési lehetőségeket kereső végfelhasználók számára. A tagországok jó gyakorlatait, – segítve ezzel a nemzetközi tudásmegosztást – a Highlights című kiadványban teszik közzé. A skandináv-balti euroguidance központok nagy hagyományokkal rendelkeznek a határokon átnyúló együttműködésben. A nyolc ország (Dánia, Észtország, Finnország, Izland, Lettország, Litvánia, Norvégia és Svédország) évente találkozik közös témák megvitatása és a helyes gyakorlatok megosztása érdekében. 2016-ban Vilniusban tartották meg a nyolc ország vezető tanácsadóinak közös képzését a hálózatépítés területén. 40 tanácsadó szakember, 14 Euroguidance munkatárs és több külső szakértő és előadók vettek részt és járultak hozzá a képzéshez. A vitaindító beszédek és előadások különböző szempontokból mutatták be a mobilitás kérdését. A hangsúly a tapasztalatcserén és tudásmegosztáson volt. A tanfolyam eredményeként a résztvevők zárt Facebook csoportot hoztak létre és működtetnek a folyamatos együttműködésre és a hasznos eszközök és anyagok megosztására.¹⁶⁴

További meghatározó nemzetközi szervezeti tagságok:

- Az ENSZ Közigazgatási hálózata (United Nations Public Administration Network, UNPAN)¹⁶⁵
- Európai Közigazgatási Intézet (European Institute of Public Administration, EIPA)¹⁶⁶
- Közép- és Kelet-Európai Intézmények és Közigazgatási Iskolák Hálózata (Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, NISPAcee)¹⁶⁷

2.4. A HR SZAKMA HELYI INNOVÁTORAI

Az észt innováció megtestesülése a digitalizáció, meghatározó vonása az együttműködés és a kutatási eredmények, módszertanok folyamatos monitoringja és alkalmazása. A HR szakmai innovátorai az egyetemek tudásközpontjai.

Az ICT Demo Centert 2009-ben hozták létre egy EU által is támogatott projekt keretében. Az e-Észtország egyik fő támogatója. Nem kormányzati szereplő, de igen szoros

¹⁶² Elérhetőség: <https://learn.som.cranfield.ac.uk/cranet/Pages/Network-Information.aspx> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁶³ Cranet Survey 2011.

¹⁶⁴ Euroguidance Network – Highlights of the Work in 2016.

¹⁶⁵ Elérhetőség: <http://unpan.org/>(utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁶⁶ Elérhetőség: <http://eipa.nl/>(utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁶⁷ Elérhetőség: <http://www.nispa.org/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

kapcsolatban áll az állami szervekkel. A bemutatóközpontot egy vállalkozói klaszter tartja fenn. A vállalkozások részben vagy egészében észtt állami tulajdonú, vagy magántulajdonú vállalkozások, és vannak a klaszterben multinacionális vállalatok is. A központ fő profilja az innováció és a digitális technológiák népszerűsítése (Gaál 2012).

Az EGA (E-Governance Academy, észttül: E-riigi Akadeemia) az E-Közigazgatási Akadémia egy olyan nonprofit szervezet, aminek 2002-es létrehozásában és finanszírozásában együttműködik az észtt kormány, az Open Society Foundation (Nyílt Társadalom Alapítvány, formálisan: Open Society Institute) és az ENSZ (Egyesült Nemzetek Szövetsége). Küldetésük, hogy az e-közigazgatás, az e-demokrácia, a nyitott információs társadalom és a nemzeti kibervédelem területén tudást generáljon és a tudástranszfer egyik kezdeményezője, résztvevője legyen, illetve a jó gyakorlatokat közzétegye.¹⁶⁸

A nemzetközi tanácsadócégek is jelen vannak Észttországban, képviselve a nemzetközi HR trendeket, elsősorban a globális nagyvállalatok észtt leányvállalatainak munkaerőigényének biztosításával. Ilyenek a Manpower,¹⁶⁹ a Pwc¹⁷⁰ az AON¹⁷¹ az irányadó nemzetközi munkaerő piaci és trendkutatások szállítói, a helyi Work in Estonia.¹⁷²

3. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, SZAKMAI FÓRUMAINAK HAGYOMÁNYAI ÉS TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE

A szovjet megszállás időszakából a közzszolgálatban értelmezhető tudásmegosztás formáiról nincsenek elérhető források. A történeti hiány egyik oka az a szoros szovjet befolyásolás, amely nem csak az ideológia szintjén érhető tetten. A Szovjetunióból betelepített közzszolgálati alkalmazottak számára a feladat inkább jelentéstételnek, semmint tudásmegosztásnak tekinthető. A minden szinten jelenlévő korrupció, a szövevényes működési rendszer természetes része volt a közzszolgálatnak. A függetlenség kikiáltását követően az intézményi átalakulás egyszerre volt szervezeti forma és szervezeti kultúra váltás is, megtagadva mindent, ami a megszállás idején jellemző volt. A történeti előzmények ismerete teszi érthetővé, miért lett kiemelt jelentősége az észtték számára az átláthatóságnak és az együttműködésnek.

Az észtt közzszolgálat és a humánerőforrás menedzsment tudásmegosztásának utóbbi évtizedekben jellemző formáira a legnagyobb hatást a digitalizáció gyakorolt. Kiemelt jelentőséget kapott az információk, a tudás széles körű megosztása, erre különböző szerve-

¹⁶⁸ Elérhetőség: <http://www.ega.ee/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁶⁹ Elérhetőség: <http://humanage.manpower.ee/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁷⁰ Elérhetőség: <https://www.pwc.com/ee/en/home.html> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁷¹ Elérhetőség: <http://www.aon.com/estonia/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁷² Elérhetőség: <https://www.workinestonia.com/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

zeteket hoztak létre. Az Észt Információs Rendszerek Hivatala (RIA észtül: Riigi Infosüsteemi Amet) a Gazdasági és Telekommunikációs Minisztérium háttértérszénye, amely tréningek, tudatos felhasználói képzések szervezője. Ingyenesen tartanak országsszerte road show-kat, kampányrendezvényeket, képzéseket. Többféle szakképzést szerveznek együttműködő szervezeteknek, rendszergazdáknak, rendszer üzemeltetőknek, egyetemi hallgatóknak.¹⁷³ A RIK (észtül: Registrate ja Infosüsteemide Keskus, Regisztrációs és Információs Rendszerek Központja) az Igazságügyi Minisztérium felügyelete alá tartozó szervezet a különböző nyilvántartások, adatbázisok törvényi keretekben foglalt megosztását, továbbhasznosítását valósítja meg. Az állam nyers adatokat szolgáltat olyan vállalkozások számára, akik további transzformációkkal lekérdezzhető formába alakítják azokat. A RIK a megoldások exportjával is foglalkozik. Bevételeik származnak tanácsadásból, értékesítésből és tudományos együttműködésekéből (Gaál 2012). A Gazdasági- és Telekommunikációs Minisztériumon belül működik az Állami Információs Rendszerek Főosztálya. A Minisztérium felelős az állami IT infrastruktúrával kapcsolatos kiemelt projektekért, a szakágazat nemzetközi együttműködéséért.

A szakmai szervezetek közül legjelentősebb az Észt HR Management Szövetség (PARE) 1992-ben jött létre azzal a céllal, hogy támogassa és előmozdítsa az észt vállalatok és szervezetek fejlődését. Ma már több, mint 300 szervezet és 2000 szakember a tagja. Az Észt Közszolgálat (Avalik Teenistus) egy olyan közszolgálat tudásmegosztó rendszer, amely naprakész információkat szolgáltat a közszolgálatról a tisztviselők és az érintettek számára.

4. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK HELYE ÉS SZEREPE AZ ÉSZT KÖZSZOLGÁLATI HR RENDSZERÉBEN

4.1. A SZERVEZETI TAGOZÓDÁSBAN ELFOGLALT HELY

Az emberi erőforrás menedzsment decentralizált az észt közigazgatásban. Az egyes minisztériumok (humán erőforrás osztályai) és végrehajtó ügynökségek felelősek a toborzásért, az értékelésért és a munkaszervezésért.¹⁷⁴ A közszolgálat egyes területei a Kancelária (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;

¹⁷³ Elérhetőség: <https://www.ria.ee/en/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁷⁴ CIVIL ACT 2012.

- a Belügyminisztérium felel a helyi önkormányzati politika összehangolásáért, amely magában foglal egyes, a helyi önkormányzatokra vonatkozó személyzeti kérdéseket is (Észtország 2006).

A Pénzügyminisztérium Közigazgatási és Közszolgálati Főosztályának szerepe a HR rendszerben:

- a képzési menedzsment közös alapelveinek kidolgozása,
- elemezni a közigazgatás változásait és fejleményeit,¹⁷⁵

A Kormányhivatal (Kancellária) Kiválósági Központja egy olyan önálló szervezet, amelynek feladatai:

- A főtisztviselők keresésének és kiválasztásának szervezése;
- A főtisztviselők felvételi bizottság munkájának szervezése;
- Szervezi a felső vezetők teljesítményértékelését a közszolgálatban;
- Tájékoztatja a felső vezetőket önfejlesztésükről, és megfelelő tevékenységeket szervez;
- Nyilvántartást vezet a legmagasabb közszolgálati jelöltekre vonatkozóan.¹⁷⁶

A tudásmegosztás a közszolgálat minden szektorában és minden szintjén jelen van. Az átláthatóságot a digitális platformok, a folyamatosan kommunikált szabályozás biztosítja. A szektorokon átívelő és a team munkában zajló projektek tovább erősítik a tudásmegosztáson alapuló együttműködést.

4.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MANAGEMENT

TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK CÉLJA, KÜLDETÉSE ÉS FUNKCIÓJA

A tudásmegosztás tökéletesen illeszkedik az átlátható és hatékony állam koncepciójába. Minél szélesebb körben való kiterjesztése és a hatékonyság növelése a csatornák megválasztásában fokozhatja a szolgáltatás színvonalát.

A tudásmegosztás célja a szervezetekben és szakemberekben felhalmozott tudás olyan formában történő továbbítása, az elérhetőség biztosításával, hogy a szervezeten belül és azon kívül a saját jogosultsági szintjén mindenki hozzáférhessen a munkájához, a személyes és szervezeti fejlődéshez, az együttműködéshez, a tanuláshoz szükséges ismeretekhez (Varjasi 2015). A tudásmegosztás hozzájárul a sikeres csapatmunkához, biztosíthatja a csapattagok szinergikus együttműködését. Az észdt digitalizáció biztosítja a tudásmegosztás leghatékonyabb platformjait, egyúttal azok kezelése és folyamatos fejlesztése további tanulást, tudásmegosztást generál a társadalom egészében. A közszolgálat innovatív szerepvállalása olyan tanulószervezeteket igényel, amelyekben a humánerőforrás managementnek proaktív, vezetőket és dolgozókat facilitáló szerepben is helyt kell, álljon. A tudásmegosztás jelentősége a jó gyakorlatok megosztásával a HR szakmai fórumokon is megmutatkozik.

¹⁷⁵ Elérhetőség: <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=10917> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁷⁶ Elérhetőség: <https://riigikantselei.ee/en/top-executives-civil-service> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

4.3. A KÖZSZOLGÁLATI HR MANAGEMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK CÉLCSOPORTJA, ÉRINTETTEK KÖRE

A tudásmegosztás az ész információjára alapú társadalom közszolgálatának minden munkavállalójára kiterjed. A hozzáférés tekintetében meghatározó az adott munkavállaló munkaköri leírásában meghatározott, munkaköre ellátásához és személyes fejlődésének biztosítását nyújtó jogosultság kérdése. A zömmel digitális tartalmakhoz és rendszerekhez kapcsolódó jogosultságokat a korlátozottan hozzáférhető adatok és bizalmas információk tekintetében a HR-en keresztül (általában automatizált folyamatban intraneten keresztül) az IT szakemberek állítják be. Az e-learning tananyagok nagy része intranetes hálózatokon szabadon hozzáférhető. A szervezeti tagságokhoz kapcsolódó tudásanyag vagy szabadon, vagy szintén a megfelelő jogosultságokkal érhető el.

4.4. A TUDÁSMANAGEMENT KAPCSOLÓDÁSA MÁS HR RENDSZEREKHEZ

Varjasi (2015) meghatározta azokat a HR területeket, amelyekben a tudásmanagement fontos szerepet játszik. Ezt a vezérfonalat használva lehet az ész közszolgálati HR-ben releváns kapcsolódási területeket feltárni, amelyek jól lehatárolhatók az egyes területeken:

- A képzés, fejlesztés területén:
 - » A tudásbővítés kompetencia-fejlesztés által
 - » A szervezeti és egyéni célok összehangolása
 - » A különböző tanulási formák és platformok hozzáférhetősége
- A szervezeti kultúra erősítésének területén:
 - » Az átláthatóság biztosítása.
 - » Az ösztönzési rendszer viszonya tudás értékéhez.
- A toborzás és kiválasztás területén:
 - » Az alkalmazott toborzási, kiválasztási módszertan.
- A tudásátadás és fejlesztés általános struktúrája, folyamatai:
 - » Új módszerek felkutatása, alkalmazása.
 - » Jó gyakorlatok adaptálása.
 - » Felmerülő problémák megoldása.

Az ész közigazgatás és HR rendszerek digitalizáltságának magas foka azt jelenti, hogy az információ, a tudásáramlás minden HR szakterületen jelen van.

A HR érintettségének egy további aspektusa a HR kommunikációban érhető tetten. A belső kommunikációnak nem csak a tudásmanagement formális csatornáival kell összhangban lennie, hanem célszerű valamilyen visszacsatolást megvalósítani a tudásmanagement informális szintjeiről is.

4.5. A TUDÁSMEGOSZTÁS MEGJELENÉSE A KÖZSZOLGÁLATI SZAKTERÜLETEKEN

Az észti nyitott, pozíció rendszerű közzszolgálatba a dolgozókkal tudásuk, szaktudásuk, szakmai tapasztalatuk, kapcsolati tőkájük is bekerülhet a gazdasági élet bármely szegmenéből. A tudásmegosztáson alapuló együttműködések a közzszolgálati szervezetek mind-egyikére jellemzőek. Ilyenek az egyetemek bevonásával megvalósuló kutatási, oktatási, valamint fejlesztési projektek.

A közzszolgálat olyan szakterületein, mint például a nemzetvédelem, a tengerészet a tudásmegosztás (benne a HR tudásmegosztással is) lokális szerveződése is kialakult. Ez leginkább a speciális szabályozásnak köszönhető. Ezen lokális szerveződések kulcselemei: a közzszolgálati szerv, az irányadó szabályozási környezet (kormányzat, nemzetközi szervezet, jogszabályok), és a szakmai- tudományos-fejlesztési, valamint szakember utánpótlást és fejlesztést biztosító felsőoktatási intézmény.

5. JOGI SZABÁLYOZÁS

Az észti törvényhozásra jellemző az alaposág és a teljesség igénye. Folyamatosan születnek új törvények, rendeletek, jogszabályok a társadalom legkülönbözőbb szegletére alkotva szabályokat. Jellemző a már meglévő törvények, rendeletek és jogszabályok folyamatos megújítása, kiegészítése is, de ez mégsem jelenti azt, hogy az észtek jogbizonytalanságot tapasztalnak. Ennek egyik oka az átláthatóság a másik pedig a hozzáférhetőség. A tudásmegosztást nem rögzíti külön törvény, az egyes ágazati szereplők szervezeti és működési szabályzatai rögzítik annak fontosságát és szükségszerűségét.

6. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK SZERVEZETI KERETEI, ALKALMAZOTT MÓDSZEREI ÉS ESZKÖZEI AZ ÉSZTI KÖZSZOLGÁLATI GYAKORLATBAN

Az Észti HR Management Szövetség (PARE) tagjai között közzszolgálati szervezetek sora szerepel. Együttműködő partneri státuszban az Észti Közzszolgálat (észtiül: avalik teenistus) információs, tudásmegosztó rendszere. Humánerőforrás gazdálkodási és HR tudástransfer szempontjából a közzszolgálati szervezetek viselkedése hasonló az észti gazdaság bármely más szereplőjéhez. Ezért az sem meglepő, hogy a PARE Vezető testületének egyik

tagja Kerstin Jaani a Környezetvédelmi Minisztérium Személyzeti menedzsere.¹⁷⁷

A Képzési Menedzserek Szövetsége (észtül: Koolitusjuhtide Kogu, KJK) egy non-profit szervezet, amely összehozza az észt közigazgatás azon szakembereit, akik a HR fejlesztési és képzési területekkel foglalkoznak. Céljuk, hogy hozzájáruljanak az élethosszig tartó tanulás koncepció megvalósításához. A másik kiemelt célterület a humánerőforrás fejlesztés értékelésének alakítása oly módon, hogy az támogassa a szervezeteket céljaik elérésében.

A tevékenységük kiterjed:

- A szakterülethez kapcsolódó törvény-előkészítés, ajánlások, szakmai állásfoglalások megfogalmazása.
- Szektorok, szervezetek közötti együttműködések megvalósítása tudástranzferen, csapatmunkában (projekt teamek).
- Közös szemináriumok, rendszeres találkozók (minimum havonta) megtartása.
- Cselekvési tervek közös kidolgozása és megvalósítása.
- Szorgalmazzák az egymástól tanulást, kihasználva különböző jellegű szakmai tapasztalataikat.¹⁷⁸

HR tudásmegosztás szakmai fórumai összességében:

- Konferenciák, rendezvények (például PARE Emberi Erőforrás management Éves Konferenciája,¹⁷⁹ Egyetemi Karriernap¹⁸⁰),
- Közös kutatási projektek (például főtisztviselők kompetencia rendszerének fejlesztése) (Limbach-Pirn 2011),
- Munkabizottság (például a PARE 6 különböző munkacsoportja¹⁸¹),
- Képzések, tréning (például a Hogyan mérheti vállalkozásának értékét HR managerként képzés¹⁸²),
- Workshop-ok (például a Nyitott gazdaság és biztonságos világ Észtországban és Dániában workshop¹⁸³),
- Fél-formális klub jellegű rendezvények, szakmai díjátadó rendezvények (például a regionális PARE klubok¹⁸⁴),
- Internetes, intranetes zárt csoportok (például e-learning platformhoz kapcsolódó¹⁸⁵),
- Virtuális csoportok (például a közösségi médiában, facebookon),

¹⁷⁷ Elérhetőség: <http://www.pare.ee/juhatuseliikmed> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁷⁸ Elérhetőség: <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=40999> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁷⁹ Elérhetőség: <http://www.pare.ee/konverentsid-ja-seminarid> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁸⁰ Elérhetőség: <https://www.cs.ut.ee/en/studying/career-day> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁸¹ Elérhetőség: <http://www.pare.ee/tooruhmad-1> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁸² Elérhetőség: <http://www.pare.ee/kloon-valja-muudud-kuidas-moota-personalijuhina-seda-mis-sinu-ettevottele-vaartust-loob> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁸³ Elérhetőség: <https://www.valitsus.ee/en/news/roivas-open-economy-and-safe-world-are-common-interests-denmark-and-estonia> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁸⁴ Elérhetőség: <http://www.pare.ee/vaikevormid> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁸⁵ Elérhetőség: <https://www.ut.ee/et/oppimine> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

- Honlapokon (hírek,¹⁸⁶ tudásbázisok,¹⁸⁷ linkgyűjtemények).

7. EDDIG ELÉRT EREDMÉNYEK, A LEGJOBB GYAKORLATOK

Tervezés, összehangolás a megbeszéléseknél

Nagy hagyománya van a hétfő reggeli megbeszéléseknek az adminisztratív területeken, ahol a szervezeti egység vezetője is jelen van. Ekkor értékelik az előző hetet, és egyeztetik a heti tervet. Az ilyen jellegű információcsere megvalósításában élen járnak a csúcsszervek, mint a Minisztériumok, a Secretaries General (SG). A Kormány csütörtökön tartja heti megbeszélését (OECD 2011).

Az e-kormányzás, mint exporttermék

Az eGA (e-Governance Academy) Észtország Kormánya, az ENSZ Fejlesztési Programja, és a Nyitott Társadalom Intézet által 2002-ben létrehozott független nonprofit szervezet. Az e-közigazgatással, e-demokráciával, a nyitott társadalommal és a nemzeti kibervédelemmel kapcsolatos tudás és jó gyakorlatok előállítója és terjesztője. Az eGA inspirálja, oktatja és tanácsokkal látja el az állami szféra vezetőit, tisztviselőit és érdekelt feleit az informatika használatáról (IT) a kormány hatékonyságának és átláthatóságának növelése és a demokratikus folyamatok javítása érdekében. Partnervállalatokkal együttműködve segíti a külföldi kormányokat az e-megoldások tervezésében, kiválasztásában és végrehajtásában (E-Governance Academy Yearbook 2015).

Közszolgálati képzés, mint exporttermék

Azzal, hogy angol nyelvű képzéseket kínálnak a közszolgálatot érintő tudományterületeken megvalósul a:

- nemzetközi kapcsolatok építése,
- jó gyakorlatok megosztása,
- intézményi/állami bevételek generálása,
- oktatási kapacitás bővülése, annak HR vonzataival.

Az egyik ilyen angol nyelvű MA szak a Tartui Egyetem Szociális tudományok Karán a demokrácia és kormányzás.¹⁸⁸

Nyitott projekt a tudásmegosztásban: Wikipédia fejlesztő program

Az észt egyetemeken a hallgatók saját kezdeményezésükre számos nyitott projekthez kapcsolódhatnak. Az utóbbi évek egyik legsikeresebb ilyen projektje a Wikipédia fejlesztő program. Az oktatási és fejlesztési program azért jött létre, hogy ösztönözze a tanulókat arra, hogy a Wikipédia szerkesztésével járuljanak hozzá a szabad tudás világhoz, és az online enciklopédia szerkesztőinek bevonásával segítsék az újoncokat.

¹⁸⁶ Elérhetőség: <https://riigikantselei.ee/en> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁸⁷ Elérhetőség: <http://www.avalikteenistus.ee/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁸⁸ Elérhetőség: <https://www.ut.ee/et/sisseastumine/mag/oppekavad> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A kezdeményezők egyetemi oktatók voltak. A program évi több, mint 300 tehetséges hallgató szerkesztőt vonz, főként a Tartui Egyetemen, de a fővárosban a Tallinn Egyetemen is. A diákok által írt cikkek átlagosan kb. 8000 karaktert tartalmaznak, és eddig körülbelül 2000-en vannak. A résztvevők nemzetközi csapatokban dolgoznak, rendszeres meetingeket tartanak, és közösen fejlődnek (Elsharbaty 2015).

8. ÖSSZEFOGLALÁS

8.1. A KUTATÁS ÖSSZEFOGLALÓJA

Tanulmányunkban feltártuk az észti közszolgálat emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztésének színtereit és gyakorlatát. A kutatás alapjául a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása szolgált, valamint a kutatás jelentős részét a honlapok és a honlapokról elérhető tartalmak dokumentumelemzése adta. A kutatásban, a fogalmak pontos megértésében és értelmezésében nagyban támaszkodtunk észti kutatói kapcsolatainkra. A kutatási módszertan jelentős eleme volt egy szakértői interjú Tóth Anikó Nikolettal, aki a Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Magyar Nyelvtudományi Intézet, Finnugor Nyelvtudományi nem önálló Tanszék oktatója, hosszabb időszakokat töltött el Észtországban a Tartui Egyetemen és jelenleg az észti nyelvvel kapcsolatos kurzusok oktatója a Debreceni Egyetemen.

Észtország szervezeteiben a digitalizációnak köszönhetően a belső és külső kommunikációban az eszközök széles tárháza érhető el a HR szakemberek számára. Jellemző, hogy a belső kommunikáció fő érintettjei a vezetők, ami részben a legszélesebb körű hozzáférési jogosultságuknak köszönhető. Az észti digitalizáció biztosítja a tudásmegosztás leghatékonyabb platformjait, viszont azok kezelése és folyamatos fejlesztése további tanulást, tudásmegosztást generál a társadalom egészében. A közszolgálat innovatív szerepvállalása olyan tanulószervezeteket igényel, amelyekben a humánerőforrás managementnek proaktív, vezetőket és dolgozókat facilitáló szerepben is helyt kell, álljon. A tudásmegosztás jelentősége a jó gyakorlatok megosztásával a HR szakmai fórumokon is megmutatkozik.

A tudásmegosztás az észti információ alapú társadalom közszolgálatának minden munkavállalójára kiterjed. A hozzáférés tekintetében meghatározó az adott munkavállaló munkaköri leírásában meghatározott, munkaköre ellátásához és személyes fejlődésének biztosítását nyújtó jogosultság kérdése. A zömmel digitális tartalmakhoz és rendszerekhez kapcsolódó jogosultságokat a korlátozottan hozzáférhető adatok és bizalmas információk tekintetében a HR-en keresztül (általában automatizált folyamatban intraneten keresztül) az IT szakemberek állítják be. Az e-learning tananyagok nagy része intranetes hálózatokon szabadon hozzáférhető. A szervezeti tagságokhoz kapcsolódó tudásanyag vagy szabadon, vagy szintén a megfelelő jogosultságokkal érhető el.



Az észt szervezetekre általánosságban is jellemző az együttműködés magas foka. Ez a szektorok közötti (állami, civil, magán) együttműködések, a közszférát tekintve pedig a nemzetközi szervezetek, a kormányzat, a felsőoktatás (kutatás, fejlesztés) a civil szervezetek (például alapítvány kormányzati részvétellel) szoros együttműködésében valósul meg.

8.2. KÖVETKEZTETÉSEK, ADAPTÁLHATÓSÁG LEHETŐSÉGE HAZAI KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT

Magyarország számára tanulságként szolgálhat, hogy az állam pozitív szerepvállalása, az átláthatóság, a következetesség, építve az állampolgári felelősségre nagymértékben hozzájárul egy ország sikeréhez. A bizalom tudatos megteremtésével és folyamatos építésével az eredmények elérését segítő, támogató légkör alakítható ki. A közös és megfelelően kommunikált célok, a mérhető célokhoz rendelt feladatok a csapatmunka további meghatározói a sikernek. Az észt példa azt bizonyítja, hogy az átlátható és hatékony állam koncepciójába tökéletesen illik a tudásmegosztás, amelynek szélesebb körben való kiterjesztése és hatékonysága fokozhatja a szolgáltatás színvonalát. A tudásmegosztás jelentősége a jó gyakorlatok megosztásával a HR szakmai fórumokon is megmutatkozik. Magyarországon is vannak erre törekvések, a HR Portal internetes fórum az egyik ilyen sikeres kezdeményezés. A Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) egyik célkitűzése is a tudásmegosztás, a lassan felépülő vidéki hálózat adhat ennek újabb lökést.

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. 2017-ben a Digitális Munkaerő Program előkészítő szakaszában valósult meg a nemzetközi jó gyakorlatok értékelése. Az is kijelenthető, hogy az egyeztetések és a stratégiák, dokumentumok megalkotása során együttműködés alakult ki a kormányzati szereplők és a piaci szereplők között, utóbbiakat az IVSZ (Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége) fogta össze. Az Európai Unió támogatások közszolgálati tudásmenedzsmentjével kapcsolatba hozható a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program (KÖFOP), amelynek keretében informatikai fejlesztések-, tananyagfejlesztések valósulnak meg, és számos tudásmegosztást generáló konferenciára is sor kerül a 2014-2020 közötti időszakban.

8.3. JÖVŐKÉP AZ ADOTT ORSZÁGRA VONATKOZÓAN

Észtországban kiemelt szerep jut a jövőbeli eredmények és kockázatok elemzésének. Ennek egyik realizálása a 2016-ban létrehozott „Előrelátás Központot” (Foresight Center, észtül: Arenguseire Keskus), amely 2017-bn egy másfél éves projektet indított Jövő jövője (észtül: Teistmoodi tulevik) címmel. A projekt középpontjában az e-kormányzás jövője,



a jövőbeli munka szabályai és a termelékenység fejlesztése állnak. Észt és nemzetközi szakembereket, tudósokat vonnak be a munkába, az egyik vendégprofesszor az Oxfordi Egyetemről Ulf Mannervik. A projektben fókusz csoportos kutatás, szakmai műhelyek, viták szerepelnek. Cselekvési tervet mutattak be, és 2030-ig tartó alternatív forgatókönyvek kidolgozását határozták el (Arenguseire Keskuse seminar „Teistmoodi tulevik” 2016). A programmal a kormány a kritikákon túlhaladva, – miszerint a digitalizálással túlfejlesztették e-stonia-t –, igyekszik a jövőbeni események elé menni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Arenguseire Keskuse seminar „Teistmoodi tulevik“ (2016): Elérhetőség: <https://www.riigikoogu.ee/infoallikad/fookusteemad/arenguseire-keskuse-seminarteistmoodi-tulevik>

Cranet Survey (2011): Cranet Survey on Comparative Human Resource Management International Executive Report (2011): Elérhetőség: http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf

E-Governance Academy Yearbook (2015): Elérhetőség: <http://ega.ee/wp-content/uploads/2016/09/ega-aastaraamat-2015-ENG-final.pdf>

Elsharbaty, Samir (2015): Wikipedia Education Program in Estonia encourages collaboration online and off. July 30th, 2015. Wikimedia Foundation. Elérhetőség: <https://blog.wikimedia.org/2015/07/30/education-program-in-estonia/>

Észtország (2006): In A közszolgálat felépítése az EU tagállamokban és a tagjelölt országokban. Elérhetőség: <http://www.mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0406/vita0406.pdf>


Gaál Barna (2012): E-közigazgatás Észtországban. In Temesi István (szerk.): Jó gyakorlatok Európai Unió országok közigazgatásában. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal.

Magyar Távirati Iroda (MTI): Európai Unió, Észt Köztársaság országismertető. Elérhetőség: http://eu.mti.hu/orszagok/2239610/eszt_koztarsasag/orszagismerteto

Molnár (2017)

OECD (2017): 2017 OECD Economic Survey of Estonia, Acting for stronger and more inclusive growth Tallinn, 15 September 2017. Elérhetőség: <https://www.oecd.org/economy/surveys/Estonia-2017-OECD-economic-survey-acting-for-stronger-and-more-inclusive-growth.pdf>





OECD (2011): Estonia: Towards a Single Government Approach, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Elérhetőség: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264104860-en>

Poór József (2009): Az emberierőforrás-menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. Vezetéstudomány 40. évf. 7-8. sz. 24–35. o.

Simon Tünde (2015): Az észtt információs társadalom és oktatási rendszere. Információs társadalom 15. évf. 3. sz. 102–119. o.

Varjasi Gábor (2015): A tanulószervezet és a tudásmenedzsment. In Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.): Közzszolgálati HR-menedzsment. Budapest, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem Közzszolgálati-tudományi Kar.





*KLOTZ PÉTER: A KÖZSZOLGÁLAT
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR
SZAKEMBEREK FEJLESZTÉSÉNEK SZÍNTEREI
FRANCIAORSZÁGBAN*

1. BEVEZETÉS

Franciaország (la France vagy République française) az Európai Unió második legnépesebb állama, lakosainak száma – a kontinentális és tengeren túli részeken élőket egybe számítva – 66,6 millió. Európában elhelyezkedő területe 551 500 km², a tengeren túli területekkel együtt pedig 672 369 km². Fővárosa Párizs, területe megyékre (département) és régiókra (région) tagolódik, ezek alkotják a területi államigazgatási szervezet alapját (Szamel et al. 2012).

Az erősen központosított francia végrehajtó hatalom élén a köztársasági elnök áll, a miniszterelnök neki tartozik felelősséggel. A közszektor jelentős súlyt képvisel a francia munkaerő-piacon, az OECD 2016-os adatai alapján (OECD 2017: 2.) a kormányzati alkalmazottak 21,4%-os aránya magasabb, mint az OECD országok 18,1%-os átlaga. Ennek megfelelően alakulnak a közkiadások is. Ezek GDP-n belüli 56,6%-os aránya a többi OECD ország átlagához (40,9%) képest Franciaországban a legmagasabb.

Franciaországban régi hagyományai vannak a magas színvonalú közigazgatási munkának. A modern közigazgatási rendszer kiépítése a XVII. század elejétől kezdődött, ennek eredményeként Franciaország jól szervezett, centralizált állam lett. Ez a jól szervezett állam képes volt magas színvonalon megszervezni a hadsereg ellátását és hozzájárulni az ipar, mezőgazdaság és az ipar fellendüléséhez is (Ádám 2007).

Tekintettel arra, hogy a teljes francia közszolgálat emberi erőforrás teljes rendszerének bemutatása szétfeszítené e tanulmány kereteit, így a közszolgálaton belül is elsősorban az államigazgatási szervek emberi erőforrás menedzsmentjére összpontosítok azért is, mivel ez a kormányzati stratégiák és szakpolitikák révén jelentős hatással van a többi foglalkoztatási terület (területi igazgatás, egészségügy) tevékenységére. A jelen tanulmány keretében tehát azt vizsgálom meg, hogyan alakult át a francia közszolgálaton belül az államigazgatás emberi erőforrás menedzsment rendszere és milyen eszközöket, csatornákat használ a megszerzett tudás megosztására, szélesebb körben való terjesztésére. Ennek során bemutatom azt a folyamatot is, hogyan nyert egyre nagyobb teret a stratégiai szemléletű (francia megközelítésben: tervezésen alapuló) emberi erőforrás menedzsment,¹⁸⁹ és ez milyen konkrét szervezeti megoldásokat, Magyarországon is adaptálható jó gyakorlatokat eredményezett.

¹⁸⁹ A francia szakirodalomban az emberi erőforrással kapcsolatos komplex feladatok leírására gyakran használják a munkaerő, a munkakörök és a kompetenciák tervezésével menedzsmentje (la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences – GPEEC) szakkifejezést, amely jól körülírja a HR szakmai feladatok sajátosságait.

2. AZ EMBERI ERŐFORRÁSSAL KAPCSOLATOS TUDÁS FORRÁSA ÉS MEGOSZTÁSA

A francia közszolgálati emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos elemzése előtt indokolt megvizsgálni, hogy milyen forrásokból származik a francia közszolgálat emberi erőforrás szakembereinek tudása, hol lehet e téren releváns ismeretekre szert tenni, illetve azokat bővíteni.

Első körben megállapítható, hogy Franciaországban számos intézmény kínál – különféle neveken – képzést emberi erőforrás menedzsment témában.

Az egyetemek keretében működő, két éves képzést nyújtó és leginkább a magyarországi technikumokhoz hasonlító egyetemi technológiai intézetek (instituts universitaires de technologie – IUT) jellegzetesen a menedzsment és igazgatás jellegű képzésekhez (gestion des entreprises et des administrations – GEA) kapcsolódóan adnak személyügyi feladatok ellátására felkészítő végzettséget. E képzések hallgatói közül sokan tovább folytatják tanulmányukat az oklevelet (licence professionnelle) nyújtó továbbképzéseken. E képzések igen változatosak, emberi erőforrás menedzsment témában közel nyolcvan fajta érhető el a képzési kínálatban. Az okleveles továbbképzések nagy előnye, hogy munka mellett, tanulmányi szerződéssel végezhetőek, jellemzően ingyenesek és a követelmények sikeres teljesítésével gyakran tovább lehet lépni a mesterképzések irányába (L'Étudiant 2018).

A különféle HR végzettséget nyújtó iskolák közül említést érdemelnek még a magániskolák, amelyek tandíj ellenében kínálnak különféle általános és speciális emberi erőforrás menedzsment témájú képzést az alapfokútól az egészen speciális ismeretekig. E képzések esetén fontos jellemző, hogy a képzést nyújtó intézmények és a képzési kínálat minősége igen változó és nem minden esetben biztosított a szerzett végzettség állami elismerése.

A felsőfokú, egyetemi képzéseket alapvetően két kategóriába lehet sorolni: az adminisztratív és specialista feladatok ellátására felkészítő képzésekre.

Az adminisztratív képzések alapvetően a személyügyi feladatok ellátására nyújtanak képesítést. Jellegzetesen ide tartoznak a fizetéssel, a fizetett szabadsággal, a munkaszerződés előkészítésével, illetve a munkaerő-felvétellel kapcsolatos feladatok ellátása (önéletrajzok előszűrése, állásinterjúk előkészítése, lebonyolítása). E feladatok ellátása nem igényel magas szintű szakmai ismereteket, így a tanulmányok is két, legfeljebb három évig tartanak.

A magasabb szintű feladatok, így a szervezeti emberi erőforrás politika meghatározása és irányítása, a képzési és továbbképzési rendszerek fejlesztése vagy a szervezeti bérpolitika kialakítása elmélyültebb ismereteket, és ennek megfelelően hosszabb tanulást is igényel. Ennek megfelelően e feladatok ellátása jellemzően egyetemi mesterdiplomához kötött. Jelenleg Franciaországban több mint száz emberi erőforrás témájú mesterképzés érhető el, ez a fajta egyetemi képzés valamennyi nagyobb felsőoktatási képzési intézmény kínálatában megtalálható (L'Étudiant 2018).

Az általános mesterképzésen kívül speciális mesterképzések is elérhetőek az emberi erőforrás menedzsment területén. Ezek az 1-2 éves képzések jellemzően a gazdasági felsőoktatás területén jelennek meg és az emberi erőforrás menedzsment egy-egy rész-



területének művelésére készítik fel a hallgatókat. Egy speciális mesterképzéses diploma ugyanakkor jó ajánlólevél lehet a magasabb szintű HR vezetői pozíciók betöltéséhez is.

Az emberi erőforrás menedzsment képzési kínálatának bemutatása során mindenképpen indokolt kitérni a speciális, közszolgálati ember erőforrás menedzsment képzésekre. Ezeket jellemzően jóval kevesebb intézmény nyújtja és esetükben markánsan megfigyelhető a közszférával való erős kapcsolat is. Például a Paris 1 Panthéon-Sorbonne egyetem „emberi erőforrás menedzsment komplex környezetben – közfeladatok, vállalatok, egyesületek” (*gestion des ressources humaines en environnement complexe – fonctions publiques, entreprises, associations*) elnevezésű képzése a kétezres évek közepén indult a Közigazgatási és Közszolgálati Főigazgatóság (*Direction générale de l'administration et de la fonction publique – DGAFP*) volt vezetőjének, valamint a Panthéon-Sorbonne egyik egyetemi tanárának kezdeményezésére. A képzés megnevezése is jól tükrözi azt az összetett helyzetet, amellyel a francia HR szakembereknek szembesülniük kell munkájuk során. Számos állami tulajdonú gazdasági társaságnál (posta, Orange mobilszolgáltató) tisztviselők dolgoznak, a folyamatban lévő közigazgatási reformok hatására egyre jobban elmosódnak a közjogi és magánjogi jogi személyek közötti határok, miközben számos általános követelmény és érték (diszkrimináció tilalma, együttműködés, innováció) a magán- és a közszféra szervezeteinél egyaránt jelen van. A képzés célja, hogy hallgatói egyaránt érkezzenek a közszférából, a vállalatoktól és az egyesületektől annak érdekében, hogy a különböző nézőpontokból, az eltérő szervezeti kultúrából és gyakorlatokból a hallgatók már a képzés során profitálhassanak (L'Étudiant 2018).

E képzésre vonatkozóan az Île-de-France Regionális Tanács (*Conseil régional d'Ile-de-France*) 2016-ban együttműködési megállapodást kötött az egyetemmel annak érdekében, hogy a régió munkatársai közül tanulmányi szerződés keretében minél többen szerezhessenek HR végzettséget. A kormányzati szándékokkal összhangban az emberi erőforrás menedzsment azon területek egyike, ahol a tanulmányi szerződések számának növelése különösen kívánatos.¹⁹⁰

Amint a felsorolt példákban is látható, az emberi erőforrás franciaországi képzési kínálatja rugalmasan követi a munkaerőpiaci követelményeket. A képzések nagy száma és sokoldalúsága pedig arra utal, hogy e területen újabb és újabb speciális ismeretekre van szükség annak érdekében, hogy a szervezetek hatékonyabban és eredményesebben legyenek képesek kezelni az emberi erőforrás menedzsment kihívásait.

A szakmai munka bemutatása kapcsán indokolt röviden kitérni a francia emberi erőforrás szakemberek legnagyobb szakmai szervezetére, az 1989-ben alapított Frankofón Emberi Erőforrás Menedzsment Egyesület (*Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines – AGRH*) tevékenységére. Az egyesület tagjainak száma meghaladja az 1300 főt, tevékenységének középpontjában az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos szakmai munka és tudásmegosztás áll. Ennek keretében konferenciákat szerveznek, kutatócsoportokat működtetnek, valamint rangos szakmai kiadványokat adnak ki (*Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines* 2018).

¹⁹⁰ A három foglalkoztatási ágban (államigazgatás, területi igazgatás, egészségügy) 2017-ig már több mint 12 000 tanulmányi szerződést kötöttek meg, a cél az államigazgatásban e szám további növelése.



Az emberi erőforrás menedzsment ismeretek forrásának feltérképezését követően azt vizsgálom meg, hogy ez a terület hogyan fejlődött és jelenleg hol helyezkedik el a francia közigazgatáson belül.

3. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT HELYE ÉS SZEREPE A FRANCIA KÖZIGAZGATÁSBAN

A francia közigazgatásban az emberi erőforrás gazdálkodás sokáig elsősorban a tisztviselői karrierpálya támogatására összpontosult: elsődleges feladata a tisztviselők kiválasztásával, képzésével, juttatásaival, nyilvántartásával kapcsolatos feladatok ellátása volt, amely során nagy hangsúlyt helyeztek a versenyvizsgák (*concours*) előkészítésére és lebonyolítására. Ebben a szerepfelfogásban az emberi erőforrás menedzsment feladata korlátozott, hiszen a közigazgatási szereplők teljesítménye elsősorban szakmai felkészültségüktől, szakmai tudásuktól függ. Ennek fejlesztése pedig leginkább az egyetemek, illetve az úgynevezett „nagy iskolák” (*grand école*), elsősorban a közigazgatási elitképző, az École Nationale d'Administration (*ENA*),¹⁹¹ illetve regionális társszervei, az öt Regionális Közigazgatási Intézet (*Institut régional d'administration – IRA*) feladata.

Az emberi erőforrás menedzsment technikák térnyerése a francia közigazgatásban az ezredforduló utáni időszakra tehető, amikor is bebizonyosodott, hogy a XIX-XX. századi szervezeti és működési megoldásokkal a francia közigazgatás kevésbé tud megfelelni a XXI. századi kihívásoknak. Mivel az elmúlt kétszáz év során gondosan kiérlelt szervezeti keretek radikális újragondolására nem volt reális lehetőség, így előtérbe kerültek azok a szervezeti megoldások, amelyek a meglévő kereteken belül a feladatok újrastrukturálását, a meglévő erőforrások hatékonyabb felhasználását és az innovatív megoldások alkalmazását helyezték előtérbe (Colin 2018).

Ebben a megújulásban jelentős szerepet kapott az emberi erőforrás menedzsment átalakítása, amelyben már csak a foglalkoztatottak nagy száma miatt is jelentős potenciál rejlik. A 2015. december 31-i adatok alapján a francia közszféra három foglalkoztatási ágában (államigazgatás, területi igazgatás, egészségügy) összesen 5,451 millió fő dolgozott, ebből 2,398 millió fő az állami, 1,889 millió fő a területi igazgatásban, 1,163 millió fő pedig az egészségügyi ellátásban (Ministère de l'Action et des Comptes Publics 2017a: 4.).

¹⁹¹ Némi bizonytalanság érezhető az ENA nevének magyar fordításában. Gyakran említik Államigazgatási Főiskolának, jóllehet ez félrevezető, mivel nem felsőoktatási intézményről van szó. Lőrincz (2007: 168.) Országos Közigazgatási Iskolaként hivatkozik rá.

4. AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS MEGÚJÍTÁSA A FRANCIA KÖZSZOLGÁLATBAN

A XX. század utolsó, és a XXI. század első évtizedeiben egyre növekvő igénnyel merült fel a több évszázad alatt formálódó francia közzszolgálat átalakításának, megújításának, modernizációjának igénye. Az államreform (*réforme de l'État*) eszközei, módja, súlypontjai azonban jelentősen változtak az egyes köztársasági elnöki ciklusok során. A nyolcvanas években megvalósult a francia közzszolgálat decentralizációja, az erősen központosított államigazgatási rendszer fellazult és több megye (*département*) összevonásával regionális területi közigazgatási egységek (*région*) jöttek létre élükön választott testületekkel (*conseil régional*).

A kétezres évek elejének legnagyobb átalakítása a közpénzügyek kezeléséhez köthető. A pénzügyi törvényekről szóló alkotmányos törvény (*loi organique sur les lois de finances – LOLF*) első rendelkezései 2002-ben léptek hatályba és több területen alakították át, modernizálták az állami közpénzügyek kezelését.

Az ezt követő években, elsősorban Nicolas Sarkozy köztársasági elnöksége alatt a hangsúly a közpolitikák általános felülvizsgálatán (*révision générale des politiques publiques – RGPP*) volt. Ennek célja az egyes jogszabályok módosítása helyett az állam működésének általános revíziója volt annak érdekében, hogy – különösen a 2008-as gazdasági válság tüneteinek enyhítése érdekében – csökkenthetőek legyenek a költségvetési kiadások, illetve javítható legyen a közpolitika minősége. Ezen, a közszektor egészének strukturális átalakítására vonatkozó megközelítés François Hollande elnöksége alatt is folytatódott, jóllehet a fő hangsúly ekkor már a struktúrákról a közszektor tényleges tevékenységére helyeződött (*modernisation de l'action publique*).

Az állami működés átalakításának egyik hangsúlyos eleme a francia közzszféra emberi erőforrás menedzsmentjének átalakítása. Ennek fontos lépése volt a központi államigazgatásban a decentralizációs és közzszolgálati miniszter által a Kormány részére 2015. december 23-án beterjesztett és elfogadott közlemény (Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique 2015). A közlemény jellegét tekintve nem jogszabály, inkább olyan stratégiai dokumentumnak tekinthető, amely a következő évekre meghatározza az államigazgatási fejlesztések fő irányait. Hatálya az államigazgatásra vonatkozik, nem terjed ki a területi közigazgatási és az egészségügyi szervekre. A közlemény abból az alapfeltevésből indul ki, hogy az államszervezet modernizációja az emberi erőforrás menedzsment átalakításának kell kísérni annak érdekében, hogy az megfeleljen a francia állampolgárok elvárásainak, valamint olyan tisztviselőket biztosítson, amelyek elkötelezettsége példamutató, továbbá akiknek munkakörülményei és szakmai pályafutása kellőképpen elismert. E célok elérése érdekében a közlemény meghatározza azokat a súlyponti területeket is, ahol előrelépésre van szükség. E szerint a közzszolgálatnak nyitva kell lennie a társadalmi sokszínűség biztosítása irányába, elő kell segítenie a tisztviselők mobilitását, valamint elő kell mozdítani a karrierlehetőségek sokféleségét annak érdekében, hogy képes legyen megfelelni az eltérő területek speciális igényeinek. Ennek érdekében a kormánynak tovább kell lépnie, hogy alapjaiban megújítsa az állam emberi erőforrásainak kezelését (Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique 2015: 1.).

A francia kormányzat 2015-től ennek megfelelően megerősítette az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeket, ideértve e terület stratégiai és adminisztratív irányítását. Ennek keretében az államigazgatási szervek emberi erőforrás igazgatósága (*direction des ressources humaines – DRH*) a jövőben nagyobb szerepet tölt be az álláshelyek kezelésében, valamint a bérszámfejtésben, mindemellett a minisztériumi emberi erőforrás menedzsment szerepe is növekedni fog. Az új emberi erőforrás menedzsment prioritásait egy, a decentralizációs és közszolgálati miniszter által beterjesztendő többéves, az emberi erőforrás politikák modernizációjáról szóló stratégia határozza meg, amelynek a legfontosabb elemei a következők:

1. A munkahelyek és kompetenciák jobb kezelése;
2. A tisztviselők alap- és továbbképzésének megerősítése;
3. Az emberi erőforrások kezelésének valódi dekoncentrációja;
4. A felsővezetés módszereinek megváltoztatása;
5. A közszolgálati vezetési kultúra fejlesztése a minisztériumi menedzsment tervek részeként (MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE 2015: 2.).

Az emberi erőforrás menedzsment megújítása a közszolgálat kormányzati modernizációjának középpontjában áll, amelyet a menedzsment eljárások egyszerűsítésének programja is támogat.

A kormányzati szándékoknak megfelelően 2017 januárjára elkészült a francia közszolgálat emberi erőforrás stratégiája. 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*) című dokumentum kétszer 5 fő irányra bontva 50 konkrét intézkedést ír elő az államigazgatás számára. Az első intézkedéscsomag az államigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának alapvető céljait határozza meg. Ennek a következők:

1. A közszolgálati értékeket megtestesítően, a demokrácia követelményeinek példamutató módon való megfelelés.
2. A kompetenciák mentén való toborzás követelményeinek való megfelelés.
3. A képzésbe és a kompetenciafejlesztésbe való befektetés valamennyi tisztviselő esetén.
4. A szakmai pályafutások összhangban hozatala és a karrierút személyre szabottabb támogatása.
5. A munkafeltételek, a munkahelyi életminőség előmozdításának, valamint a munkavégzés hatékonyságának összhangban hozatala a tisztviselők, valamint a közszolgálat egésze érdekében.

A stratégia a változást előmozdító stratégiai eszközöket, célokat az emberi erőforrás menedzsment számára az alábbiak szerint határozza meg:

1. Kísérje végig az állam szervezetében és működési módjában zajló középtávú átalakulásokat.
2. Gondolja újra a stratégiákat a szociális párbeszéd és a tisztviselők véleményének meghallgatását szolgáló eszközök tekintetében.

3. Támogassa a vezetői készségek fejlesztését annak érdekében, hogy jobban összeegyeztethető legyen a változás, a részvételi menedzsment és a közszolgálat teljesítménye.
4. Egyszerűsítési terv és digitális¹⁹² átállás: idő megtakarítása az emberi erőforrás igazgatóság, valamint új szolgáltatások nyújtása a tisztviselők számára.
5. Új állami emberi erőforrás igazgatóság létrehozása a minőségre és együttműködésre vonatkozó politikák megerősítésére a tisztviselők érdekében (MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE 2017: 2-5.).

A francia közigazgatásban – a rendkívül összetett jogi keretek, a nagy méret és a szerteágazó feladatrendszer miatt – különösen fontos szerepet tölt be az a szervezeti egység, amely az egységes közszolgálati szakpolitika kialakításáért felel. Ennek előzményei egy 1945-ös törvényerejű rendeletig¹⁹³ nyúlnak vissza, amely létrehozta a Közigazgatási és Közszolgálati Főigazgatóság (*Direction générale de l'administration et de la fonction publique – DGAFP*) névre hallgató szervezeti egységet, amely egy 2016-os kormányrendelet¹⁹⁴ alapján már a kormányzati emberi erőforrás gazdálkodás legfőbb felelősévé is vált.

Az emberi erőforrás gazdálkodás egységes kormányzati központba szervezése és összekapcsolása a közszolgálati szakpolitika irányításával jelzi e terület kiemelt szerepét a közigazgatáson belül. A DGAFP partnerségre törekszik a közszolgálat foglalkoztatóival, továbbá – ahogyan azt a későbbiekben részletesen is bemutatom – kulcsszerepe van a tapasztalatok és információk közszolgálaton belüli cseréjében. Összességében a 2016-os szervezeti átalakítás célja, hogy a közszféra az emberi erőforrások menedzsmentje révén sokkal gyorsabb, sokkal hatékonyabb, valamint a helyi körülményekhez sokkal alkalmazkodóbb legyen.

Ezen új feladatok értelemszerűen újfajta, aktívabb megközelítést igényelnek a közszféra részéről is. A DGAFP élénkítő és irányító szerepét az alábbi fő irányok mentén hajtja végre:

- Innovatív közszolgálat létrehozása valamennyi tisztviselő bevonásával;
- Szakértői támogatás biztosítása a közszolgálat egésze számára az emberi erőforrás politikák alkalmazásával;
- Minőségi és kiegyensúlyozott társadalmi párbeszéd életre hívása, valamint
- Az érintettek mobilizálásával az emberi erőforrás politikák átalakításának támogatása (Ministère de l'Action et des Comptes Publics 2017b).

Annak érdekében, hogy a fenti, a közszolgálati szakpolitika tanulmányozására, koordinálására és ösztönzésére, valamint az emberi erőforrás menedzsment megújítására vonatkozó magas szintű követelményeknek eleget tudjon tenni, a DGAFP szakmai irányítása alá

¹⁹² Erre vonatkozóan 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».

¹⁹³ Ordonnance n° 45-2283 du 9 octobre 1945 relative à la formation, au recrutement et au statut de certaines catégories de fonctionnaires et instituant une direction de la fonction publique et un conseil permanent de l'administration civile.

¹⁹⁴ Décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique.

tartoznak a közigazgatás saját továbbképző intézetei, így az École Nationale d'Administration és az öt Regionális Közigazgatási Intézet is (*Institut régional d'administration – IRA*).

5. AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS TERÜLETI SZINTŰ MEGÚJÍTÁSA

Franciaországban a régiók a közpolitikák felülvizsgálatához, illetve azok minőségének javításához kapcsolódóan Nicolas Sarkozy köztársasági elnöksége alatt fontos szerepet kaptak a központi döntések végrehajtásában, illetve területi sajátosságokhoz illesztésében. A kormányzat ugyanis felismerte, hogy a közszolgáltatások minősége jelentős mértékben függ a végrehajtásért felelős szervezetek bevonásától, illetve a rendelkezésre álló kompetenciák bővítésétől, a követelményekhez való illesztésétől. Ennek érdekében a területi államigazgatásban nagyobb hangsúlyt kell helyezni a munkaerő tervezésére, vagyis annak vizsgálatára, hogy egyrészt a feladatok ellátásához milyen tisztviselőkre és kompetenciákra van szükség, illetve ez a jövőre vonatkozóan hogyan fog alakulni. A jelenlegi helyzet és a jövőbeli kihívások összevetése pedig meghatározza a cselekvés fő irányait, vagyis azt, hogy a vezetőknek milyen intézkedéseket kell hozniuk annak érdekében, hogy a közszolgáltatások magas színvonalon biztosíthatóak legyenek.

Annak érdekében, hogy az emberi erőforrás menedzsment hatékonyabban és koordináltabban működjön, továbbá magas szinten legyen biztosított a szociális partnerekkel való párbeszéd, először regionális szinten történtek jelentős változások. A régiókban 2010-ben emberi erőforrás koordinációs irodák (*plates-formes RH*) jöttek léte. Ezek a regionális prefektus (*préfet régional*) közvetlen irányítása alatt álló szervezetek azzal a céllal alakultak meg, hogy biztosítsák a tisztviselők jobb elosztását a munkakörökhöz, illetve a szervezet által nyújtott szolgáltatásokhoz illeszkedve biztosítsák a megfelelő képzettségű munkaerőt.

E tárcaközi (*interministériel*) szervezeti egységek fő feladata volt az egyes minisztériumok alárendeltségébe tartozó, de a régió által koordinált államigazgatási szervek partikuláris érdekei helyett a régió sajátos emberi erőforrás érdekeinek megjelenítése és képviselete, valamint a feladatok koordinálása. A koordinációs irodák öt főből állnak: egy igazgatóból, három tanácsadóból (amelyek közül egy a képzésért, egy a társadalmi párbeszédért, egy pedig a tervezés, a mobilitás és a karrier kezeléséért felel), valamint egy asszisztensből. A koordinációs irodák a regionális ügyekért felelős főtitkár (*secrétaire général pour les affaires régionales – SGAR*) mellett működnek, ezáltal is biztosítva az emberi erőforrás tervezésének magas szintű koordinációját a régión belül.

- a mobilitás elősegítése és a tervezésen alapuló emberi erőforrás menedzsment (*gestion prévisionnelle des ressources humaines – GPRH*) fejlesztése regionális szinten;
- a közsféra regionális munkaerő-piacának dinamizálása;
- személyre szabott emberi erőforrás menedzsment (*gestion personnalisée des RH*) fejlesztése; valamint

- a kölcsönösség és a tapasztalatok megosztásának előmozdítása a képzés és a társadalmi párbeszéd területén (Ministère du Budget, des Comptes Publics, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat 2011: 2.).

A koordinációs irodák első évi tevékenységéről készült, 2011-ben megjelent első összefoglaló kiadvány arról számol be, hogy a koordinációs irodák tevékenységnek köszönhetően 2009-hez viszonyítva 12%-kal nőtt a gyakornoki napok száma, 1200 szakmai gyakorlati helyet osztottak ki, amely összesen 14 500 tisztviselőt érintett, 62 emberi erőforrás kapcsolattartói találkozóra került sor (átlagosan évente háromra régióként), 604 tisztviselőt fogadtak pályaorientációs beszélgetésen, 600 tárcaközi áthelyezésre került sor, valamint több mint 4 000 álláshirdetést tettek online elérhetővé a területi közigazgatási szerveket érintően (Ministère du Budget, des Comptes Publics, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat 2011: 2.).

A tapasztalatok alapján a koordinációs irodák működése beváltotta a hozzá fűzött reményeket. 2016. január 1-vel némileg módosult megnevezéssel, koordinációs iroda az emberi erőforrás menedzsment tárcaközi támogatására (*plates-forme régional d'appui interministériel à la GRH – PFRH*) működnek tovább összesen 18 régióban (ebből 13 a kontinentális Franciaországban, 5 a tengeren túl található). Szervezeti elhelyezkedésük változatlan, tevékenységük során a tárcaközi koordinációt, a dekoncentrációt, a modernizációt és a kölcsönösséget helyezik előtérbe, létszámuk 5 és 9 fő között változik. Tevékenységük az évek során összetettebbé vált, a korábban említett tradicionális feladatok mellett ellátják az emberi erőforrás szakemberek szakmai fejlesztését és továbbképzését, valamint egyre több figyelmet fordítanak az új beavatkozási területekbe, mint például a változásmenedzsment és a munkaszervezetek fejlődése.

A koordinációs irodák létrehozása és működtetése több szempontból is kiemelkedő jelentőségű a francia közzszolgálatban, különös tekintettel a stratégiai integrált emberi erőforrás menedzsment megteremtésében. Ezen szempontokat az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

1. Elsőként említhető, hogy a regionális prefektusok szerepe – különösen a közpolitikák 2010-es általános felülvizsgálatát követően – különösen hangsúlyossá vált. Nem csak a regionális államigazgatási szervek irányításában és koordinációjában látnak el kiemelkedő szerepet, hanem – a megyei államigazgatás vezetők, a prefektusok feletteseiként – lényegében a teljes területi államigazgatás felett ellenőrzést gyakorolnak. Ebből következően az egységes emberi erőforrás menedzsment politikák alkalmazására és végrehajtására a közvetlenül az irányításuk alá rendelt irodák kiválóan alkalmasak.
2. Jól látható, hogy az irodák nem a napi HR feladatok ellátásában működnek közre, hanem tervezési, stratégiai jellegű feladatokat látnak el az elsőszámú vezető közvetlen környezetében, támogatva HR stratégiát érintő döntések meghozatalában.
3. Az irodák a regionális közzszolgálati munkaerő-piac tervezését végzik, különös tekintettel a közzszolgáltatások magas színvonalához szükséges kompetenciák biztosításával. Ennek során nagy hangsúlyt helyeznek a mobilitás biztosítására. Az államigazgatáson belüli mobilitás nem csak azt szolgálja, hogy a statikus életpályák között növekedjen az átjárhatóság, és ezáltal a speciális tudást és kompetenciát



igénylő feladatok ellátása az államigazgatáson belülről érkező tisztviselőkkel biztosítva legyen, hanem támogatja a tapasztalatszerzést, a jó gyakorlatok megosztását.

4. A hasonló feladat- és hatáskörrel rendelkező szervek létrehozása és működtetése erősíti a közöttük lévő szakmai versenyt és – egyfajta szakmai műhelyként – hozzájárul a jó gyakorlatok kidolgozásához és elterjesztéséhez.
5. E megoldással egyrészt biztosított az emberi erőforrás menedzsmentre vonatkozó szakpolitikák egységes végrehajtása, ugyanakkor teret is enged a helyi sajátosságok figyelembevételének és alkalmazásának, növelve az intézkedések hatékonyságát és eredményességét.
6. Végezetül az emelhető ki, hogy e feladatokat egy viszonylag kis létszámú (országos szinten mintegy 100 főre tehető) szakmai stáb látja el, amely közvetlenül a területi államigazgatási szervek 2,398 millió fős, illetve közvetetten a területi igazgatás 1,889 millió fős munkavállalói állományáért (MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS 2017a: 4.) tartozik felelősséggel.

Összességében tehát elmondható, hogy a koordinációs irodák létrehozása az emberi erőforrás stratégiai megvalósítása szempontjából jól megtervezett lépés, amely rugalmasan biztosítja a magas szintű stratégiai tervezés és a helyi viszonyokhoz való alkalmazkodás követelményeit. E koordinációs irodáknak ugyanakkor kulcsfontosságú szerepük is van a modern közzolgálati emberi erőforrás menedzsment ismeretek terjesztésében, megosztásában.

6. TUDÁSMEGOSZTÁS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TERÜLETÉN

A megújult francia regionális közzolgálati emberi erőforrás menedzsment sajátossága, hogy nagy hangsúlyt helyez a koordinációs irodák szakembereinek horizontális együttműködésére. Ennek keretében rendszeres találkozókkal és informatikai eszközökkel támogatja és segíti elő a szakmai kapcsolati hálók kialakulását, és e hálózatok működtetésére is komoly erőforrásokat biztosít. Az emberi erőforrás menedzsment területén az alábbi hálózatokat lehet azonosítani:

6.1. A KOORDINÁCIÓS IRODÁK IGAZGATÓINAK HÁLÓZATA

A koordinációs irodák és igazgatóik munkáját szakmailag irányító kormányzati szerv, a Közigazgatási és Közzolgálati Főigazgatóság rendszeres találkozókat tart a koordinációs irodák igazgatói részére annak érdekében, hogy közvetlenül értesüljenek az emberi erőforrás menedzsment területet érintő változásokról, továbbá lehetőségük legyen a felmerülő kérdéseket és problémákat megvitatni. A személyes találkozókra kéthavi gyakorisággal Pá-

rizsban kerül sor, amelyet a következő hónapban video- vagy audiokonferenciás egyeztetés követ. E találkozók általában kétnaposak és gyakran kapcsolódnak valamely szakértői hálózat találkozáshoz.

A korábban is létező hálózat működésének új lendületet adott a Közigazgatási és Közszolgálati Főigazgatóságról és a közszolgálati emberi erőforrás politikáról szóló 1804/2016. (XII. 22.) kormányrendelet, amely előírja a koordinációs irodák szerepének megerősítését a tanácsadásban, a szakértésben, továbbá a támogatásban az emberi erőforrás politikák területén, valamint a regionális szintű változásmenedzsmentben. Azt is mondhatjuk tehát, hogy a koordinációs irodák a kormányzati emberi erőforrás stratégia gyakorlati megvalósítói. Ebből következően az irodák igazgatóinak kiemelkedő szerepük van e stratégia végrehajtásában.

Fontos kiemelni, hogy az igazgatók feladataik hatékonyabb és eredményesebb ellátása érdekében a hálózati működés megkezdéséhez kapcsolódóan összesen 8 napos képzésben részesültek. A képzés első része két napos coachingból állt, hogy a résztvevők megfelelhessenek az új feladatokkal járó kihívásoknak. Ezt kétszer két napos, a vezetői készségeket fejlesztő tréning követte. A felkészítés utolsó fázisa négy fél napos páros szakmai fejlesztésből állt, amelyeket a két hónapos hálózati találkozók előtt tartottak. (MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS 2018: 7.)

6.2. VÁLTOZÁSMENEDZSMENT TANÁCSADÓI HÁLÓZAT

A területi államigazgatás 2016-os átalakításával néhány régió összevonásával a kontinentális régiók száma 22-ről 13-ra csökkent. E feladat támogatására külön pozíciót (összesen 9 tanácsadóval) hoztak létre az érintett régiók számára azzal a céllal, hogy a tervezett változásokat emberi erőforrás oldalról támogassák, és szaktudásukkal hozzájáruljanak a jobb munkaszervezéshez és az emberi erőforrás változásmenedzsmenthez. E HR munkaszervezési és változásmenedzsment tanácsadók (*conseillers en organisation du travail et conduite du changement RH – COT-CCRH*) feladataik ellátásához kapcsolódóan rendszeresen üléseznek. Tevékenységüket – az igazgatókhoz hasonlóan – ugyancsak alapos szakma felkészítést követően kezdték meg, amely magában foglalta a munkakör és a feladatok közös meghatározását, a társszervekkel való kooperáció kialakítását, valamint az igazgatókkal való együttműködés fejlesztését.

6.3. MUNKAERŐ-TERVEZÉSI TANÁCSADÓI HÁLÓZAT

A munkaerő, a munkakörök és a kompetenciák tervezésével foglalkozó tanácsadók (*conseillers en gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences – GPEEC*) hálózatát az az igény hozta létre, hogy a munkaerő tervezése kulcsfontosságú tényezővé vált a közpolitikák megvalósításában és ez a terület igen gyorsan fejlődik. A 2017-ben kialakított hálózat tagjai – a korábban az igazgatók kapcsán bemutatott módszerekhez hasonlóan – igen intenzív felkészítésben részesültek annak érdekében, hogy szaktudásuk minél inkább hasznosulhasson, valamint csapatként is képesek legyenek együtt dolgozni.

A kiemelt példákon túl kisebb-nagyobb intenzitással valamennyi koordinációs irodai munkatárs része a saját szakmai hálózatának, amelyek keretében lehetősége van szakmai ismereteit, tudását és a régióban kidolgozott jó gyakorlatokat megosztania munkatársaival.

7. JÓ GYAKORLATOK AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TERÜLETÉN

A koordinációs irodák munkájuk során nagy hangsúlyt helyeznek a tisztviselők tájékoztatására, valamint az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos szemléletformálásra. Ennek keretében rendszeresen szerveznek regionális konferenciákat, melyeken kiemelkedően foglalkoznak a közszférán belüli mobilitással, valamint az emberi erőforrás menedzsment témájához kapcsolódó területek bemutatásával. Ilyen például a tehetségmenedzsment, az átalakuló emberi erőforrás menedzsment, az emberi erőforrás menedzsment és a digitalizáció, valamint a vezetőképzés és a vezetői utánpótlás. 2018 során közel harminc ilyen típusú rendezvény megszervezésére került sor a koordinációs irodák közreműködésével (PLATES-FORMES RÉGIONALES D'APPUI INTERMINISTÉRIEL À LA GRH 2018).

2017-ben indult új kezdeményezés, hogy az emberi erőforrás menedzsment szakpolitikáért tárcaközi szinten felelős Közigazgatási és Közszolgálati Főigazgatóság a regionális koordinációs irodák szakembereinek bevonásával évente nagyszabású konferenciát szervez az emberi erőforrás koordinációs irodák munkatársai, valamint szakmai partnereik számára. Ezek a konferenciák kiváló alkalmat nyújtanak a szakmai tudás és tapasztalatok megosztására, valamint az emberi erőforrás menedzsmentet támogató államigazgatási szervekkel való együttműködés elmélyítésére. A 2018-as konferenciát mintegy száz résztvevővel kerekasztal-beszélgetések nyitották a kormányzati szervek felsővezetőinek részvételével, amelyeket a délután szakmai workshopok követtek. Ezek témája jól mutatja, hogy napjainkban mi foglalkoztatja a francia államigazgatás emberi erőforrás szakembereit:

- Hogyan lehet jobban megfeleltetni a képzési kínálatot és a kompetenciákra vonatkozó szükségleteket?
- Milyen területeket lehet azonosítani a területi képzési szereplők koordinációjának javítása érdekében?
- Hogyan támogathatjuk a közvetlen vezetőket a közszolgálat átalakítására irányuló munkában?
- Hogyan segítsük elő a tisztviselők részvételét a szolgáltatások fejlesztésében?
- Hogyan segítsük elő a tisztviselők felkészülését a jövő szakmai kihívásaira?
- Hogyan hozzunk létre olyan kedvező környezetet, amely elősegíti a tisztviselők földrajzi mobilitását? (DEUXIÈME CONVENTION DES PFRH 2018)

A konferenciát megítélésem szerint két szempontból is érdemes kiemelni: egyrészt a közszolgálati HR szakemberek számára szervezett találkozó megerősíti a résztvevők szakmai elkötelezettségét és motivációját, így hatékonyan formálja őket összetartó szakmai közösséggé. Másrészt a konferencia lebonyolításának formája (kerekasztal-beszélge-

tések, workshopok), illetve annak tárcaközi jellege, a szakmai partnerek meghívása is azt támasztja alá, hogy a résztvevők egymásra egyenrangú partnerként tekintenek. Ez leginkább a francia közigazgatás zárt, hierarchikus rendszerének ismeretében tekinthető fontos, innovatív szemlélet- és kultúraformáló előrelépésnek.

A fenti példákon túl jó gyakorlatként nevesíthető továbbá az emberi erőforrás szakemberek számára készített és minden hónapban egy-egy érdekes HR témát körüljáró hírlevél, a „vision RH”. A rövid, 4 oldalas kiadvány célja, hogy az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos feladatokat francia, európai és nemzetközi dimenzióba helyezve bemutassa azok sajátosságait.



1. ábra: a vision RH 2018. szeptemberi számának címlapja
Forrás: Direction générale de l'administration et de la fonction publique 2018

A havi rendszerességgel megjelenő kiadvány innovatív, a francia HR szakemberek számára is releváns fejlesztésekről számol be az alábbi főbb területek tekintetében:

1. Közszolgálat, emberi erőforrás szakpolitika és innováció
2. Toborzás, képzés és kompetenciák
3. Menedzsment, vezetőképzés, digitalizáció
4. Szervezet és szociális párbeszéd, munkahelyi életminőség

Megítélésem szerint a kiadvány kialakítása, formátuma kiválóan alkalmassá teszi arra, hogy hozzájáruljon nem csak a HR szakmai ismeretek átadásához, de a fejlesztés, az innováció szükségességének elfogadásához, ezáltal az emberi erőforrás szakemberek szemléletének formálásához.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen tanulmány arra vállalkozott, hogy bemutassa, hogyan alakult át a francia közszolgálat emberi erőforrás menedzsment rendszere és milyen eszközöket, csatornákat használ a megszerzett tudás megosztására, szélesebb körben való terjesztésére. Ennek kapcsán



megállapíthatjuk, hogy az elmúlt évtizedben a francia közszolgálatban az emberi erőforrás menedzsment igen dinamikus fejlődésének lehetünk szemtanúi. E változás oka, hogy a döntéshozók a francia közszolgálat megújítását elsősorban az emberi erőforrás menedzsment megújításán keresztül kívánták megvalósítani és olyan stratégiai kereteket és szervezeti struktúrát voltak képesek létrehozni, amely az emberi erőforrás menedzsmentet mind kormányzati, mind területi szinten stratégiai szintre emelte. E törekvések támogatására nagy hangsúlyt helyeztek a tudás és a jó gyakorlatok megosztására, az erre szolgáló szakmai közösségek kialakítására, hálózatuk működtetésére.

Az emberi erőforrás menedzsmentet kormányzati stratégiai szintre emelő intézkedések jelentős hányada 2016-ban és 2017-ben született meg, így azok megalapozott kritikai elemzését az eltelt rövid idő nem teszi lehetővé. Ugyanakkor az már most is látszik, hogy a tervezett és megvalósított változások nem ad-hoc módon következnek be, hanem egy jól szervezett, átgondolt stratégia mentén, és az egyes elemek is rendszer szinten, kölcsönösen támogatják egymást. E megállapításokon túl az is szemmel látható, hogy az emberi erőforrás menedzsment megújítására vonatkozó francia törekvések mögött megvan a szükséges politikai, szakmai és anyagi támogatás, így a célok megvalósítására és kiteljesítésére reális esély mutatkozik.

Magyarország számára hasznosítható tapasztalatként mindenképpen kiemelhető a francia közszolgálati emberi erőforrás menedzsment stratégiai tervezési kereteinek kidolgozása, a kis kétszámú, de jelentős potenciállal, szakmai háttérrel és mozgástérrel rendelkező koordinációs irodák létrehozása, valamint a szakmai munka támogatására szervezett társadalmi, horizontális szakmai hálózatok létrehozása.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Ádám Péter (2007): Franciaország alkotmányos rendje és politikai intézményei. Budapest, Corvina Kiadó Kft.

Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (2018): L'AGRH. Elérhetőség: <https://www.agrh.fr/> (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Colin, Frédéric (2018): Gestion des ressources humaines dans la fonction publique, Paris, Gualino.

Deuxième convention des PFRH, le 6 juillet 2018 (2018). Elérhetőség: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/deuxieme-convention-des-pfrh-6-juillet-2018> (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (2018): vision RH, Numéro 7 septembre 2018. Elérhetőség: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/vision-rh/DGAFP_VisionRH_07.pdf (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

L'Étudiant (2018): Ressources humaines. Elérhetőség: <https://www.letudiant.fr/etudes/secteurs/ressourceshumaines.html> (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..

Ministère de l'Action et des Comptes Publics (2018): Bilan d'activité 2017 des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH). Elérhetőség: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/Bilan_PFRH_2017.pdf (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ministère de l'Action et des Comptes Publics (2017a): Faits et chiffres. Fonction publique Chiffres-clés 2017. Elérhetőség: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2017/CC-2017.pdf (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ministère de l'Action et des Comptes Publics (2017b): Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Faits et chiffres. Elérhetőség: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2017/Rapport_annuel-FP_2017.pdf (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique (2015): Communication en Conseil des ministres du 23 décembre 2015 – La nouvelle gestion des ressources humaines de l'Etat. Elérhetőség: <https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2015-12-23/la-nouvelle-gestion-des-ressources-humaines-de-l-etat> (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. Elérhetőség: http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/03/cir_41948.pdf (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ministère du Budget, des Comptes Publics, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat (2011): Les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines. Premier bilan. Elérhetőség: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/PFRH_premier_bilan.pdf (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

OECD (2017): Government at a Glance, Country Factsheet – France. Elérhetőség: <http://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2017-france.pdf> (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH (2018). Elérhetőség: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/plates-formes-regionales-dappui-interministeriel-a-la-grh> (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Szamel Katalin – Balázs István – Gajdusчек György – Koi Gyula (2012): Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása, Wolters Kluwer Kft. Budapest.

Décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique. Elérhetőség: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033670465&dateTexte=20190107> (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

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» Elérhetőség: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030218501&dateTexte=20180619> (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)

Ordonnance n° 45-2283 du 9 octobre 1945 relative à la formation, au recrutement et au statut de certaines catégories de fonctionnaires et instituant une direction de la fonction publique et un conseil permanent de l'administration civile. Elérhetőség: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000521942> (utolsó letöltés dátuma: 2018. november 5.)





***ROBERT ADAM RAJCZYK: LENGYELORSZÁG
KÖZIGAZGATÁSI EMBERI ERŐFORRÁS
MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A
HR SZAKEMBEREK FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK
VIZSGÁLATA¹⁹⁵***

¹⁹⁵ Dr. Robert Adam Rajczyk Lengyelországról szóló tanulmánya angol nyelven készült, a magyar nyelvre történő fordítást Kárpáti Ildikó végezte.

1. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT LENGYELORSZÁGBAN

A lengyel közigazgatás, mint a nemzetgazdaság része különböző szektorok közigazgatásából áll, mint például az általános közigazgatás, a nemzetvédelem, és a társadalombiztosítási intézmények, ami a statisztika szerint ez 977 közalkalmazottat jelent 38.4 millió lakosra, akikből 15.3 millió áll különböző szerződéseken alapuló alkalmazásban vagy magánvállalkozó.¹⁹⁶

Az Eurostat adatai azt mutatják, hogy az adminisztráció (közigazgatás, nemzetvédelem és a társadalombiztosítási intézmények) részesedése az Európai Unió gazdaságában 6.7%, a legmagasabb 9.7% Luxemburgban, a legalacsonyabb 4.6% Finnországban.¹⁹⁷

A közigazgatásban 430 ezer munkahely van: 174 ezer a kormány és állam adminisztrációban, ideértve a 119 ezer közszerződéses- és a több mint 250 ezer önkormányzati helyet.¹⁹⁸ Emellett 78 ezer közszerződéses alkalmazott dolgozik a nemzetbiztonsági és közbiztonsági területen (a tisztek és katonák 329 ezres összlétszámából). Az igazságügyi és a társadalombiztosítási ágazat a statisztika szerint a legkisebb, mindössze 200 ezer állással. Ezeknek fele közszerződéses kötelezettségű, társadalombiztosítással, kormányügynökségekkel és jogi személyekkel kapcsolatos. Az államháztartás költségstruktúrájából 076 PLN (kb. 255 euro fejenként) a közigazgatás költsége, ami 2017-ben az állami összköltségnek 5%-át tette ki.¹⁹⁹ A fennálló államköltség 21 491 PLN (5085 euro) per capita volt 2017-ben.²⁰⁰

A közszerződéses kar köztisztviselőkből és közszerződéses alkalmazottakból áll. A különbség a két foglalkoztatási forma jogi státuszában rejlik. Az elsőt kinevezés alapján alkalmazzák, a másodikat munkaszerződéssel. A köztisztviselőknél két belső csoportja van a vezető tisztviselők és a nem vezető, (reguláris) tisztviselők. A köztisztviselők egyik legnagyobb csoportja – 20% – a minisztériumokban és a Miniszterelnök Kabinetjében dolgozik. Hasonló

¹⁹⁶ A munkanélküliség kb. 6.6%. Foglalkozotti statisztikák évkönyve Statistics 2017, Lengyel Statisztikai Hivatal, Warsaw 2017. Elérhetőség: <http://stat.gov.pl/en/topics/statistical-yearbooks/statistical-yearbooks/yearbook-of-labour-statistics-2017,10,6.html> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁹⁷ Zatrudnienie i wynagrodzenia w administracji publicznej w 2016 r., Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej. Elérhetőség: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/zatrudnienie_i_wynagrodzenia_w_administracji_publicznej_w_2016.pdf alapján. (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁹⁸ Az alkalmazottak legnagyobb számban a területi városházakra érkeznek – 170 ezer pozícióba. Többet itt: Lengyelország éves statisztikai kézikönyve, Warsaw 2017. Elérhetőség: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/maly-rocznik-statystyczny-polski-2017,1,18.html#> alapján (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

¹⁹⁹ Forum Obywatelskiego Rozwoju, Komunikat 9/2018: Rachunek od Państwa za 2017 rok. Elérhetőség: <https://for.org.pl/pl/a/5972,komunikat-9/2018-rachunek-od-panstwa-za-2017-rok> alapján. (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁰⁰ Forum Obywatelskiego Rozwoju, Komunikat 9/2018: Rachunek od Państwa za 2017 rok. Elérhetőség: <https://for.org.pl/pl/a/5972,komunikat-9/2018-rachunek-od-panstwa-za-2017-rok> alapján. (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

kvótát találunk az adóellenőrzési hivatalokban, de a legnépesebb a külügyi szolgálat. Jócskán vannak munkahelyek a minisztériumoknál és az adó hivataloknál.

A köztisztviselői pozíciókon belül különböző beosztások vannak, a tipológia egyfajta belső osztályzáson alapul és segít a besorolási fokozat leírásában.

felső vezetői	főigazgató főigazgató helyettes osztályvezető osztályvezető helyettes
vezetői	főkönyvelő
koordinációs	részlegvezető
	a minősített információk védelmének meghatalmazottja a minősített információk védelmének helyettes meghatalmazottja
	jogi főigazgató
független	Tanácsos
	általános ellenőrzési igazgató
	minősített információk kancellária általános igazgató
technikai	specialista programozó
támogató	ellenőr statisztikus gyakornok hivatalnok alkalmazott vezető könyvelő hivatalnok könyvelő gyakornok hivatalnok titkár

1. táblázat: A közalkalmazotti beosztások példái²⁰¹

A Közzszolgálati Törvény alapján a Miniszterelnök által kinevezett Közzszolgálati Vezető kötelessége, hogy jelentést készítsen és tegyen közzé a Közzszolgálat állapotáról és feleadatainak végrehajtásáról. Ennek határideje minden év március vége, az előző naptári évre vonatkozóan. A legutóbbi jelentés a következőket tartalmazza. A jelenlegi fizetési rendszer nem motiválja az alkalmazottakat. A teljesítmény értékelési rendszer a legtöbb esetben nem hatékony (mivel a fizetés ritkán tükrözi a teljesítményt). Emellett nagy eltérést mutatko-

²⁰¹ Többet itt: Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 2016 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalenia wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz.U. z 2016 r. poz. 125).

zik az azonos munkát végző tisztviselők fizetése között. Ez az egyik fő tényezője a megtartási arányok zuhanásának a jól képzett alkalmazottak esetében. Mindazonáltal a pénzügyi helyzet nem a fő oka a Közzszolgálatban dolgozók elégedetlenségének. A fő ok a hivatali képzési rendszer inkoherenciája, amely az eredményesség helyett az eljárási folyamatokra fordít figyelmet. Nincsenek világos képzési és előmeneteli utak. Különösképpen hiányzik a jövőbeli vezetők koherens képzésének rendszerszerű megoldása”.²⁰² Hasonló következtetéseket találunk a lengyel Közzszolgálat Vezetőjének 2017-es jelentésében is.

A lengyel Közzszolgálat felmérésének elemzése alapján a következőket kell megjegyezni. A közzszolgálati alkalmazottak száma az elmúlt öt évben 123 ezerről hozzávetőleg 119 ezerre csökkent, míg ugyanebben az időszakban az önkormányzati alkalmazottak száma növekvést mutat. A 2,37%-os emelkedés 2011 és 2016 között nem számottevő ugyan, de az oka a közzszolgálatnál megfigyeltnek pontosan az ellenkezője lehet. Az önkormányzat kötelezettségvállalási elvei például a társadalompolitikai szempontok terén vonzóvá teszik az ajánlott állásokat így nő a foglalkoztatás. Emellett az önkormányzatoknál a fizetések is magasabbak, mint a közzszolgálatban.

2017-ben nagyon csekély mértékben, de észrevehetően növekedett az alkalmazottak száma. A növekedés fele (körülbelül 52%) a vezető köztisztviselők körében történt. Ennek oka a Közzszolgálati Törvény a hivatalnokok alkalmazási feltételeinek változására irányuló módosítása. Ez tipikus az országgyűlési választások utáni kormányváltás esetében.

Átlagos havi bruttó fizetés	5266 PLN bruttó (ca 900 euro net) – 2016 5524 PLN bruttó (930 euro net) – 2017
A köztisztviselői testület átlagos alkalmazási adatai	118,848 munkahely (2016) 119,382 munkahely (2017)
Jeletkezők átlagos száma egy meghírdetett nem vezetői pozícióra	13 (2016) 11 (2017)
Kinevezett közalkalmazottak száma:	7,728 munkahely (2016) 7,544 munkahely (2017)
Az alkalmazottak nem szerinti megoszlása	70.0% nő, 30.0% férfi (2016) 69,7% nő, 30,3% férfi (2017)
A köztisztviselői testület irodáinak száma	1882 (2016) 1844 (2017)
Az alkalmazottak fluktuációjának rátája	7% (2016) 11,1% (2017)

²⁰² A Közzszolgálat Vezetőjének jelentése a Közzszolgálat állapotáról és feledatainak végrehajtásáról 2016-ban, A Miniszterelnök Kancelláriája 2017 március, 9. Elérhetőség: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/the_report_of_the_head_of_civil_service_on_the_state_of_the_civil_service_and_realization_of_its_tasks_in_2016.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

2. táblázat: A Közszolgálat számokban. 2016²⁰³ és 2017²⁰⁴ évi adatok.

1.1. A KÖZSZOLGÁLAT FELVÉTELI ELJÁRÁSA

A köztisztviselői testület a következő területeken dolgozik: a Minisztelnöki Kancellárián, minisztériumokban és központi hivatalokban, a minisztérium által ellenőrzött vajdasági irodákban és regionális irodákban, a Nemzeti Adóigazgatási Hivatalban, a Nemzeti Adó Információs Hivatalban, a vajdasági és vidéki központok székhelyén, a felügyelőségeken, a Rendőrség Központi Nyomozati Hivatalában, a Rendőrség Belügyi Irodájában, a Határőrség Belügyi Irodájában, az Erdészeti Vetőmagok Irodájában, valamint a speciális állami finanszírozásban részesülő hivatalokban. Emellett az Állategészségügyi Határellenőrzés és a Megyei Állatorvosok és helyetteseik szintén a köztisztviselői testület tagjai. A Közszolgálati Igazgatóság adatai szerint tizennyolc minisztérium, tizenhat vajdasági iroda és ötvenkét nagykövetség és konzulátus működik. Központi és területi irodákkal együtt 1882 iroda alkalmazta a köztisztviselői testület tagjait 2016-ban, illetve 1844 2017-ben.

A hivatal neve	A hivatal lengyel neve
Állami Bányászati Hivatal	Wyższy Urząd Górniczy
Energia Hivatal	Urząd Regulacji Energetyki
Geodéziai és Kartográfiai Hivatal	Główny Urząd Geodezji i Kartografii
Közbeszerzési Hivatal	Urząd Zamówień Publicznych
Országos Közúti és Autópályaügyi Főigazgatóság	Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad
Polgári Repülési Hatóság	Urząd Lotnictwa Cywilnego
Állategészségügyi Főfelügyelet	Główny Inspektorat Weterynarii
Gyógyszerészeti Főfelügyelet	Główny Inspektorat Farmaceutyczny
Környezetvédelmi Hivatal	Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska
Elektronikus Kommunikációs Hivatal	Urząd Komunikacji Elektronicznej
Állami Egészségügyi Hivatal	Główny Inspektorat Sanitarny
Környezetvédelmi Főfelügyelőség	Główny Inspektorat Ochrony Środowiska
Nemzeti Vízgazdálkodási Hatóság	Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej

²⁰³ A Közszolgálat Vezetőjének jelentése a Közszolgálat állapotáról és feledatainak végrehajtásáról 2016-ban, A Miniszterelnök Kancelláriája 2017, p. 22. Elérhetőség: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/the_report_of_the_head_of_civil_service_on_the_state_of_the_civil_service_and_realization_of_its_tasks_in_2016.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁰⁴ Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2017 roku, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, marzec 2018. Elérhetőség: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/sprawozdanie_ssc_2018-03-29_z_podpisem_do_publicacji_na_stronie.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A hivatal neve	A hivatal lengyel neve
Állami Levéltár	Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych
Fogyasztóvédelmi és Versenyhivatal	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów
Nemzeti Atomenergia Ügynökség	Państwowa Agencja Atomistyki
Építés Védelmi Hivatal	Główny Urząd Nadzoru Budowlanego
Mérésügyi Főhivatal	Główny Urząd Miar
A Betegjogok Biztosának Hivatala	Biuro Rzecznika Praw Pacjenta
Növényegészségügyi és Vetőmag Védelmi Főfelügyelőség	Główny Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa
Lengyel Szabadalmi Hivatal	Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej
Vasúti Szállítványozási Hivatal	Urząd Transportu Kolejowego
Háborús Veteránok és az Elnyomás Áldozatainak Hivatala	Urząd do Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych
Idegenrendészeti Hivatal	Urząd do Spraw Cudzoziemców
Lengyel Statisztikai Hivatal	Główny Urząd Statystyczny
Vegyí Anyagok Hivatala	Biuro do Spraw Substancji Chemicznych
Rendőrfőkapitányság	Komenda Główna Policji
Gyógyszerkészítmények, Orvosi Eszközök és Biocid Termékek Gyógyszerészeti Hivatala	Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych
Állami Tűzoltóság Országos Parancsnoksága	Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej
Közúti Fuvarozási Felügyelet	Główny Inspektorat Transportu Drogowego
Mezőgazdasági és Élelmiszer Minőségellenőrzés	Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykulów Rolno-Spożywczych
Határőrség Főparancsnoksága	Komenda Główna Straży Granicznej
Országos Rendőrfőkapitányság Központi Hivatala	Centralne Biuro Śledcze Policji

3. táblázat: A lengyel közigazgatás központi hivatalai

A hivatal neve	A hivatal lengyel neve
Adó Ellenőrzési Hivatalok	Urzędy Kontroli Skarbowej
Területi Bányászati Hivatalok	Okręgowe Urzędy Górnicze
Területi Halászat Ellenőrzési Hivatalok	Okręgowe inspektoraty rybołówstwa morskiego

A hivatal neve	A hivatal lengyel neve
Adó és Vám Szolgálati Hivatalok (143) Regionális Adóhivatalok (400) A Nemzeti Beszedési Hivatal Területi Hivatalai (16)	urzędy celno-skarbowe (143) urzędy skarbowe (400) izby administracji skarbowej (16)
Állategészségügyi Határellenőrzés	Graniczni Lekarze Weterynarii
Az Országos Környezetvédelmi Hivatal területi hivatalai	Regionalne dyrekcje ochrony środowiska
Regionális Tanfelügyeleti Hivatal	Kuratoria oświaty
Közúti Szállítási Felügyelőség területi hivatalai	Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego
A Vajdasági Állatorvosi Hivatalok	Wojewódzkie inspektoraty weterynarii
Vajdasági Gyógyszerészeti Felügyelet	Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne
Tengeri Ügyek Hivatala	Urzędy morskie
Megyei Állategészségügyi Ellenőrzési Hivatalok	Powiatowe inspektoraty weterynarii
Vajdasági Építésügyi Ellenőrzési Hivatal (16)	Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego
Vízgazdálkodási Területi Irodák	Regionalne zarządy gospodarki wodnej
Területi Mérésügyi Hivatalok	Okręgowe urzędy miar
A Statisztikai Hivatal Területi Irodái	Urzędy statystyczne
Az Állami Levétár Irodái	Archiwa państwowe
Vajdasági Örökségvédelmi Hivatal (16)	Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków
Az Építkezés Védelmi Hivatal Megyei Irodái	Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego
Belvízi Hajózási Hivatalok	Urzędy żeglugi śródlądowej
A Környezetvédelmi Hivatal Vajdasági Irodái	Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska
Vajdasági Katonai Személyzet	Wojewódzkie sztaby wojskowe
Vajdasági Mezőgazdasági és Élelmiszer Minőségellenőrzés	Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej artykułów rol- no-spożywczych
Vajdasági Kereskedelmi Felügyelőség	Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej
Vajdasági Rendőrpáncsnokság	Komendy Wojewódzkie Policji
Az Állami Tűzoltó Páncsnokság vajdasági páncsnokságai	Komendy Wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej
Katonai Levéltár	Archiwa wojskowe

A hivatal neve	A hivatal lengyel neve
Vajdasági Növényegészségügyi és Vetőmag Védelmi Felügye- lőség	Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa
Katonai Toborzó Irodák	Wojskowe komendy uzupełnień
Az Állami Tűzoltóság megyei parancsnokságai	Komendy Powiatowe Państwowej Straży Pożarnej
Megyei Rendőrparancsnokság	Komendy Powiatowe Policji
A Határőrség Regionális Parancsnokságai	Oddziały Straży Granicznej

4. táblázat: A tizenhat vajdasági hivatalt is magában foglaló közszolgálati regionális hivatalok

A közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodása decentralizált. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a toborzás ügymenetét az alkalmazásért felelős hivatalok főigazgatója határozza meg. Ez a Közszolgálati Törvény alapján történik így. Fontos, hogy az alkalmazás folyamata nyitott, mindenki számára azonos, a nyilvánosan átlátható legyen, egyenlő lehetőséget nyújtva minden jelentkezőnek. A közszolgálati alkalmazottakat transzparens verseny alapján kell kiválasztani. Mind az állásajánlatot, mind pedig a toborzás eredményét nyilvánosságra kell hozni. Az álláshirdetésnek tartalmaznia kell az elvárásokat: a végzettség, a lengyel állampolgárság, vagy külföldi állampolgár jelentkezése esetén a lengyel nyelvtudást igazoló okirat, bűntelen előélet, feddhetetlenség. „A verseny elvű munkaerő-toborzással érhető el, hogy azt a jelentkezőt válasszuk, aki a leginkább garantálja a feladatok tökéletes elvégzését és a célok elérését mind az adott pozíció, mindpedig a hivatal szempontjából”.²⁰⁵

A közalkalmazottakon kívül köztisztviselők is dolgoznak a Közszolgálatban. A köztisztviselőknek két csoportja van: Általános Köztisztviselők és Vezető Köztisztviselők. Az utóbbiakhoz tartozik a Miniszterelnök Kancellária Hivatalának Főigazgatója, a minisztériumok, központi és vajdasági hivatalok csak úgy, mint a fenti intézmények igazgatóságainak vezetői és helyettesei, a vajdasági és megyei állatorvosok és helyetteseik, az Erdei Vetőmag Hivatal, a Nemzeti Adó Információs Hivatal, a Nemzeti Adó Adminisztrációs Hivatal igazgatója és helyettese, adó- és vámhivatali adóellenőrzés hivatali igazgatók és helyetteseik. A vezető köztisztviselők jelölés útján nyerik el helyüket²⁰⁶ és egyetemi végzettséggel kell rendelkezniük, nem lehetnek eltiltva a közzsférában és az államháztartási szektorban való munkától, valamint más speciális elvárásoknak is meg kell felelniük, mint például dokumentumaik hitelesítése.

²⁰⁵ Elérhetőség: <https://dsc.kprm.gov.pl/en/hr-management-in-civil-service> alapján. (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁰⁶ Az előző jogszabályok nyitott és verseny alapú toborzási folyamatot biztosítottak a Vezető Köztisztviselői pozíciókra pályázók számára. A jelölteket alkalmazási szerződés vagy jelölés alapján alkalmazták. Manapság szintén van lehetőség versenyzetetésre, de ez 2016 óta nem kötelező. A közszolgálatban alkalmazottaknak fizetett szabadság jár alkalmazásuk idejére.

Az Általános Köztisztviselők jelölés útján kerülnek alkalmazásra és később Vezető Köztisztviselővé nevezhetik ki őket. Az Általános Köztisztviselővé válás feltétele, hogy a jelölt legalább három évig dolgozzon a Közszolgálatban és sikerrel végezze el a Lech Kaczynski Nemzeti Közigazgatási Iskola minősítői tanfolyamát²⁰⁷. Az államvizsga letétele után a jelölés a jelölt kérésére történik. A jelölések száma az az éves költségvetés szerint korlátozott, hogy ne okozzon nem várt többletkiadást a gazdaság számára. A Lech Kaczynski Nemzeti Közigazgatási Iskola végzősei is saját kezdeményezés alapján jelentkezhetnek jelöltnek a Közszolgálati Testületbe. Diplomáciai vagy konzuli jelentkezésük nem szükséges a már elért státuszuk alapján.

A 4. táblázat adatainak alapján a vajdasági közigazgatás Vajdasági Integrált és Nem Integrált Közigazgatásra osztható. Az előbbihez tartozik minden, a kormány képviselője – a vajda – alá rendelt intézmény.

Integrált	Nem integrált
Vajdasági Állategészségügyi Hivatal	Adóellenőrzési Hivatalok
Vajdasági Gyógyszerészeti Felügyelet	Körzeti Bányászati Hivatalok
Vajdasági Építésügyi Felügyelet	Regionális Halászatellenőrzési Hivatalok
Vajdasági Örökségvédelmi Hivatal	Adó és Vám Szolgálati Hivatalok Regionális Adóhivatalok A Nemzeti Beszedési Hivatal Területi Hivatalai
Vajdasági Környezetvédelmi Hivatal Felügyelőség	Állategészségügyi Határszolgálat
Vajdasági Mezőgazdasági és Élelmiszer Minőségellenőrzés	Az Általános Környezetvédelmi Ügynökség Regionális Irodái
Vajdasági Kereskedelmi Felügyelőség	Tengerügyi Hivatalok
Vajdasági Rendőrparancsnokság	Vízgazdálkodási Területi Irodák
Az Állami Tűzoltó Parancsnokság vajdasági parancsnokságai	Területi Mérésügyi Hivatalok
Vajdasági Növényegészségügyi és Vetőmag Védelmi Felügyelőség	Regionális Statisztikai Hivatal
Regionális Tanfelügyeleti Hivatal	Belvízi Hajózási Hivatalok
Közúti Szállítási Felügyelőség területi hivatalai	Vajdasági Katonai Személyzet

²⁰⁷ A minősítő eljárás Miniszterelnöki Rendeleten alapul. Továbbiak itt: Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (Dz.U. z 2009 r. Nr 218, poz. 1695).

Integrált	Nem integrált
Vajdasági Geodéziai és Kartográfiai Hivatal	Katonai Toborzó Irodák
Vajdasági Közegészségügy	A Határórség Regionális Parancsnokságai
	Pénzverdék

5. táblázat: A vajdasági integrált és nem integrált intézmények

A poviati integrált közigazgatási alkalmazottak a Megyei Állategészségügyi Hivatalban, a Megyei Építésügyi Ellenőrzési Hivatalban, a Megyei Egészségügyi Hivatalban, a Megyei Rendőrparancsnokságon és a Megyei Tűzoltó Parancsnokságon dolgoznak. Ezek az intézmények célirányos támogatásban részesülnek az állami költségvetésből. A Megyei Foglalkoztatási Hivatal valamint a Megyei Hivatal is a megyei integrált közigazgatás része. A Poviati Hivatalokat – lengyelül – Starostwo Powiatowe és Megyei Foglalkoztatási Hivatalt a megyei költségvetésből finanszírozzák, így ezek az intézmények az önkormányzati közigazgatáshoz tartoznak, de a megye vezetőjének, aki közvetetten választott elnöke a megye igazgatótanácsának, speciális jogi státusza miatt a poviati-integrált közigazgatás alkalmazottai kormányalkalmazottaknak számítanak.

A lengyel Közszolgálat adja a kormány adminisztráció hozzávetőleg 26%-át és a tág értelemben vett Közigazgatás hozzávetőleg 14%-át, ide értve többek között az igazságszolgáltatásban és a lengyel Társadalombiztosítási Intézetben dolgozókat is..

1.1.1. A KATONAI ÉS AZ IGAZSÁGÜGYI KÖZIGAZGATÁS MUNKAERŐ TOBORZÁSI FOLYAMATA

A katonává válás feltételei a következők: középiskolai végzettség kötelező az altisztek és a közkatonák számára a katonai képzés vagy a katonaságnál szerzett munkatapasztalat mellett, viszont a tisztí pozíciók betöltéséhez felsőfokú katonai végzettség szükséges. A katonai toborzó irodák közzéteszik a katonai egységeknél vagy irodáknál lévő szabad állásokat mind katonák, mind pedig civilek számára. A köztisztviselőknek végig kell menniük a számukra kialakított toborzási folyamaton, a gyakornoki időszakot is beleértve. A honvédségbe jelentkezőknek teljesíteni kell a fizikai felmérést és bizonyítani kell egészségügyi alkalmasságukat. A katonák a honvédség tagjaiként speciális elbánásban részesülnek. A honvédségnek saját igazságügyi rendszere van, ideértve a bíróságot, a katonai rendészetet és az ügyészi hivatal speciális ágait.

A főügyész, aki a főügyészi hivatal elnöke is egyben, hozza nyilvánosságra a közigazgatásban jelentkező üres álláshelyeket. A bíróságoknál ez a bíróság elnökének a feladata. Az Igazságügyi Minisztérium választja és nevezi ki a jelöltek közül azt, aki egyetemi végzettséggel, közintézményi vezetői tapasztalattal és pénzügyi gyakorlattal rendelkezik. A bíróságok vezetői nem lehetnek politikai pártok tagjai. Az igazságügyi közigazgatás jelöltjei hat hónapos szakmai gyakorlaton kötelesek rész venni és sikeres záróvizsgát kell tenniük. A fenti szabályok vonatkoznak az Alkotmány Bíróság közigazgatási pozíciót betöltendő je-

löltjeire is.²⁰⁸ A gyakornoki időszak nélküli alkalmazás csak a bíró vagy ügyész jelölteknek lehetséges.

Mind a bírói, mind pedig az ügyészi alkalmazáshoz harminchat hónapos előkészület szükséges.²⁰⁹ A záróvizsgát követően a bíróknak négy, az ügyészeknek három év kötelező szakmai gyakorlat az elvárás. Ennek letöltése után jelölhetők bírónak illetve ügyésznek. A bírókat a Lengyel Köztársaság Elnöke nevezi ki, míg az ügyészek a Igazságügyi Minisztérium alá tartozó Legfőbb Ügyésztől kapják a kinevezésüket. Mind a bírói, mind pedig az ügyészi kinevezés speciális alkalmazási formának számít, ide értve a mentességet is, ami azt jelenti, hogy nem tartóztathatók le, vagy nem helyezhetők előzetes letartóztatásba a felügyelő bizottság, vagy a felügyeleti hatóság vezetőjének engedélye nélkül.

A bírósági és ügyészségi hivatalok közigazgatási dolgozóit a Munka Törvénykönyv alapján szerződéssel alkalmazják. Az alkalmazási ügymenet lehetővé teszi a jelentkezők nyílt, verseny alapú megmérettetését.

1.2. AZ ÖNKORMÁNYZATI KÖZIGAZGATÁS MUNKAERŐ-TOBORZÁSI FOLYAMATA

A városi tanács vezetője jogosult a munkahelyek meghírdetésére. A munkaszerződést a hivatal vezetője – polgármester, a poviat igazgató tanácsának elnöke, vagy a régió marsallja – mint alkalmazó írja alá, míg a kormány adminisztrációban a hivatal főigazgatója az alkalmazó. A területi önkormányzati hivatalokra vonatkozó jogszabály szerint az önkormányzati közigazgatás minden álláshelyét nyilvánosan kell meghírdetni és a helyi közlőnyben megjelentetni. A munkaerő-toborzási eljárának átlátszónak kell lennie és nyitottnak mindenki számára, aki megfelel az alkalmazási feltételeknek. A folyamatnak vannak formális és gyakorlati részei. Az első lépés a jelentkező dokumentumainak jogi szempontú vizsgálata, ami arra irányul, hogy rendelkezik-e az illető a szükséges iskolai végzettséggel és szakmai gyakorlattal. A következő lépcsőben mérik fel a jelentkező alkalmasságát. A lefmegfelelőbb jelölteket választják ki a harmadik lépcsőre, amely egy három hónapos próbaidőn belüli szakmai gyakorlatot takar.²¹⁰ Ennek végeztével a jelöltet vizsgára bocsájtják. Ennek sikeres letétele után jogosult elkezdenie a munkát a hivatalban.

Külföldi állampolgárok alkalmazhatók mind a Közzszolgálatban, mind pedig a területi önkormányzatoknál, amennyiben a fentiek mellett további elvárásoknak is megfelelnek. Ilyen

²⁰⁸ Törvény a bírósági és ügyészségi dolgozók alkalmazásáról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Kiadványa, No. 2017.0.246, art. 1-3. o.

²⁰⁹ A jelentkezés előfeltétele a vizsga sikeres letétele.

²¹⁰ A gyakornoki időszakot is magában foglaló próbaidőnek vizsgával kell zárulnia. Mára lehetőség van arra, hogy a próbaidőt és a vizsgát e-learning tanfolyamon és vizsgával végezzék a jelöltek. A tanfolyamok fizetősek, és rendelkezésre állnak a közzszolgálat minden területén és bármely szintjén dolgozó alkalmazottaknak. További információk az e-learning plarformról itt: <http://ksap.gov.pl/ksap/szkolenia/elektroniczna-platforma-szkoleniowa> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

a lengyel nyelv ismeretét bizonyító igazolás,²¹¹ vagy hogy a betölteni kívát pozíciónak nincs nemzetbiztonsági kockázata.

A lengyel közigazgatásban való munkavállalás alapvető jogi elvárásai azonosak a kormány illetve a területi önkormányzati adminisztrációban: a polgári jogok teljes élvezete, feddhetelen hírnév és büntetlen előélet. „Azoknak a jelölteknek, akik a közszolgálat kinevezéssel betöltendő vezető pozícióira jelentkeznek, további feltételeknek is meg kell felelniük: M.A./M.Sc. (vagy annak megfelelő) fokozat; ne legyenek eltiltva a közszférában vagy közpénzt kezelő pozíciókban a munkavégzéstől; vezetői készségek; a munkaköri leírásban és speciális szabályzóknak megfogalmazott elvárásoknak való megfelelés”.²¹²

2. KÉPZÉSEK

A Közszolgálati Törvény szerint négy féle képzés van: egyetemes, általános, egyéni és speciális.²¹³ Az első csoportba tartozik minden olyan tevékenység, amelyet a Közszolgálat Vezetője készített az éves képzési tervnek megfelelően. Finanszírozás tekintetében száz dollár per fő per év, azaz 373 PLN volt 2016-ban, míg 2017-ben 377 PLN-be került, 52 PLN-nel a megyei (poviat) integrált közigazgatásban. „Amenniben központosítják és rendszereszerűen kezelik a képzési költségeket, jelentős mértékű előnyöket érhetünk el a kormány adminisztráció teljes képzési költségvetésének (több mint 44 millió PLN) tekintetében. Jelenleg a Közszolgálat Vezetőjének nincs eszköze arra, hogy a teljes köztisztviselői kar képzésének hatékonyságát növelje. A rendelkezésére álló összeg (a központi képzésekre) mindössze 500 000 PLN, amely személyenként 4 PLN-t jelent. A különböző hivatalok általában általános képzéseket szerveznek, amely a rendelkezésre álló alap granuláris felhasználását eredményezi (egy viszonylag alacsony összeg 373 PLN per fő per év allokációjával). Ez tovább akadályozza a nem pénzügyi ösztönzők fejlesztését”.²¹⁴

Az egyetemes képzés minden olyan tevékenységet magába foglal, amelyet az összes

²¹¹ A lengyel nyelvvizsga bizonyítványt miniszterelnöki rendelet szabályozza. Továbbial itt: Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie rodzajów dokumentów potwierdzających znajomość języka polskiego przez osoby nieposiadające obywatelstwa polskiego, ubiegające się o zatrudnienie w służbie cywilnej (Dz.U. z 2009 r. Nr 64, poz. 539).

²¹² Elérhetőség: <https://dsc.kprm.gov.pl/en/hr-management-in-civil-service> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²¹³ A képzéseket a Miniszterelnök rendelte alapján szerevezik. Továbbiak itt: Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz.U. z 2015 r. poz. 960).

²¹⁴ A Közszolgálat vezetőjének jelentése a Közszolgálat állapotáról és feledatainak végrehajtásáról 2016-ban. A Miniszterelnök Kancelláriája, Varsó. 2017, 22. Elérhetőség: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/the_report_of_the_head_of_civil_service_on_the_state_of_the_civil_service_and_realization_of_its_tasks_in_2016.pdf alapján (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

alkalmazott hivatalának főigazgatója szervez. Az egyéni képzés a Személyes Karrier Terv²¹⁵ része, amelyet minden köztisztviselő a főigazgató közreműködésével magának készít el. A speciális képzések a hivatal speciális igényeinek kielégítésére hivatottak.

Az önkormányzati adminisztráció tekintetében a képzések nem annyira meghatározottak, mint a Közszolgálatban. A Helyi Közigazgatás Alkalmazotti Törvénye előírja, hogy a területi önkormányzati közigazgatási hivatalok számoljanak képzésre fordítandó pénzügyi forrásokkal, amelyre speciális alap áll rendelkezésre. Általában a pénzügyi év kezdetén a területi önkormányzati közigazgatási hivatalok emberi erőforrás osztályai felkérlik a többi osztályt, hogy tervezzenek számukra szükséges képzéseket, mivel a területi közigazgatási alkalmazottak kötelesek készségeiket fejleszteni.

Rendelkezésre állnak rendszerek az alkalmazottak teljesítményének mérésére – periodikus értékelések – mind a Közszolgálatban,²¹⁶ mind pedig a területi közigazgatásban. Mindkét területen az előljáró végzi az értékelést, amelynek eredménye határozza meg az előléptetést és a fizetésemelést. Az időszakos értékelést nem gyakrabban, mint hat hónaponként, de nem ritkábban, mint kétévente egyszer kell elvégezni az önkormányzati adminisztrációban. Két egymást követő negatív eredmény az időszakos értékelésben az alkalmazott szerződésének visszavonását eredményezi. Az értékelés rendszeressége nagyon fontos. Minél magasabb pozíciót tölt be az alkalmazott a közszolgálatban vagy az önkormányzati adminisztráció hivatalában, annál fontosabbnak tekinthető az időszakos értékelés visszajelzése.

A képzés vonatkozásában a Nemzeti Közigazgatási Iskola által kínált tanfolyamok kihagyhatatlanok. Az itteni képzések fő célja hogy fejlessze a Köztisztviselők és a területi közigazgatás alkalmazottainak készségeit és kompetenciáit. A költségeket finanszírozzák és a képzések csaknem mindenki számára nyitva állnak. Ezek vagy e-learning, vagy egy szemeszteres tanfolyamok, ide értve a nyelvtanfolyamokat és az esettanulmány kurzusokat is. A tanfolyamoknak három csoportja van: tudás alapú (elméleti esettanulmányokkal; könyvvizsgáló; közbeszerzés; államháztartási szektor és számvitel), kompetencia alapú (például: vezetési készségek; etika; kommunikációs készségek; IT; tömegtájékoztatás) valamint nyelvi (idegen nyelvek).

A nyelvtanfolyamok a Köztisztviselők nyelvi készségeinek fejlesztését szolgálják általában angol, német, francia, spanyol, olasz, orosz vagy más nyelvből. Különböző tanfolyamokat szerveznek, mint például a hallás utáni megértést támogató nyelvórák, társalgás, nyelvi készség felmérés a közigazgatási szaknyelvből. A tanfolyamok B2 vagy C szintűek. Ezek

²¹⁵ Ez a Közszolgálat emberi erőforrás rendszerének alapvető eszköze, amely segíti az alkalmazottak képességeinek és kompetenciájának fejlesztését a hivatal szükségleteinek kielégítésére. Továbbiak itt: „Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki”. Elérhetőség: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/01_iprz.pdf alapján. (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²¹⁶ Az értékelést a Miniszterelnök rendelete alapján végzik. Továbbiak itt: Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej (Dz.U. z 2015 r. poz. 1144); Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 4 kwietnia 2016 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych urzędników służby cywilnej i pracowników służby cywilnej (Dz.U. z 2016 r. poz. 470).

az elvart szintek a Köztisztviselői testület munkaerő-toborzásában, a Külszolgálati pozíciók betöltéséhez és a diplomáciai karrierhez.

2.1. NEMZETKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉS

A Nemzeti Közigazgatási Iskola számos olyan nemzetközi szervezet tagja, amelyek célja a közigazgatásban dolgozók képzettségének fejlesztése, mint például: Directors of Institutes and Schools of Public Administration (DISPA), International Institute of Administrative Sciences (IIAS), International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA), The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee).²¹⁷ Az intézményi szintű együttműködés mellett vannak képzési projektek is, tanulmányi látogatások, szakmai képzések, és együttműködési (twinning) projektek. Ez utóbbiak „fő célja az együttműködés a közintézmények támogatására, valamint arra, hogy segítséget nyújtsanak a modern közigazgatás kialakítására azokban az országokban, ahol az Európai Unió által finanszírozott programokat hajtanak végre. Jelenleg a twinning programok különösen fontosak a modern államigazgatás bevezetéséhez az Európai Unióba belépni kívánó országokban illetve az új tagországokban. A twinning projekteket specializált szakmai képzéseken, és a segítséget nyújtó országban tett tanulmányi látogatásokon keresztül vezetik be.²¹⁸ „Amint a fentiekből is kitűnik, a twinning projektek fő formái a szakmai képzések illetve az Európai Unió újonnan felvett tagországaiban valamint a belépni kívánó országokban tett tanulmányi látogatások. Egyebek mellett az alábbi projektek is elérhetők: Support to the Development and Improvement of the Civil Servants Training System in Ukraine, Support to Civil Service Development in Ukraine, Support to Albanian Civil Service Reform. Az Eastern Partnership Academy of Public Administration a másik nemzetközi szervezet, amelyet a Nemzeti Közigazgatási Iskola hozott létre Örményország, Azerbajdzsán, Belorusz, Ukrajna, Georgia, és Moldova számára. Ez utóbbi közigazgatási, PR, köz- és magánszféra közötti partnerség, projekt menedzsment, közszolgálat, európai integráció, Európai Unió intézmények, törvények és rendeletek, valamint az önkormányzati és közszféra gazdasága témakörökben nyújtott szakmai képzéseket.

²¹⁷ Továbbiak itt: <http://ksap.gov.pl/ksap/en/our-offer/international-cooperation-0> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²¹⁸ Elérhetőség: <http://ksap.gov.pl/ksap/en/our-offer/international-cooperation-0> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

3. ÉTIKA ÉS FEGYELMI FELELŐSSÉG

A közigazgatási etikát a Közszerológati Törvény és a Területi Közigazgatási Alkalmazotakról szóló Törvény szabályozza. Általános szabályok például, hogy a köztisztviselők nem lehetnek politikai pártok tagjai, nem végezhetnek olyan gazdasági tevékenységet, amely ellentmond a területi igazgatás érdekeinek, vagy a feddhetetlen hírnév. Ez utóbbi például a tiszteletre méltó viselkedés nyilvános helyeken vagy a hatékonyság és a megbízhatóság a hivatali munkák elvégzése során.

A területi közigazgatásnak saját viselkedési kódexe van, minden egyes közösségi, városi, nagyvárosi, megyei vagy területi önkormányzat megalkotta egyéni magatartási szabályzatát, amely minden alkalmazottra kötelező érvényű. A hivatalnokok számára integrált fegyelmi szabályzat is létezik. Területi szinten a bírságot a Munka Törvénykönyvében meghatározottak alapján állapítják meg, míg a kormány adminisztrációban a Közalkalmazotti Törvény az irányadó.²¹⁹

A fegyelmi rendszabályok megszegéséért a bírság kiszabását a fegyelmi bizottság előtti fegyelmi eljárás előzi meg.²²⁰ Két fajta fegyelmi bizottság létezik: általános és Legfelsőbb Fegyelmi Bizottság. Az előbbit a hivatal főigazgatója jelöli ki a közszerológati testület tagjaiból minimum tíz taggal négy éves időtartamra. Létre hozható hivatalok közötti közös bizottság. A Legfelsőbb Fegyelmi Bizottságot a Miniszterelnök jelöli ki hat éves időtartamra tizenöt taggal. Tizenkét tag a köztisztviselői karból kerül ki a Közszerológat Vezetőjének javaslatára, három pedig a diplomáciai-konzuli testületből a külszerológat főigazgatójának javaslatára.

A Közszerológati testület tagjai a Legfelsőbb Fegyelmi Bizottság előtt fellebbezhetik meg az általános bizottság döntését. A főigazgatók kizárólag a Legfelsőbb Fegyelmi Bizottság előtt felelnek a feltételezett szabálysértésekért és fellebbezniük is itt lehet. A fegyelmi eljárás megköveteli egy, a közszerológat érdekeit képviselő hivatalnoknak,²²¹ az úgynevezett Fegyelmi Ügyvédnek, a tanács tagjainak és a megvádolt hivatalnok és ügyvédje jelenlétét. Utóbbi lehet a vádolt hivatalnok által felfogadott ügyvéd, vagy ennek hiányában a fegyelmi bizottság elnöke által a hivatal köztisztviselői testületéből kijelölt ügyvéd.

A fegyelmi eljárást követően a Közszerológati Törvény alapján a köztisztviselőkre az alábbi bírságok róhatók ki:

- rendreutasítás,
- megróvás,
- elöléptetés két éves felfüggesztése,

²¹⁹ A Közszerológati Törvény 9 fejezete, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Kiadványa, No. 2017.0.1889, art. 113–131. o.

²²⁰ A Miniszterelnök rendelete alapján: Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2009 r. w sprawie postępowania wyjaśniającego i postępowania dyscyplinarnego w służbie cywilnej (Dz.U. z 2009 r. Nr 60, poz. 493).

²²¹ Lengyelül Rzecznik és a hivatal főigazgatója nevezi ki a közszerológati kar tagjai közül míg a Fegyelmi Ügyvédet a Közszerológat vezetője nevezi ki. A Fegyelmi Ügyvéd felel az ügy előzetes kivizsgálásáért és ő dönt a fegyelmi tárgyalás összehívásáról is. Fegyelmi tárgyalás esetén szerepe hasonló az ügyészéhez.

- legfeljebb 25%-os fizetés csökkentés maximum hat hónapra,
- a Közzolgálati rang lefokozása,
- a Közzolgálatból való elbocsájtás.

A Vezető Köztisztviselők szigorúbban is büntethetők, számukra a következő büntetési tételek érvényesek:

- rendreutasítás,
- megróvás,
- legfeljebb 25%-os fizetés csökkentés maximum hat hónapra,
- a hivatalból való elbocsájtás – az alkalmazott szerződésének felbontása.

A hivatalból és a Közzolgálatból való elbocsájtás magával vonja, hogy a következő öt év során nem pályázhat meg Közzolgálati pozíciókat. Lehetőség van arra, hogy a hivatal főigazgatója által kisebb szabályszegésért kiadott írásbeli megróvást nem követi fegyelmi bizottság előtti eljárás. Az általános fegyelmi bizottság eljárását a Legfelsőbb Fegyelmi Bizottságnál lehet megfellebbezni.

A bűncselekmények nem számítanak fegyelmi ügyeknek, ezekkel kapcsolatban a Büntető Törvénykönyv alapján járnak el. A szabálysértéseket követő fegyelmi eljárást a főigazgatónak történt jelentés után legkésőbb három hónappal, a cselekmény megtörténte után legkésőbb két év után kell elindítani. Négy évvel az elkövetés után a szabálysértés érvényét veszti.²²²

3.1. ETIKAI TANÁCSADÓK

Az etikai tanácsadó a Közzolgálati Kar azon tagja, akit a többi tag a legmegbízhatóbbnak tart. A tanácsadót *pro publico bono* (a közzolgálatért) nevezik ki és feladata, hogy a többieket a munkájuk kapcsán felmerülő etikai kérdések megoldásában segítse. Példának okáért: Elfogadható-e a képzések levezetésére tett olyan ajánlat, amelyet magánvállalkozás finanszíroz? Részt lehet-e venni politikai párt által szervezett demonstráción? Hogyan reagálunk illegális felülvizsgálati rendelkezésekre? Megtartható-e a hivatalt meglátogató külföldi delegációtól kapott ajándék? A tanácsadó együttműködik a Korrupció Ellenes Kormányprogram koordinátorával és a rendeletek és irányelvek elemzésével megállapítja, hogy a kérdéses probléma nem ütközik-e a magatartási kódexben lefektetettekkel. Etikai tanácsadó működik a Közbeszerzési Hivatalban, valamint egy etikai tanácsadó csoport segíti a Miniszterelnöki Kancellária munkáját. Utóbbi hivatalban speciális választásokat szerveznek a csoport négy évre való megválasztására. Feladataik a következők: tanácsadás etnikai vagy belső konfliktusok kezelésében, segítség a korrupciós ajánlatokkal, zaklatással és diszkriminációval kapcsolatos ügyek megoldásában.²²³

²²² Közzolgálati Törvény, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Kiadványa, No. 2017.0.1889, art. 113.

²²³ Zarządzenie nr 52 Dyrektora Generalnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 grudnia 2016 r. w sprawie powołania i zadań Zespołu Doradców Etycznych w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Etikai Tanácsadót választottak a hivatal dolgozói A Közbeszerzési Hivatalban is.²²⁴

Az etika nagyon fontos kérdés a Közszolgálatban. A Közszolgálat Vezetőjének javaslatára az etika képzést bevezetik egyrészt a gyakornokok számára maximum négy hónap időtartamra, valamint része lesz a három-négy évente kötelező általános képzésnek is. Emellett a szempontok között fog szerepelni a Közszolgálat anonim értékelésében. Az etika képzésekkel kapcsolatos utasítást és menetrendet a kormány közigazgatásának minden hivatala megkapta.

Az etikát illetően törvény szabályozza a közigazgatás alkalmazottainak pénzügyi kötelezettségét.²²⁵ A Köztisztviselőknek a törvényben meghatározottaknak megfelelően kell cselekedniük. A jogszabály megsértése esetén, ha ezzel veszteség érte az Államkincstárt, önkormányzati egységet, vagy közintézményt, a köztisztviselőt őrizetbevehetik és az ügyésznek joga van az ügyet bíróság elé vinni. A büntetés a pénzügyi kötelezettségről szóló törvény szerint legfeljebb a havi fizetés tizenkétszerese lehet. A büntetésként kifizetett összeget kompenzációnak tekintik.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Az emberi erőforrás gazdálkodás a következő elveken alapul: motiváció, ide értve a pénzügyi juttatásokat is, a mentoring, coaching, tanulmányi látogatások, önképzés eszközeinek használata.²²⁶ A munkaerő-toborzás folyamata átlátható és mindenki számára nyitott, aki megfelel a jogi elvárásoknak. Ennek így kellene lennie, de a valóságban gyakran érvényesül politikai befolyás vagy nepotizmus. Ezutóbbi inkább a területi önkormányzati közigazgatásban fordul elő. Nepotizmus a tömegtájékoztatás szerint jelen van a közigazgatás nem integrált központi testületeiben és a kormányügynökségekben is.

A Közszolgálat és a közszolgálati sztenderdek promóciója nagyon fontos a Közszolgálat számára. Ebből a célból készült el a Közszolgálati testület honlapja, amely bemutatja a Közszolgálatot, ahol minden, amit a közigazgatásról tudni kell, megtalálható, csak úgy, mint a munkaerő toborzással kapcsolatos szükséges információk. Ugyanilyen honlappal rendelkezik a Nemzeti Közigazgatási Iskola is.

A Közszolgálat értékelésének speciális eszköze van, amely a Kompetenciák Állami Központja (State Centre of Competecies – SCC) nevű Internetes platform. Itt gyűjtik az in-

²²⁴ Zarządzenie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych nr 231 z dnia 10 listopada 2016 r w sprawie Wytucznych w zakresie zapobiegania korupcji oraz postępowania w przypadku zaistnienia sytuacji korupcyjnych lub zachowań niepożądanych w Urzędzie Zamówień Publicznych.

²²⁵ Törvény a köztisztviselők pénzügyi kötelezettségéről, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Kiadványa, No. 2016.0.1169 (lengyelül: Ustawa o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa).

²²⁶ A Közszolgálat vezetője szerint. Továbbiak itt: Zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi.



formációkat a Közszolgálat állapotáról, az alkalmazottak munkájának minőségéről illetve az alkalmazottak bevételeiről. A hivatal főigazgatói illetve a kinevezett főigazgató nélküli hivatalok esetében a hivatalok vezetői kötelesek információt szolgáltatni a SCC rendszer számára.

Nem vonzó fizetések, egy motiváló bérezési rendszer hiánya, az emberi erőforrás menedzsment ügymenetének bürokratizációja a Közszolgálat állapotának leggyengébb pontjai közé tartoznak. Emellett viszont fontos lehetőségekre is van kilátás, mint például arra, hogy egyensúlyba kerülhessen a dolgozók magán és szakmai élete a rugalmas munkaidő bevezetésével, valamint EU pénzek felhasználása a lengyel kormány adminisztrációjának erősítése céljából.²²⁷

FELHASZNÁLT IRODALOM

A civil szervezeti egység egyéni szakmai fejlesztési programja. Útmutató a helyes gyakorlathoz, A miniszterelnök kancellárja, Varsó 2011.

A közszolgálat vezetőjének jelentése a közszolgálat állapotáról és e szolgálat feladatainak végrehajtásáról 2017-ben, A miniszterelnök kancellárja, Varsó, 2018 március.

A Munkügyi Statisztikák Évkönyve, Statisztika Lengyelország, Varsó 2017.

Lengyelország kis statisztikai évkönyve, Statisztika Lengyelország, Varsó 2017.

Polgári Fejlesztési Fórum, Hirdetmény 9/2018: Számla az Államtól 2017-ben.

The Report of the Head of Civil Service on the state of the Civil Service and realization of its tasks in 2016, A miniszterelnök kancellárja, Varsó, 2017 március.

JOGSZABÁLYOK

A bíróságok és az ügyészség alkalmazottairól szóló törvény, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2017.0.246

A közszolgálati törvény, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2017.0.1889

²²⁷ A Közszolgálat Vezetőjének jelentése a Közszolgálat állapotáról és feledatainak végrehajtásáról 2016-ban, A Miniszterelnök Kancelláriája, 2017. március 9. Elérhetőség: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/the_report_of_the_head_of_civil_service_on_the_state_of_the_civil_service_and_realization_of_its_tasks_in_2016.pdf alapján. (utolsó letöltés: 2018. november 28.)



Törvény a közszerolálati tisztviselők pénzügyi felelősségéről súlyos jogsértés esetében, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja No. 2016.0.1169

A Miniszterek Tanácsának elnöke 2016. január 29-i rendelete a hivatali pozíciók meghatározásáról, az előírt szakmai képesítésről, a köztisztviselők szoláálati szintjeiről, a javadalmazás meghatározására szoláálató szorzókról és a közszerolálati testület tagjai számára egyéb ellátások meghatározására és kifizetésére vonatkozó részletes szabályokról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja No. 2016/125.

A miniszterelnök 2015. július 23-i rendelete a közszerolálatban végzett első értékelés részletes feltételeiről és módjáról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No.2015/1144

A miniszterelnök 2016. április 4-i rendelete a köztisztviselők és a közalkalmazottak rendszeres értékelésének feltételeiről és módjáról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2016/470

A miniszterelnök 2011. október 6-i 70. rendelete a közszerolálati szabályoknak való megfelelésre vonatkozó iránymutatásokról és a közszerolálati testület etikai elvéről, Lengyel monitor, No. 2011.93.953

A miniszterelnök 2011. január 7-i 1. számú rendelete a közszerolálati munkaköri leírások és értékelések elveiről, Lengyel monitor, No. 2011.5.61

A miniszterelnök 2009. december 16-i rendelete a köztisztviselői minősítési eljárások lefolytatásának módjáról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2009.218.1695

A miniszterelnök 2009. június 8-i rendelete a más munkahelyre áthelyezett köztisztviselőt megillető javadalmazásról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja No. 2009.93.763

A miniszterelnök 2009. április 23-i rendelete a közszerolálatban munkát vállalni kívánó, lengyel állampolgársággal nem rendelkező személyeknek a lengyel nyelv ismeretét igazoló iratok típusairól, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2009.64.539

A miniszterelnök 2009. április 9-i rendelete a közigazgatásban folytatott vizsáálati és fegyelmi eljárásokról, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja No. 2009.60.493

A miniszterelnök 2007. június 24-i rendelete a továbbképzés szervezésének és lebonyolításának sajátos feltételeiről a közigazgatásban, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2015/960

A miniszterelnök 2007. április 25-i rendelete az államigazgatási hivatalok alkalmazottainak munkaidejéről, a Lengyel Köztársaság Hivatalos Lapja, No. 2007.76.505.



A Közszolgálat vezetőjének az emberi erőforrás-gazdálkodás színvonalára vonatkozó 3. számú rendelete

A közszolgálat vezetőjének 5. szabálya a közszolgálat vezetője és a hivatalok főigazgatói közötti együttműködés feltételeiről és módjáról

A miniszterelnöki kabinet főigazgatójának 2016. december 29-i 52. rendelete a miniszterelnök kancellárián belüli etikai tanácsadó csapat kinevezéséről és feladatairól

A Közbeszerzési Hivatal elnöke 2016. november 10-én kelt 231. sz. rendelete a korrupció megelőzésére és a közbeszerzési hivatal korrupció vagy káros viselkedés esetén folytatott eljárásokra vonatkozó iránymutatásokról.





*KRISKÓ EDINA: NÉMETORSZÁG KÖZIGAZGATÁSI
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR SZAKEMBEREK
FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK VIZSGÁLATA*

1. ELŐSZÓ

Jelen tanulmány célja – a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt részeként –, hogy összevetési alapot nyújtson a hazai közszolgálat számára az emberierőforrás-menedzsment terület élő szakmai gyakorlatairól. A fejezet németországi humánerőforrás menedzsment intézményesüléséről, a HR szakmai tudás megosztásának színtereiről szól, beleértve a HR képzési szinteket, képzőhelyeket, a tevékenység szabályozását. Az áttekintés nyilván nem lehet kimerítő, de alapja lehet a hazai közszolgálati HR tudás bővítésének.

2. A NÉMET KÖZIGAZGATÁS NÉHÁNY JELLEMZŐJE

2.1. REFORMTÖREKVÉSEK ÉS ALAPELVEK

Az európai közigazgatás előtt álló kihívásokról, a közmenedzsment jövőjéről 2011-ben indult átfogó kutatás 10 európai ország részvételével (COCOPS/Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future) No. 266887) (www.cocops.eu). A program az Új Közmenedzsment (New Public Management – NPM) jellegű reformok összehasonlító értékelését tűzte célul reflektálva az Európát sújtó gazdasági és pénzügyi válságra, valamint az európai közösség azon törekvésére, hogy – a közigazgatás útján is – erősítse a társadalmi kohéziót. Részben e kutatásból kaphatunk képet a német közszféra állapotáról, jellegéről, aktuális kihívásairól.

A jelentés leszögezi, hogy Európa más országaihoz hasonlóan, Németországban is vizsgázó kérdés a közigazgatás reformja, mintegy állandó reflexióként a közigazgatási gyakorlatokra. Kronológiai rendben az egymást váltó közigazgatási (közmenedzsment) irányzatok a 60-as évek „aktív állam” narratívájától a karcsúsított adminisztráción (Schlanker Staat)²²⁸ keresztül az aktiváló állam,²²⁹ majd garanciavállaló állam (Gewährleistungsstaat)²³⁰ kormányzási narratívájáig vezetnek el. A reformtörekvések – ha csak az elmúlt két évtizedet tekintjük is – olyan új és még újabb megközelítéseket hoztak, mint a Kohl-kormányzat karcsúbb állam törekvése, amelyet a kilencvenes évek végén a modern állam koncepciója váltott (Modern Staat, Modern Verwaltung), majd a jövőorientált innovatív közigazgatás tana (Zukunftorientierte Verwaltung durch Innovationen), hogy azután átadja a helyét az átlátható hálózati közigazgatásnak (Vernetzte und transparent Verwaltung) (Hammerschmid et al. 2013: 7.). Az adminisztráció hatékonyságának fokozását célzó reformtörekvések három

²²⁸ Az angol terminológiában Lean Government.

²²⁹ Bővebben (magyar nyelven) lásd még: Csoba (2015).

²³⁰ Lásd még: Gyulai-Schmidt Andrea (2015).

kiemelt célterület köré összpontosulnak: az emberi erőforrás menedzsment, a szervezeti optimalizáció és az információs és kommunikációs technológiák. Mindezt a demográfiai változások²³¹ és a digitalizáció hozta kihívásokra való együttes a korábinál hatékonyabb és rugalmasabb reagálás és az átláthatóság jegyében szeretné megvalósítani a szövetségi állam.

Az összehasonlító országtanulmányok általában mégsem alapvető reformokról beszélnek a német közigazgatás vizsgálatokor, mint inkább egy „cammogó teknőt” – plodding tortoise – rajzolnak elének. Németország általában, mint „későn érkező”, mint „tétovázó reformer” jelenik meg a komparatív elemzésekben az új közmenedzsment irányzatok tekintetében. E képet olyan kutatási eredmények által látják alátámasztottnak a nemzetközi szakírók, minthogy bár a német közigazgatás alkalmazza például a teljesítménymenedzsment számos eszközét, teszi azt különösebb elköteleződés nélkül, és más országokkal való összevetésben az eszközök és módszertanok alkalmazásának alsó fokán áll (Hood – Lodge 2005), (Proeller – Siegel 2009).

Hammerschmied és szerzőtársai (Hammerschmied et al. 2013, 8) felhívják a figyelmet arra, hogy a német közigazgatási reformok dinamikájának és eredményeinek értékelése során tekintetbe kell vennünk a szövetségi állam²³² erős decentralizáltságát, és hogy az állam a legtöbb kormányzati funkciót tartományi szintre, a helyi közigazgatásra delegálta, ugyanakkor mindkettőt erős alkotmányos védelemben részesíti. A politikai döntéshozatal és végrehajtás funkcionális megosztottsága, állami és szövetségi szint elkülönülése, ugyanakkor erős összekapcsoltsága alapozza meg a kooperatív föderalizmust, amelyben a tartományok (Länder) erőteljesen jelen vannak a szövetségi jogalkotásban, és kikényszerítik a kölcsönösen felelős politikai viselkedést.

Az országot a parlament által választott kormányfő (Bundeskanzler, szövetségi kancellár) irányítja. A német parlament alsóházából (Bundestag) (Szövetségi Gyűlés) és felsőházából Bundesrat (Szövetségi Tanács) áll. A Bundestag tagjait négyévente közvetlenül választják, az egyéni választókerületi és a listás választás kombinációjával. A Bundesrat-ban a 16 szövetségi állam képviselői foglalnak helyet. Németországot tizenhat szövetségi tartomány (Land) alkotja. A tartományok jelentős önállósággal rendelkeznek (saját miniszterelnök, parlament, autonómia a kulturális és oktatási területen). Az ország népességének döntő része (91%-a) német nemzetiségű.²³³ (Ütőné Visi – Virág é.n.)

A közigazgatási szintek közötti együttműködés irányába ható rendkívül erőteljes nyomást jelent ugyanakkor az életkörülmények egyenlőségének elve (egyenlő életkörülmények biztosításának elve), amely jelentős államon belüli (tartományközi) költségvetési transfereket indokol. Nem véletlen, hogy a szövetségi Alkotmánybíróságnak (Bundesverfassungsgericht) kulcsszerepe van a föderális elvek érvényre juttatásában, a közigazgatási szintek konfliktusainak rendezésében. A rendszer struktúrájából következik, hogy a politikai dön-

²³¹ Gondolunk itt a német társadalom elöregedésére és természetes fogyására, amely utóbbi az élve születések számának csökkenéséből ered, s különösen jellemző a keleti tartományokban, valamint az ipari körzetekben.

²³² Az Alkotmány értelmében „demokratikus és szociális szövetségi állam” (A Német Szövetségi Köztársaság Alaptörvénye, 20. cikk, (1) bekezdés.).

²³³ 2015-ös adat.

téshozatal időigényes és komplex folyamat (Hammerschmied et al. 2013, 8). Mindezt tetézi, hogy Németországban a végrehajtó kormány – többségi és konszenzus-orientált elemeket vegyítő – közbülső formája működik. Más szerzők ugyanakkor azt emelik ki, hogy Németország decentralizált hatalmi struktúrája (a hatalom megosztása számos szereplő között, az erős törvényhozói kontroll), valamint az arányos választási rendszer együttesen klasszikus konszenzusos demokráciát körvonalaznak (Lijphart 1999).

A hazai szerzők azonban a kancellárdemokrácia megjelölést használják, utalva rá, hogy a kancellár (miniszterelnök) áll a formális és informális döntéshozatali eljárás centrumában (Franczel, 2014). A szövetségi kormány a szövetségi kancellárból és a szövetségi miniszterekből áll. A miniszterek lehetnek konkrét minisztériumot vezető, illetve külön tárcával nem rendelkező személyek is. Az államfő (Bundespräsident) hatalmi súlya kicsi, szerepe elsősorban reprezentatív, ceremonális.

A közigazgatás struktúrájáról szólva be kell még mutatnunk a szövetségi kancellár és a kormány viszonyát, amelyet 3 alapelv ural:

- kancellárelv: vagyis, hogy a politikai irányt mindenkor a kormányfő jelöli ki, a miniszterek neki alárendeltségben látják el feladatukat;
- miniszteri autonómia: a kormánytagok saját tárcájuk vezetésében önállóságot élveznek az általános (kancellári) irányvonalak betartása mellett;
- kabinetelv: amely tulajdonképpen a szakmaiság elsőbbségét jelenti a politikaival szemben (a miniszterek ágazatuk képviselői a kabinetben és nem a kormány egy-egy ágazat élére delegált emberei) (Franczel 2014).

2.2. A KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYA

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.²³⁴ E törvény szabályozza legnagyobb foglalkoztató személyi állományának jogviszonyát.

A szövetségi közigazgatás személyi állományát három foglalkoztatotti csoport alkotja: közszolgálati tisztviselők (ideértve a bírókat és ügyészeket – Richter und Richterinnen) (Beamte/Beamtinnen), katonák (Soldaten/Soldatinnen), a kollektív szerződés keretében foglalkoztatott munkavállalók (Angestellte, Tarifverträge). Az egyes csoportok közül a közszolgálati tisztviselőkre, a bírókra, az ügyészekre, valamint a katonákra külön-külön jogállási törvény vonatkozik, de mindannyian közjogi jogviszonyban állnak. A kollektív szerződés keretében foglalkoztatottak ezzel szemben magánjogi munkajogviszonyban állnak. A közszolgálati tisztviselői és kollektív szerződéses csoport közt a betölthető munkakörök szempontjából nincs differenciálás, a különbség a két csoport közt gyakorlati szempontból az eltérő bértábla szerinti javadalmazásban, valamint az eltérő jogokban és kötelezettségekben érhető tetten (Szakács 2015).

²³⁴ Elérhetőség: https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/BJNR016010009.html (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

Az ország és a közigazgatás méretét is jól mutatja, hogy a négy szolgálati szinten (alapszintű, középszintű, emelt szintű és felső szintű szolgálat) mintegy 4.700.000 fő közszolgálati alkalmazott dolgozik. A személyi állomány 10,4%-a szövetségi (Bund), 50,4%-a tartományi (Land) és 31,2%-a helyi (Kreise, Gemeiden) szinten foglalkoztatott. (A fennmaradó 8%-ot a társadalombiztosításban dolgozók teszik ki, ez mintegy 371.000 fő.)

2.3. KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYÁK

A közszolgálati karrier életpályákba szerveződik, melyek mind az alapszintű, a közép szintű, emelt és felső szintű szolgálat esetében az alábbiak:

1. a nem műszaki közszolgálat,
2. a műszaki közszolgálat,
3. a nyelvi és kulturális szolgálat,
4. a természettudományos szolgálat,
5. a mezőgazdasági, erdészeti, táplálkozási és állatgyógyászati szolgálat,
6. az orvosi és egészségügyi szolgálat,
7. a sporttudományi szolgálat és
8. a kultúratudományi szolgálat.

A közszolgálati HR menedzsment tehát ezen pályák karriermenedzsmentjét öleli fel.

2.4. SÉRÜLÉKENY CSOPORTOK A KÖZSZOLGÁLATBAN

Németországban erős törvényi kontroll kívánja biztosítani az esélyegyenlőséget, melynek két legfőbb jogi szabályozója az Általános Egyenlőbánásmód törvény (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)),²³⁵ valamint a Törvény a férfiak és nők közötti egyenlőségről a szövetségi államigazgatásban, szövetségi hivatalokban és bíróságokon (Bundesgleichstellungsgesetz – BgleiG).²³⁶ E két törvény célja, hogy megelőzzön vagy megszüntessen mindennemű faji vagy etnikai származáson, vallási vagy egyéb meggyőződésen alapuló, nemek szerinti, életkor alapján történő, vagy fogyatékoság, illetve nemi identitás szerinti hátrányos megkülönböztetést. Utóbbi norma célja megvalósítani a nők és férfiak közötti egyenlőséget, a meglévő nemekhez kötődő hátrányokat, különösen a nők hátrányos megkülönböztetését megszüntetni és a jövőbeni hátrányokat megelőzni. Családbarát szemlélettel és intézkedésekkel kívánja a szövetségi állam javítani a munka és családi élet egyensúlyát mind a férfiak, mind a nők számára.

Tréningprogramokat, képzéseket a sérülékeny csoportok számára a német munkáltatók 5 és 26% közötti arányban indítanak. E képzések célcsoportjai között első helyen a fiatal munkavállalók vannak (26%), őket követik az alacsony képzettségűek és a munkába viszatérő nők (21%), az idős munkavállalók (18%), azután általában a nők (17%), és csak

²³⁵ Elérhetőség: <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/AGG.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²³⁶ Elérhetőség: https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BGleiG.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

ezt követően a fogyatékossgal élők (13%), és a sort az etnikai kisebbségek zárják (5%) (Cranet 2011: 47).

Átfogó karrierprogramokkal a részükre még kisebb arányban találkozunk. Nők számára a munkáltatók 18%-a, visszatérő nők számára 14%-a, fiatalok számára 13%-a kínál karrierprogramot. A fogyatékossgal élők számára már csak mintegy 5%, idős munkavállalók számára 4%, alacsony képzettségűek számára már mindössze 3%, és etnikai kisebbségek számára 1% kínál átfogó és megtervezett karrierutat (Cranet 2011: 48).

3. A HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT NÉMETORSZÁGBAN

3.1. SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT

A személyzeti irányítás vagy személyzeti menedzsment kifejezés Németországban arra utal, hogy a személyzet, illetve általában a munkavállalók és a vezetők szervezeti integrációja kiemelt feladata mindenfajta szervezetnek, amely hosszú távon sikeres kíván lenni. A személyzeti vezetők felelőssége, hogy olyan módon gyakoroljanak hatást a munkavállalókra, hogy azok a tőlük telhető legjobb munkát végezzék, optimalizálják a feladatokat és munkaterheket, megoldják az esetlegesen felmerülő problémákat, így járuljanak hozzá a szervezeti célok eléréséhez.²³⁷

A személyzeti menedzsment a német szakemberek számára (is) egyaránt vizsgálható, mint menedzsmentfunkció (Führungsfunktion), mint irányítási eszköz (Führungsinstrument) és mint vezetési stílus (Führungsstil) (Cranet 2011: 48). A 2012-ben publikált OECD országkutató eredményei azonban leszögezik, hogy Németországban nincsen központi szervezete, testülete a közigazgatási vagy kormányzati humán erőforrás menedzsmentnek. Éppen így nincsen a közigazgatási vezetők elszámoltathatóságára vonatkozó egységes HRM keretrendszer vagy direktíva sem. A HRM értékeléseket a minisztériumok és osztályok maguk végzik (nincsenek rendszerszintű, a teljes közzsférát vagy szövetségi igazgatást átfogó megoldások). A tervidőszak általában egy év (OECD 2012).

3.2. A HR SZAKMA ÉS HR VÉGZETTSÉG NÉMETORSZÁGBAN

A lipcsei, az acheni és a bécsi kereskedelmi főiskolák megalapítása (1898) óta vizsgálják és tanítják tudományos igényvel a német ajkú területeken az üzleti döntéshozatali folyamatokat. Az üzemgazdaságtan megjelenésével kezdték leírni és elemezni a gazda-

²³⁷ Elérhetőség: <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/personalfuehrung/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

sági kormányzás elveit. A 20. század közepétől azután a képzések azután egyrészt a funkcionális területekre koncentráltak (ügy, mint termelés, értékesítés, finanszírozás stb.), másrészt az üzemtípusokra (ágazatok és szervezetek mérete szerint például). A 19. századtól kezdődően az ipari nagyüzemek a bérszámfejtést és a személyzeti adminisztrációt már egy (személyügyi) munkakörben fogták össze. A 20. század közepétől azután a személyzeti adminisztráció mellé olyan területek is társultak, mint a személyügyi szolgáltatások és személyzeti (humán) controlling, amelyek azután munkajogi kérdések sorát vetették fel. Mindez olyan (üzemgazdaságtan-orientált) képzési programok indítását tette szükségessé, amelyek biztosítják a humán erőforrás területen elmélyült ismeretekkel rendelkező szakembereket a szervezetek számára. A személyügy-személyzeti igazgatás terminológiaváltással párhuzamosan elindultak a független humán erőforrás menedzsment képzések az 1990-es években. A humán erőforrás alap és mesterképzések bevezetése előtt a munkavégzést diplomához kötötték.²³⁸

3.3. A SZÖVETSÉGI MUNKAÜGYI ÜGYNÖKSÉG A HUMÁN ERŐFORRÁS MUNKÁRÓL

A német Szövetségi Munkaügyi Ügynökség (Bundesagentur für Arbeit)²³⁹ rövid foglalkozási leírásokkal segíti az álláskeresőket. A személyügyi (HR) referenseket (Personalreferent/in) úgy definiálja, mint akik keresnek és felvesznek embereket a szabad álláshelyekre, kezelik az emberi erőforrásokat, beleértve a fejlesztést és továbbképzést.²⁴⁰ A foglalkozás képzési hátterét a képzési szolgáltatók állapítják meg, amely teljes munkaidős képzésben általában 3-5 hónap, részidős képzésben 9-12 hónap, távoktatásban pedig 1-1,5 év. Tipikus működési területként minden gazdasági szféra és valamennyi szervezet szóba jöhet a számukra. A továbbképzés sikeres elvégzésének feltételeként a munkaügyi ügynökség a jogi és gazdasági ismereteket jelöli meg (mint a felvétel, a jogviszony megszüntetése és személyzetfejlesztés terén hasznos tudás). Emellett említi, hogy a vizsga során a jelölteknek számítási műveleteket kell végrehajtaniuk (például személyügyi kiadások, járulékos költségek), így matematikai ismereteik is sokat nyomnak a latba. A szabályozás teljes képzést ír elő személyügyi tisztviselői vagy általános üzleti adminisztráció területen vagy más előírt képzésben. Kapcsolódó területként és elérhető szakmaként további 17 foglalkozást jelöl meg a szakmacsoportban.²⁴¹

²³⁸ Elérhetőség: <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung/entwicklung&dkz=93695> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²³⁹ <https://www.arbeitsagentur.de/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁴⁰ Elérhetőség: https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index;BERUFENETJSESSIONID=yz0ca6JK-0jujL7j_obzf1S7TnafMzLIEWwfj2CT14_nHAsoSgmXa!-970730275?path=null/kurzbeschreibung&dkz=58977 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁴¹ Elérhetőség: <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung/zugangszurtaetigkeit&dkz=58977> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A HR menedzserek (Personalmanagement, Personaldienstleistung) számára már legalább alapszintű diplomát ír elő a szabályozás személyzetmenedzsment, személyügyi szolgáltatás, üzleti adminisztráció területen, amely biztosítja a szükséges tudományos és alapvető gyakorlati ismereteket a közgazdaságtan, emberi erőforrás menedzsment és controlling területén.

Ez tulajdonképpen az alábbi képzéseket jelenti:

- Betriebswirtschaft (Personalmanagement) (Bachelor)
- Betriebswirtschaftslehre (Personalwirtschaft und Personaldienstleistungen) (Bachelor)
- Internationales Personalmanagement und Organisation (Bachelor)
- Management und Personalwesen (Bachelor)
- Personalmanagement (Bachelor)²⁴²

A legfontosabbként megjelölt iskolai alapozó tárgyak a HR menedzserek esetében már a matematika, közgazdaságtan, jog, angol nyelv (mivel számos képzésben kötelező szakmai modul) és az informatika (adatszerkezetek, algoritmusok és programozási nyelvek).

A továbbképzések négyféle specializációt kínálnak: személyzeti jog (Personenrecht), toborzás (Recruiting), humán controlling (Personalcontrolling), személyzeti marketing (Personenmarketing). Ugyancsak felfutóban van egy új képzési terület az E-Recruiting. Máshol a személyzet- és szervezetfejlesztés a képzési program megnevezése.²⁴³ A megszerezhető jövedelem havi 3300-4300 EUR között van (referensként).²⁴⁴

A személyügyi ügyintézők továbbképzési lehetőségeiről olyan képzéskereső portálokon tájékozódhatunk, mint a kurzuskereső.²⁴⁵ A képzési időt, a képzési program térítési díját és a képzés helyszínét is megválaszthatjuk. Amely megerősíti a (Munkaügyi Ügynökség által is közölt) fent leírtakat a HR pozíciókkal kapcsolatban. A képzési díj igen változó, néhány száz eurótól 6000 euróig bezárólag találunk kurzusokat.

Ami a HR szakmában való elhelyezkedés lehetőségeit illeti, a Munkaügyi Ügynökség ad támpontokat. Az egyes foglalkozások esetében a perspektívák menüben érhetjük el a foglalkoztatottság adatait (ha vannak). A 2014-15-ös év adatai állnak rendelkezésre, melyek a következők:

²⁴² Elérhetőség:

<https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung&dkz=93695> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁴³ Elérhetőség: <https://www.whatchado.com/de/jobinfo/wie-werde-ich-personalreferent> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁴⁴ Korábban emellett létezett egy négyzemeszteres ügyvezetett emberierőforrás-közgazdász képzés a Közigazgatási és Üzleti Akadémián, amely érettségi nélkül is elvégezhető volt és továbblépési lehetőséget kínált a BA diploma megszerzéséhez. Elérhetőség: <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung&dkz=30210> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁴⁵ Elérhetőség: <https://www.kursfinder.de/suche/weiterbildung-personalreferent> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

Tartomány	Állás	Potenciális pályázó állásonként
Baden-Württemberg	459	1,9
Bayern	445	2,7
Berlin	166	4,2
Brandenburg	59	Nincs adat
Bremen	42	Nincs adat
Hamburg	141	3,1
Hessen	261	2,7
Mecklenburg-Vorpommern	27	Nincs adat
Niedersachsen	240	3,2
Nordrhein-Westfalen	712	3
Rheinland-Pfalz	132	2,4
Saarland	21	Nincs adat
Sachsen	101	4,8
Sachsen-Anhalt	45	Nincs adat
Schleswig-Holstein	65	4,6
Thüringen	62	3,9

1. táblázat: A személyügyi referensek munkaerőpiaci kilátásai

Forrás: Bundesagentur für Arbeit (2017)²⁴⁶

3.4. A HR SZAKMA HELYE, SZEREPE NÉMETORSZÁGBAN

Németország 1998 óta vesz részt a Cranet Survey globális összehasonlító HR kutatásban. 2011-es adatok²⁴⁷ szerint a német munkaerő költségei átlagosan a szervezetek működési költségének 40%-át teszik ki (amely a magyar költséssel közel azonos), és nem mutat jelentős elmozdulást a 2005-ös felmérés adataihoz képest.²⁴⁸ Azon szervezetek aránya, amelyben a HR vezető az igazgatótanácsban vagy ezzel egyenértékű vezetői szinten foglal helyet, 50% körüli. E tekintetben az élenjáró országokhoz képest Németország a középmezőnyt képviseli (Magyarországon ugyanez az arány 35% körüli, de Svédországban 90%, Belgiumban 84%). Ezt is jelenti, hogy van még mit javítani a HR szakma elismertségén.

A HR legfelső vezetők (HR igazgatók) általában a szervezeten kívülről rekrutálódnak (40%), ezt követi a HR szervezeten belüli előrelépés (28%) és csak kisebb részben kerülnek nem HR területről külsősként (20%), illetve más menedzsment területről házon

²⁴⁶ Elérhetőség: <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/suchergebnisse/kurzbeschreibung/beschaeftigungschancen&dkz=58977&such=Personalreferent%2Fin> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁴⁷ Elérhetőség: http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁴⁸ Elérhetőség: <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/internationalreport2005-1.pdf> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

belülről (12%) a személyzeti munka élére (Cranet 2011: 17.). A szervezeti stratégiaalkotás folyamatában való részvétele az emberi erőforrás területnek ugyancsak fejlesztésre szorul még, hiszen 40%-ban vonják be a folyamatba kezdettől, 28%-ban csak utólagosan konzultálnak a személyügyi szakterülettel, 18 és 12%-ban egyáltalán nem egyeztetnek vele, 12%-ban csupán a végrehajtás módjáról. Mindez, figyelembe véve Németország különösen kedvezőtlen demográfiai és foglalkoztatási adatait (például, hogy az előrejelzések szerint a közszolgálatban 2030-ban már 800.000 állás lesz betöltetlen²⁴⁹), elgondolkodtató. A HR rendszerszintű és stratégiai menedzsmentjével kapcsolatban világít meg hiányosságokat az az adat, amely szerint a szervezetek 60%-ánál nincs írott HR stratégia: az vagy nem kerül írásban lefektetésre (37%), vagy nem is létezik (23%). Írott küldetésnyilatkozata a szervezetek 74%-ának van, szervezeti értéknnyilatkozata már kevesebb, mint a felének (44%), üzleti stratégiája is csak a szervezetek kevesebb, mint 70%-ának (Cranet 2011: 20-20.).

A toborzási és kiválasztási folyamatok felelősségén a HR más menedzsmentterületekkel osztozik, főként támogató szerepet betöltve a szakmai vezetés mellett e kérdésben. Ugyanez tapasztalható a bérezés, juttatás kérdéseiben. A képzés és fejlesztés kérdéseiben követve az uniós gyakorlatot a menedzsment és a HR közösen döntenek, de a mérleg nyelve itt is a szakmai vezetés felé billen, kisebb teret engedve a HR-nek (Cranet 2011: 25-27.). Németországban a szervezetek legtöbbje a HR információs rendszereket házon belül fejleszti és tartja fenn (75% körüli arányban), nem jellemző e tevékenység kiszervezése. Mégis azt látjuk, hogy az utóbbi időben dinamikusan nő azon szervezetek száma, akik üzleti HR megoldásokat kínálnak, akár az integrált személyügyi munka egésze, akár annak egy része, tudásmegosztás vagy tehetségmenedzsment stb. számára.

A computerizáció terén Németország élen jár, az informatikai megoldások így felölelik a humán erőforrás-menedzsment területét is. 10% alatti azon szervezetek aránya, ahol nincs a HR-nek informatikai támogatása, 33%-ban önálló HR információs rendszer működik, a szervezetek 35%-ánál számos különálló eszközt alkalmaznak, és 20% felett van azon szervezetek aránya, ahol más vezetői információs rendszerekkel együtt integrált informatikai megoldásokat alkalmaznak. Az e-HR alkalmazásának elterjedése ugyancsak kedvező képet mutat, jók a mutatói a német szervezeteknek a vezetői és alkalmazotti webes önkiszolgáló felületek elterjedése tekintetében (58-62%).

A Digitális Közigazgatás 2020 kormányprogram azt a célt tűzte maga elé, hogy egy állampolgárbarát digitális Németországot megteremtését alapozza meg. Célja, hogy országos szinten állapítson meg kötelező érvényű standardokat a szövetségi közigazgatás digitalizálása érdekében. Átjárható és biztonságos kommunikációt kíván kiépíteni a hivatalokkal, amely során feleslegessé válik az állampolgárok személyes megjelenése adminisztratív ügyintézés céljából (Bundesministerium des Innern 2014).

²⁴⁹ 08.03.2017 | Fachkräftemangel Studie: 2030 sind über 800.000 Stellen im öffentlichen Dienst unbesetzt, Elérhetőség: https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/2030-sind-ueber-800000-stellen-im-oeffentlichen-dienst-unbesetzt_144_402908.html (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

Az állami szektorban foglalkoztatottak a teljes munkaerő mintegy 11,5%-át teszik ki, ami lényegesen alacsonyabb az OECD (15,1%-os) átlagánál. A humán erőforrás feladatok szempontjából nagy jelentőségű, hogy a felvételi rendszer egészében karrieralapú.

4. A HR TUDÁSMEGOSZTÁS

4.1. TUDÁSMEGOSZTÁS, TUDÁS-INFRASTRUKTÚRA

Tudás-infrastruktúra alatt általában mindazon eszközök, módszerek, szinterek és ágensek együttesét értjük, amelyek/akik részt vesznek a tudás előállításában (keresés, megszerzés), megosztásában (explicitté tétel és csere), tárolásában (rögzítés, rendszerezés), bővítésében (kombinálásában, alkotó újrendezésében és minőségileg új tudás előállításában). Kemény oldalát az eszköz oldal, a technológia nyújtotta infrastrukturális megoldások, a puha oldalát az emberhez kötődő kondíciók adják.

A lengyel Kisilowski-Kisilowska szerzőpáros (2017) az alábbi eszközöket ajánlja figyelmünkbe a tudás-infrastruktúra megtervezése kapcsán, túl azon, hogy meg kell teremtenünk a tudás tárolásának feltételeit:

Adatbázis – mint információs források gyűjteménye: iratok, merevlemezek, felhőalapú tárolók stb. E kategóriában kiemelik a tudásmunkások (külső és belső szakértők) szakmai profiljáról kialakított adatbázist, illetve a szervezet stratégiai (administratív) céljainak eléréséhez kapcsolódó, szerkesztett, címkézett, katalogizált információk rendszerét (Kisilowski-Kisilowska 2017: 208-209.).

Keresőmotorok – olyan felhasználóbarát szoftveres megoldások, amelyekkel az adatbázisokban gyorsan és önállóan keresni tudnak a tudásmunkások.

Információs portálok – tudásmegosztásnak szentelt weboldalak, amennyiben a tartalmak megítélésünk szerint honlap struktúrába rendezhetők.

Hírlevelek – tulajdonképpen rövid bevezető szöveg mellett szerkesztett tudástartalmakra mutató linkek gyűjteménye, melyet a felhasználók e-mailben kapnak meg. (Portálok helyettesítőjeként, kiegészítőjeként is alkalmazhatóak, illetve a linkek elnavigálhatnak az információs portálon elhelyezett tartalmakra.)

Fenti elemek az explicit, kodifikálható, megjeleníthető tudástartalmak megosztását szolgálják. Az implicit tudásmegosztás eszközei lehetnek:

Támogatáskérés (support request): tulajdonképpen egy űrlap, a szakmai segítségkérés formalizált és standardizált formája, amelyben a kért szakmai támogatás megjelölése mellett a kérés kontextusát, a szükségletet, a határidőt és kapcsolattartási adatokat megadhatja a kérelmező fél. A szervezeten belüli szakértői énmárka építésének is kiváló eszköze, a tudásmegosztás és segítségnyújtás ösztönzője. (A válaszadás általában önkéntes, az válaszol, aki megszólítva és kellően felkészültnek érzi magát.)



Interaktív vitacsoportok: a csoportos problémamegvitás és megoldás eszköze lehet. Alkalmos más szakértői vélemények kikérésére, sok szempontú probléma feldolgozásra, formalizáltsága különböző mértékű lehet a szervezeti kultúra függvényében.

Wikipédia-típusú eszközök: nyitott vagy zárt – csoportmunkát lehetővé tevő – enciklopédia alkalmazások, amelyek lehetővé teszik a tudás kiegészítését, átdolgozását, a változások követését. (Általában egy szakértői csoport rendszeres időközönként kontrollálja a tartalmat.)

Házon belüli tréningek: mind az előadók (trénerek), mind a résztvevőket fejlesztő szakmai programok, amelyek tapasztalati tanulás és csoportmunka eszközeivel segítik a tudásmunkások tapasztalatcseréjét.

Horizontális mobilitási programok: rotáció, amely során a munkavállalók különféle munkaterületekbe, munkafolyamatokba nyernek betekintést tevőleges munkavégzés által, elkerülve a silómentalitás kialakulását a szervezetben. Segít a szervezetet holisztikusan, a maga teljességében szemlélni, értve a részek interdependenciáit.

Interdiszciplináris munkacsoportok: a különféle szakterületek képviselőinek együttes munkavégzése segítheti a problémák jobb, alaposabb megértését, sok szempontú vizsgálatát és a hermetikus jellegű tudások megosztását, beépítését a problémamegoldó folyamatba.

*Egyéb csoportmunka alkalmazások:*²⁵⁰ online együttműködést lehetővé tevő – általában szereporientált jogosultsági rendszert kínáló, moduláris felépítésű – szoftvermegoldások (oktatási és csoportmunka keretrendszerek, Moodle, ILIAS, JIRA stb.), amelyek a tartalom előállítását és szerkesztést, illetve (szinkron és aszinkron) egyéni és csoportkommunikációt támogató funkciókat (e-mail, fórum, chat, blog) ötvöznék.

4.2. SZAKMAI SZERVEZETEK, HÁLÓZATOK

A HR szakmai tudásmegosztásról szólva mindenképp meg kell említenünk a D.G.F.P-t, (die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. – Német Személyzeti Menedzsment Szövetség), amely immár 65 éves múltra visszatekintő szakmai szervezet. Központja Frankfurt am Main-ban van. Mindazon szakemberek kompetencia- és karrierhálózata, akik lelkesek, elkötelezettek a HR szakemberek tapasztalatcseréje, a HR képzések és HR és vezetői témák társadalom és politika felé történő közvetítése iránt.²⁵¹ A szervezet célja, hogy tagjaival közösen aktuális HR témákat és trendeket dolgozzon fel, tűzzön napirendre és hallassa a hangját a közéletben, képviselje a HR szakma érdekeit (uo.).

A szervezet élő kapcsolatokat ápol DAX-cégekkel²⁵² éppen úgy, mint közép- és kisvállalkozásokkal vagy tanácsadókkal, neves tudományos társaságokkal, non profit szervezetekkel és magánszemélyekkel. Mintegy 100 Erfa-csoporttal áll rendelkezésére mindazoknak, akik az emberierőforrás-menedzsment vagy vezetés témakörében keresik a párbeszéd lehetőségét.²⁵³

²⁵⁰ Kisolowskiéknál nem szereplő külön kategória (a szerző saját kiegészítése).

²⁵¹ Elérhetőség: <https://www.dgfp.de/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁵² Deutscher Aktienindex – a német tőzsdeindex, vagyis a tőzsdére bevezetett cégekkel.

²⁵³ Elérhetőség: <https://www.dgfp.de/vernetzung/erfa/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)



4.3. TAPASZTALATMEGOSZTÓ CSOPORTOK

Németországban külön megnevezés jelöli a tapasztalatmegosztó csoportokat: Erfa-Gruppe (Erfahrungsaustauschgruppe). Ezek olyan független üzletemberek által szervezett – rendszeres²⁵⁴ – tapasztalatcserét szolgáló találkozók, ahol adott szakterület képviselői osztják meg tudásukat, vitatnak meg szakmai kérdéseket. Németországban bevett költséghatékony és gazdaságilag releváns tanácsadási eszköz. Országosan mintegy 4300-5900 közöttire tehető ezen tapasztalatcserélő csoportok száma.

A tapasztalatcserélő csoportok célja, hogy legyőzzék az üzleti életben tradicionálisan jelen lévő elszigeteltséget és a kapcsolatok és közös tudás építése által, szervezett keretek között oldják meg saját vállalkozásuk problémáit, megteremtve a benchmarking és bench-learning lehetőségét. Természetesen az Erfa-csoportokban való bekapcsolódás nagyfokú nyitottságot és bizalmat igényel a résztvevő felek mindegyike részéről. Gyakori ugyanis, hogy a rendezvényt valamely cég telephelyén tartják – cégbejárással egybekötve, amely azt a célt szolgálja, hogy a résztvevők egyúttal konstruktív kritikai visszajelzéseket is adjanak a házigazdának, amellyel javíthatja üzleti eredményét. Célja lehet a szakmai összejövetelnek jövőkép, stratégia vagy marketingterv megalkotása, vagy bármely menedzsment kérdés megvitatása.²⁵⁵

Gyakran a Kereskedelmi Kamara közvetíti a résztvevőket az egyes Erfa-csoportokba figyelembe véve az ágazatot, tevékenységi kört, regionális és egyéb tényezőket. Közvetlen versenytársak nem kerülnek azonos tapasztalatmegosztó csoportba. A csoportokat a Kamara által delegált szakértő-tanácsadó vezeti, vagy annak hiányában bármely résztvevő felvállalhatja a feladatot.

A HR tapasztalatmegosztó csoportok alábbi specifikációk szerint szerveződnek és működnek:

- nemzetközi, nemzeti (régiók feletti) és regionális,
- iparág-specifikus,
- funkció-specifikus,
- tematikus aktualitásokat,
- vállalati és társadalompolitikai kérdéseket feldolgozó csoportok (Uo.).

²⁵⁴ Ez minimum évente 1 összejövetelt jelent, de ritkán lépi túl a három találkozót.

²⁵⁵ Elérhetőség: <https://de.wikipedia.org/wiki/Erfahrungsaustauschgruppe> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)



1. ábra: Állandó HR Erfa-csoportok székhelyei Németországban

Forrás: https://www.dgfp.de/fileadmin/_processed_/0/2/csm_170420_dgfp_erfahr-karte_v2_441f352232.png

A fenti állandó HR tapasztalatmegosztó csoportok ülésein való részvételhez a cégeknek, szervezeteknek DGFP tagsággal kell rendelkezniük.

4.4. BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER²⁵⁶

A Személyzeti Menedzserek Szövetségi Egyesülete országos (szövetségi) szinten fogja össze a humánerőforrás szakembereket, -vezetőket és különféle szervezeteket. Tagjai számos iparágban, minden HR szinten és vezetési funkcióban jelen vannak függetlenül a szervezetek nagyságától. A BPM-tagság minden esetben személyes.²⁵⁷

²⁵⁶ Elérhetőség: <https://www.bpm.de/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁵⁷ Elérhetőség: <https://www.bpm.de/wer-wir-sind> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A szakmai szövetség célja fejleszteni a humánerőforrás szakmát (jövőképet kidolgozni), hozzájárulni a tevékenység professzionalizációjához, minősítéséhez és nemzetköziesítéséhez (nemzetközivé válásához). Oktatási, képezési követelmények (standardok) kidolgozásában vesz részt, elősegíti a szakmán belüli tudásátadást, a nemzetközi határokat átlépve. Ugyanakkor a szövetség erősíteni is akarja a humánerőforrás menedzserekről kialakult képet a nyilvánosságban és a szervezetek szintjén is. Az egyesület a „Mut zur Meinung” szellemében bátran formál véleményt szakmai kérdésekben és vesz részt a társadalmi és politikai vitákban. Képviseli tagjai érdekeit a politikával, az üzleti szférával és a médiával szemben is, ha kell. Ezen felül platformokat kínál a vélemények, tapasztalatok és ismeretek (tudás) cseréjéhez, elősegíti a humánszakemberek hálózatépítését. Tagjait informálja az emberierőforrás-menedzsment aktuális témáiról és tanácsadással is áll rendelkezésükre.

Az egyesület regionális struktúrába szerveződik,²⁵⁸ de emellett különféle szakcsoportok is működnek benne, amelyek országos think-tank-okként funkcionálnak: munkajog, kompenzáció és javadalmazás, munkáltatói márkaépítés, toborzás, közösségi média, HR üzleti partnerek, stratégiai emberi erőforrás-menedzsment, változásmenedzsment, fejlesztés, egészségmenedzsment és HR a non-profit szférában szakterületi bontásban.²⁵⁹ Az egyes szakcsoportok évente 2-4 alkalommal ülnek össze és kínálnak különféle rendezvényeket a téma-, illetve szakterület-specifikus szakmai tapasztalatcseréhez.

Az egyesület coaching napokat, fórumokat, taggyűléseket és kongresszusokat rendez, díjat adományoz és tehetségeket támogat. Évente más-más témakörben hirdeti meg és ítéli oda a szervezet Humánerőforrás Díjat. A 2017-es évben a HR evolúciója volt a téma. A díj célja, hogy láthatóvá tegye az innovatív HR munkát és előmozdítsa a szakma professzionalizációját, publicitást biztosítson a legjobb HR gyakorlatoknak.²⁶⁰

4.5. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALWESEN²⁶¹

A Német Humánerőforrás Társaság története szorosan összefügg a Német Szövetségi Köztársaság megalakulásával és az azt követő társadalmi változásokkal. Németország újraegyesítését követően személyzeti kiválasztással, képzési tevékenységekkel támogatta az új szövetségi állam indulását kísérő átalakítási folyamatokat. Már az 1949-es alapító okiratában fontos vezérelv volt, a demokratikus személyzeti menedzsment megalapozása és hozzájárulás a közigazgatás és üzleti szféra felelősségvállalásához egyrészt a szervezet saját kutatásain keresztül, másrészt a hazai és külföldi HR tapasztalatok megosztása, tanácsadói tevékenység révén. A DGP legfőbb értékei

²⁵⁸ Baden-Württemberg, Berlin/ Brandenburg, Bayern, Bremen/ Niedersachsen, Hamburg/ Schleswig-Holstein/ Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Hessen/ Rheinland-Pfalz/Saarland, Sachsen/ Sachsen-Anhalt/ Thüringen, Elérhetőség: <https://www.bpm.de/regionalgruppen> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁵⁹ Elérhetőség: <https://www.bpm.de/fachgruppen> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁶⁰ Elérhetőség: <https://www.bpm.de/award> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁶¹ Elérhetőség: <https://www.dgp.de/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

a méltányosság, nyitottság, együttérzés, függetlenség, racionalitás, integritás és tudományosság.²⁶²

A legnagyobb németországi HR szakmai szervezet, több mint 2500 vállalkozás és mintegy 40.000 HR szakember a tagja.²⁶³ Majna-Frankfurti székhelyén kívül Berlinben, Düsseldorfban, Hannoverben, Lipcsében és Stuttgartban kínál akkreditált képzéseket a személyzeti szakemberek számára, hogy kompetenciáikat elmélyítsék. Gyakorlatközelí és moduláris felépítésű a képzési szerkezet. Ötvözi a felső szintű tervezési és irányítási feladatokat és mindazon tevékenységeket, amelyek az átfogó személyügyi munka részét képezik egy életciklus-orientált szemléletben.²⁶⁴

4.5.1. A SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT SZAKMAISÁG INDEX (PERSONALMANAGEMENT-PROFESSIONALISIERUNGS-INDEX – PIX)

Része a Német Humánerőforrás Társaság humánerőforrás szakma szakmaiságának növeléséért tett kezdeményezésének. Három célt szolgál:

1. szeretne gyakorlati eszközt adni a HR menedzserek kezébe, amelynek segítségével differenciált önértékelést végezhetnek,
2. összevetési alapot ad ahhoz, hogy saját felméréseik eredményét összevegyék másokéval és ezáltal új impulzusokat kapjanak saját tevékenységeik optimalizálásához, fejlesztéséhez,
3. az index biztosítja a humánerőforrás szakma átláthatóságát (SEDLACEK – GEIGHARDT-KNOLLMANN, 2010: 4.).

2004 óta a DGFP minden tagszervezetét meghívják a felmérésben való részvételre. 2010-ben készült az első, továbbfejlesztett és integrált professzionális humánerőforrás-menedzsment elveket követő DGFP-modell szerinti lekérdezés.

4.6. SZAKMAI RENDEZVÉNYEK

4.6.1. HUMÁN SZAKEMBEREK CSÚCSTALÁLKOZÓJA

2010 óta rendezik meg a német humánerőforrás szakemberek csúcstalálkozóját (Deutscher Human Resources Summit), amelynek minden ősszel Frankfurt am Main ad otthont.²⁶⁵ 2015 óta a rendezvényt egy magazin is kíséri ugyanezzel a címmel (a Frankfurt Business Media GmbH. kiadásában). Ez az az év, amikor a német HR szakértők úgy talál-

²⁶² Elérhetőség: <https://www.dgp.de/index.php/leitbild.html> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁶³ Elérhetőség: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Freiberuflich_Selbstst%C3%A4ndige_und_die_GKV_-_Krankenversicherung.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁶⁴ A DGFP által kínált továbbképzési programok, tréningek elérhetőek: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Freiberuflich_Selbstst%C3%A4ndige_und_die_GKV_-_Krankenversicherung.pdf (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁶⁵ Elérhetőség: <http://www.hr-summit.de/rueckblick/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

ják a digitális kihívások közepett nekik maguknak (szakterületüknek is) on-the-job kell szerepet váltania. Az eseményen mindig forró témák kerülnek prezentálásra és megvitatásra, mint közösségi és mobil toborzás, a HR jövője, a Big Data stb.

Drámai a 2018-as év köszöntőjének szakmai mérlege, amely azt mondja, hogy a humán erőforrás menedzsmentnek még mindig mintegy 60%-a elvesztegetett adminisztráció, ahelyett, hogy a HR olyan feladatokra fordítaná kapacitásait, mint a magasan kvalifikált tehetséges munkaerő megszerzése vagy holisztikus humán erőforrás stratégia kidolgozása. A HR-t még a versenyszféra is dominánsan adminisztratív jellegű támogató tevékenységnek, s nem az üzleti döntés-előkészítés szövetségeseinek látja, amely már felhőalapú szoftvermegoldásokat használ(hatna).²⁶⁶

4.6.2. HR INNOVÁCIÓ ROADSHOW

Az első – németnyelvű területek – HR innovációs kérdéseit feldolgozó roadshow 2016-ban került megrendezésre a Német Szövetségi Startup Egyesület (Bundesverbands Deutsche Startups – BVDS) és a Német Humán erőforrás Társaság szervezésében (Deutschen Gesellschaft für Personalführung – DGFP). A júniustól novemberig tartó eseménysorozat keretében a szakemberek első kézből ismerhették meg a személyügyi innovációkat és tesztelhetők is azokat a gyakorlatban. A teljes HRM területet felölelően a tervezésről és kiválasztásról kezdődően tűznek napirendre szakmai kérdéseket a kompenzációig és egészségmenedzsmentig bezárólag.²⁶⁷ A 2018-as programtervben májustól október végéig Frankfurtól Saarbrückenig 11 rendezvény szerepel.²⁶⁸

4.7. KÖZIGAZGATÁSSAL KAPCSOLATOS INFORMÁCIÓS FELÜLETEK

Mielőtt rátérnénk a HR és specifikusan a közigazgatási emberierőforrás-menedzsment tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezéseinek és színtereinek bemutatására, célszerű néhány mondatot szólni a közigazgatási tudásbázisokról, az átlátható kormányzást támogató információs felületekről. A tudásmegosztó felületeket két részre bontjuk a következőkben: a közigazgatási információs felületek és a közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos kvázi tudásbázisok.

²⁶⁶ Elérhetőség: [http://www.hr-summit.de/rueckblick/2017-2/teilnehmerstimmen/Sascha Großkopf, Senior Manager – Field Marketing EMEA, Cornerstone OnDemand](http://www.hr-summit.de/rueckblick/2017-2/teilnehmerstimmen/Sascha_Großkopf_Senior_Manager_Field_Marketing_EMEA_Cornerstone_OnDemand) (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁶⁷ Elérhetőség: <https://www.hr-roadshow.de/blog/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁶⁸ Elérhetőség: <https://www.hr-roadshow.de/#contact> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A közszolgálattal kapcsolatos hatályos jogszabályok elsődleges gyűjtőhelye a Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (Szövetségi Igazságügyi és Fogyasztóvédelmi Minisztérium).²⁶⁹ Itt betűrendben találjuk meg az élő szövetségi joganyagot. A tartományi szint jogszabálygyűjtemény egy másik portál, a Justizportal des Bundes und der Länder.²⁷⁰

A német szövetségi kormány 2014-ben kidolgozott akciótervében úgy határozott, hogy úttörő szerepet vállal a közzféra adatainak nyilvánossá tételében. Ezen elköteleződés jegyében született meg a GovData,²⁷¹ amely egy a közzféra átláthatóságát elősegítő portál. Tulajdonképpen Németország adatportálja. Átlátható, nyitott és szabadon felhasználható adatokat kínál felhasználóinak. Az állampolgárok jogi szövegeket, tanulmányokat, útmutatókat és további közérdekű adatokhoz navigáló linkeket találnak az oldalon, amelynek nem titkolt célja, hogy állampolgári részvételre (Bürgerbeteiligung) is ösztönözzön.

4.7.1. A NÉMET BELÜGYMINISZTERIUM HONLAPJA

Ha a közszolgálati munkavégzésről szeretnénk tájékozódni, elsőként a belügyminisztérium (Bundesministerium des Innern)²⁷² kapcsolódó aloldalait²⁷³ célszerű meglátogatnunk. A közszolgálati foglalkoztatással kapcsolatos tematikus aloldalak az alábbiak szerint strukturáltak:

1. számok, adatok, tények (statisztikák és kimutatások a közszolgálatban foglalkoztattakról),
2. munkavégzés a szövetségi közigazgatásban,
3. tisztviselők,
4. kollektív szerződés hatálya alá tartozó munkavállalók a közigazgatásban.²⁷⁴

Egy helyen kaphatnak képet mind a karrierlehetőségekről, képzésről, szakmai gyakorlatról, mind a nemzetközi szervezeteknél történő munkavégzésről, a közzféra demográfiai stratégiájáról, vagy épp így az egészségmegőrzésről és a rugalmas munkavégzésről.

4.7.2. A KÖZIGAZGATÁS TOVÁBBKÉPZÉSI PORTÁLJA, A KOLEP-BVA

A közigazgatás továbbképzési portálja – s ekként a személyzetfejlesztés eszköze – a KoLeP-BVA (Kommunikations- und Lernplattform des Bundesverwaltungsamtes),²⁷⁵ amely,

²⁶⁹ Elérhetőség: <http://www.gesetze-im-internet.de/aktuell.html> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷⁰ Elérhetőség: <http://www.justiz.de/onlinedienste/bundesundlandesrecht/index.php> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷¹ Elérhetőség: <https://www.govdata.de/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷² Elérhetőség: <https://www.bmi.bund.de> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷³ Elérhetőség: https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/oeffentlicher-dienst-node.html;jsessionid=960BC889CBC76DF1D3DC6420CE2EB1B1.1_cid373 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷⁴ Elérhetőség: https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/arbeiten-bundesverwaltung-node.html;jsessionid=C751BBEC589700A77E0A1E6850A2E711.1_cid364 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷⁵ Elérhetőség: https://kolep.bva.bund.de/goto.php?target=root_1&client_id=BVA_40

mint a neve is mutatja, teljes körű kommunikációs és tanulási szolgáltatásokat nyújtó ke-
retrendszer (ILIAS alapú, nyílt forráskódú), amely a teljes továbbképzési időszak (3 év)
alatt elérhető a beiskolázottak számára. A képzés blended módon, jelenléti és távoktatá-
si képzési fázisokon keresztül zajlik. A szervezeti információkon túlmenően, a felhasználó-
k tantárgyak vagy felhasználói csoportok szerint szervezett online kurzusokon vehetnek
részt, elektronikusan kommunikálhatnak egymással és az oktatókkal, kurzushoz kötött bel-
ső levelezőrendszeren vagy fórumon keresztül (csoportos üzenetküldés lehetőségével),
beadandó feladatokat küldhetnek meg az oktatóknak és az önálló tanulás fázisait járhatják
végig előzetes tanulási tervek alapján. A rendszer csoportmunka szervezésére és mene-
dzselésére is alkalmas.²⁷⁶

4.7.3. JELENTŐSEBB SZAKMAI WEBOLDALAK

Annak ellenére, hogy nincs egységes HRM szervezet és gyakorlat a német közszféra
számára, a közszolgálat információs portáljai kiemelt kérdésként kezelik és számos HR
szolgáltatást nyújtanak (online) a felhasználóknak. A Szövetségi Kormány honlapján is ta-
lálunk karrieroldalt, amely a közszolgálati munkavégzést népszerűsíti és felhívást intéz a
látogatókhoz, hogy keressenek a végzettségük szerinti pozíciót. Itt az aktuális munkahelyi/
álláskampányokat is megtaláljuk.²⁷⁷

Az Interamt.de a közszolgálat állásportáljaként hirdeti magát.²⁷⁸ Álláskereső funkcióval,
karriertippekkel és a közszolgálattal kapcsolatos munkavállalói információkkal áll a felhasz-
nálók rendelkezésére. A munkaadók számára ingyenesen biztosítja pozíciók meghirdeté-
sének lehetőségét. Teljes körű kiválasztás-menedzsment felületet nyújt a regisztrált (előfi-
zető) szervezetek számára, monitoring eszközökkel és statisztikai kimutatásokkal.²⁷⁹

A <http://www.oeffentlichen-dienst.de/> a közszolgálattal kapcsolatos hírek, aktualitások
gyűjtő portálja. Magánkezdemenyezés. Jogszabályokkal, bértáblákkal, kalkulátorokkal és
biztosítással kapcsolatos információkig bezárólag széles tartalommal.

Fentiekén túl megemlítendő még a Personalmagazin,²⁸⁰ amely Németország legolva-
sottabb humán erőforrás szakmai magazinja. Minden hónapban nagy- és közép vállalatok
humán erőforrás szakemberei és menedzserei osztják meg a legaktuálisabb HR szakmai
kihívásokkal kapcsolatos gondolataikat, hogy pályatársaik a folyton változó kihívásoknak
megfelelni tudjanak. Nyomtatott példányszáma a 35 000-et közelíti, eladott példányszáma
28 000 körül állandósul.

²⁷⁶ Fortbildung in der Bundesverwaltung, Bundesverwaltungsamt, 2017. Juni, Elérhetőség: http://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BVA/Bildung/Downloads/VfW_Broschuere_Verwaltungsfachwirtefortbildung_2017.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷⁷ Elérhetőség: https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Service/Oeffentlicher-Dienst-Karriere/_node.html (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷⁸ Elérhetőség: <https://www.interamt.de/koop/app/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁷⁹ Elérhetőség: <https://www.interamt.de/cms/arbeitgeber.html> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁸⁰ Elérhetőség: <https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalmagazin/jahrgang-2018-48-88944.html> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

A jelentősebb – német nyelvterületeken működő – HR-gyártókról és szolgáltatókról is találunk részletes áttekintést olyan szakmai weboldalakon, mint a <http://www.softselect.de/human-resources-software-anbieter>. Adatbázisuk mintegy 180 HR-szolgáltatót listáz Németország, Ausztria és Svájc területéről. A kereső alkalmazásuk a vállalkozások működési területe és a szoftver típusa (üzleti intelligencia ügyfélkapcsolat-menedzsment, HR stb.) szerinti szűrést kínál.

4.8. HR SZAKMAI HÁLÓZAT (PERSONAL-NETZWERKE)

A német humánerőforrás szakma a DACH-régió (Németország, Ausztria, Svájc – az országok nemzetközi rövidítéséből) részeként építi szakmai hálózatát és igyekszik ösztönözni az innovációt és együttműködést. A HR tapasztalatok és know-how közös gyűjtése révén remélik a tagok, hogy optimalizálni tudják a humánerőforrás munkát, és megalapozzák a HRM fenntarthatóságát.²⁸¹

A HRM (The Human Resource Management Network) Németország humán erőforrás szakembereinek egyik vezető hálózata, a DACH-régióban több mint 30 000 tagja van, 45 különböző szolgáltatóval áll kapcsolatban és több mint 5600 szakmai cikket jegyez.²⁸² A HR szakemberek számára megmutatkozási lehetőséget kínál (saját online profil révén), a piacnak átláthatóságot és a HR szolgáltatók összevethetőségét nyújtja. Online módon elérhetővé teszi szakmai rendezvények anyagait (előadások, pódiumbeszélgetések stb.), webináriumokat kínál.

Említendő még a *HR-Kerekasztal* (HR-RoundTable), amelyet a HR Információsrendszer 2004-ben Hamburgban indított útjára, hogy országos hálózatot alapítson a humán szakemberek számára. A hálózat célja, hogy aktuális személyügyi témákról referáljon, támogassa a szakmai eszmecserét és szélesítse a hálózat know-how-ját.²⁸³ Összejöveteliei, a kerekasztalok általában 30-40 résztvevő eszmecseréjével zajlanak körülbelül egy óra időtartamban az ország számos pontján (Berlin, Bremen, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Hannover, Köln, Braunschweig, München és Stuttgart). A részvétel ingyenes.²⁸⁴

A personal-treff.de az emberi erőforrások területén dolgozó szakemberek és vezetők ágazatközi hálózata.²⁸⁵ A személyzeti kihívások megoldása iránt elkötelezett szakemberek bajorországi hálózata a PERSONET²⁸⁶. Az egyetemközi HR együttműködéseket pedig az UniNetzPE²⁸⁷ fogja össze. 2014 októberében alakult (Aachen, Darmstadt, Duisburg-Essen, Mainz és Konstanz egyetemének részvételével) azzal a céllal, hogy egyetemközi

²⁸¹ Az együttműködési hálózatokról listát találunk a következő oldalon: <https://www.evalea.de/hr-netzwerke-gemeinsam-stark/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁸² Elérhetőség: <http://www.hrm.de/generals/ueber-uns> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁸³ Elérhetőség: <http://www.hr-roundtable.de/roundtable.html> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁸⁴ Elérhetőség: <http://www.hr-roundtable.de/hr-roundtable/idee-konzept.html> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁸⁵ Elérhetőség: <https://www.personal-treff.de/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁸⁶ Elérhetőség: <https://personet.de/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁸⁷ Elérhetőség: <https://www.personal-treff.de/> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

együttműködések révén járuljon hozzá az egyetemek emberi erőforrás szakképzéseinek létesítéséhez.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Németország a közigazgatási összehasonlító országelemzésekben és a HR felmérésekben általában a tétovázó reformer, amely él számos új menedzsmenteszközzel, de azokat nem stratégiailag és nem rendszerszinten koordinálja, máskor pedig a megvalósítás kérdésében nem túlzottan motivált. Ugyanakkor minden összevetéskor mérlegre teendő, hogy a szövetségi állam erősen decentralizált, a tartományok számos kérdésben nagyfokú autonómiát kapnak. Ennek értelmében nincs is egységes központi szervezete a közigazgatási és kormányzati humánerőforrás-menedzsmentnek.

A személyzeti menedzsment három megközelítése dominál: vizsgálható, mint menedzsmentfunkció, mint irányítási eszköz és vezetési stílus. Tudományos igényvel a lipcsei, az acheni és bécsi kereskedelmi főiskolák megalapítása óta (1898) vizsgálják a HR-t a németajkú területeken. Az első önálló humánerőforrás képzések a 90-es években indultak el. Személyügyi végzettséget egyetemi alapképzésben és továbbképzésben is lehet szerezni. A továbbképzési specializációk között a személyzeti jogot, toborzást, humán controllingot és személyzeti marketinget találjuk meg. Felfutóban van még az elektronikus toborzás területe.

A HR tudásmegosztás elsődleges eszközei a szakmai szervezetek (DGFP, BPM) és hálózatok (Personal-Netzwerke), illetve tematikus HR tapasztalatsmegosztó csoportok (Erfahrung-Gruppe), amelyek a szövetségi állam teljes területén kínálnak együttműködési és képzési lehetőségeket. 2016-ban indult útjára a HR Innováció Roadshow, amely startupok részvételével turnészerűen járja körbe az országot és mutatja be a legújabb HR szakmai kezdeményezéseket, és igyekszik bővíteni a szakterületi know-howt.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Cranet Survey (2011): Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2011. Cranfield Network. Elérhetőség: http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf

Csoba Judit (2015): A jóléti rendszer átalakulásának hatása a helyi önkormányzatok szerepének változására, *Metszetek*, Vol. 4 (2015) No. 4. Elérhetőség: http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek_2015_4_03_csoba%2054-68.pdf

Franczel Richárd (2014): Németország kormányfői intézménye. Pro Publico Bono, 2014/2. sz. 88–119. o. Elérhetőség: http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/franczel-richard-nemetorszag-kormanyfoi-intezmenye.original.pdf

Gyulai-Schmidt Andrea (2015): A szociális szolgáltatások ellátása és állami támogatása az Európai Unióban. In A Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog- és Államtudományi Karának Könyvei, Tanulmányok 28., 111–148. o., Elérhetőség: <http://mek.oszk.hu/16700/16771/16771.pdf>

Hammerschmied, Gerhard – Görnitz Anja – Oprisor, Anca – Štimac, Vid (2013): Public Sector Reform in Germany: Views and Experiences from Senior Executives. Country Report as part of the COCOPS Research Project, COCOPS Work Package 3, Country Report Germany – May 2013. Elérhetőség: http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/Germany_WP3-Country-Report.pdf

Hood, Christopher. – Lodge, Martin C. (2005): Aesop with variations: Civil service competency as a case of German tortoise and British hare? *Public Administration*, 83(4):805–822. o.

Kisilowski, Maciej – Kisilowska, Izabela (2017): *Administratógia, Hogyan érjünk el sikereket közigazgatási vezetéként?* HVG Kiadó, Budapest.

Lijphart, Arend (1999): *Patterns of Democracy: Government Forms and Performance in Thirty-six Countries*. New Haven: Yale University Press.

OECD (2012): *Human Resources Management Country Profiles. GERMANY (2012)*. Elérhetőség: <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf>

Proeller, Isabella – Siegel, John Philipp (2009): *Performance Management in der deutschen Verwaltung: Eine explorative Einschätzung*. *Budrich Journals*, 2/2009:455–474. o.

Sedlacek, Bronia – Geighardt-Knollmann, Christiane (2010): *DGFP Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der pix-Befragung 2010 Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf*.

Szakács Gábor (2015): *Koncepció a magyar közzszolgálat mentori rendszerének kialakításához*. Human Horizont Minőségfejlesztő és Szolgáltató Kft., Elérhetőség: http://bmprojektek.kormany.hu/download/7/0a/51000/Koncepci%C3%B3_a_k%C3%B6zszolg%C3%A1lat_mentori_rendszer%C3%A9nek_kialak%C3%ADt%C3%A1s%C3%A1r%C3%B3l.pdf

Ütőné Visi Judit – Virág Irén (é.n.): Németország. Munkaanyag (2.), OFI, Elérhetőség: <http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/nemetorszag.pdf>

EGYÉB FORRÁSOK

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Elérhetőség: <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/AGG.pdf>

Bundesministerium des Innern (2014). Elérhetőség: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/moderne-verwaltung/regierungsprogramm-digitale-verwaltung-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=4

COCOPS/Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future, No. 266887. Elérhetőség: www.cocops.eu

Fachkräftemangel Studie: 2030 sind über 800.000 Stellen im öffentlichen Dienst unbesetzt, Haufe.de, 08.03.2017. Elérhetőség: https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/2030-sind-ueber-800000-stellen-im-oeffentlichen-dienst-unbesetzt_144_402908.html

Fortbildung in der Bundesverwaltung, Bundesverwaltungsamt, 2017 Juni. Elérhetőség: http://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BVA/Bildung/Downloads/VfW_Broschuere_Verwaltungsfachwirtefortbildung_2017.pdf?__blob=publicationFile&v=3





*NÉMETHY SÁNDOR – NEMESKÉRI
ZSOLT: SVÉDORSZÁG KÖZIGAZGATÁSI
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR SZAKEMBEREK
FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK VIZSGÁLATA*

1. BEVEZETÉS

Svédország (svédül Sverige) 450 295 km² 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, nyugaton Norvégiával, északkeleten Finnországgal határos, míg délen az Öresund tengerszoroson épült Öresund hídon át Dániával van szárazföldi összeköttetése. Tengerpartja 2400 km hosszú, keleten a Balti tenger (vagy Keleti-tenger, „Östersjön”), nyugaton pedig a Skagerrak és Kattegat szorosok 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, illetve legészakabra, az „északi háromszögben” tundra borítják.

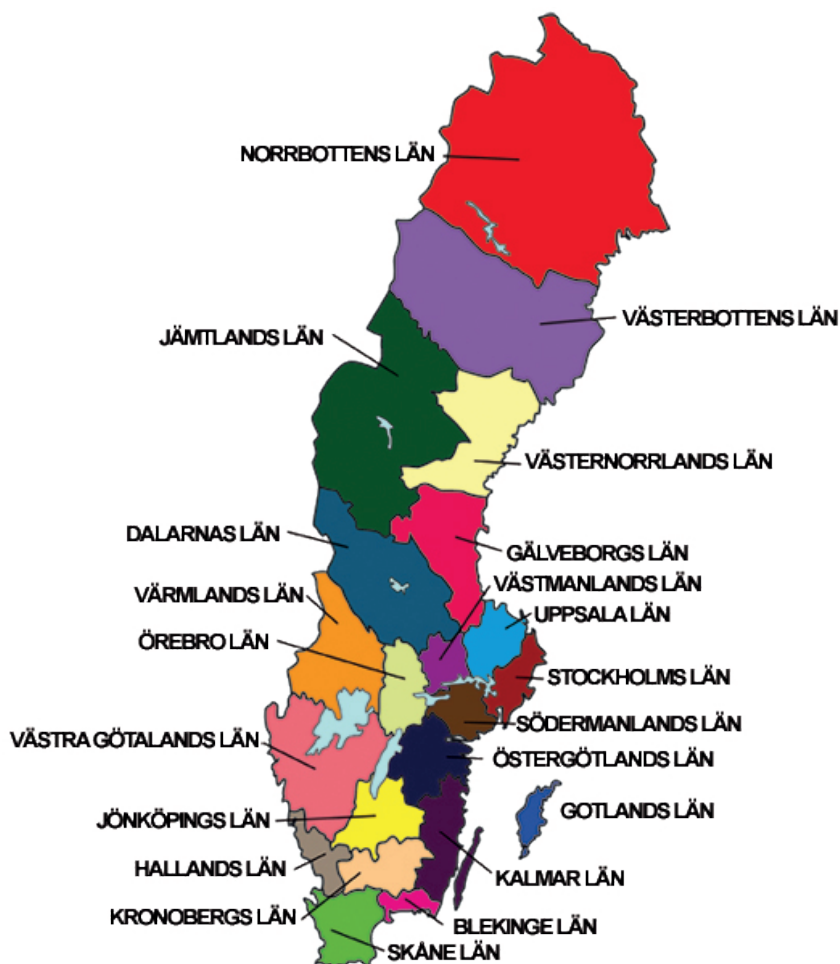
Svédország természeti erőforrásokban rendkívül gazdag, északon elsősorban vasérc és nemesfém bányászata jelentős, vízierőművei az ország energiaellátásának 40%-át biztosítják. Az egész ország területére vonatkoztatva 22,7 millió hektár a produktív erdő. Közél 100 000 tavat találunk Svédországban (összesen 40 000 km², 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), papíripar, gépipar (például hajó, repülőgép, gépkocsi), híradástechnika, elektronika (mobiltelefonok, számítógépek, elektronikus rendszerek), az irodagépipar, golyóscsapágygyártás. Külkereskedelmi forgalma évtizedek óta többlettel zár. A kivitel fő tételei: gépek és járművek, vegyi áruk, papírárak, elektrotechnikai-elektro­nikai termékek, gyógyszer, acél, nyersvas. A behozatal nagy részét szintén gépek, berendezések, járművek alkotják, továbbá élelmiszer, energiahordozók, 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 társadalombiztosítást, az egészségügyi szolgáltatásokat és az oktatás finanszírozását. Svédországban a hetedik 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

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)²⁸⁸, hogy azokat a közigazgatási feladatokat ellássák, amelyek túl nagyok egy községnek, de túl kicsik ahhoz, 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 önkormányzato-ké. 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 széles körű autonómiájával párosul, többek között adókievetési joggal. Ez alapján az önkormányzatok személyi jövedelemadó típusú adókat vehetnek 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 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.

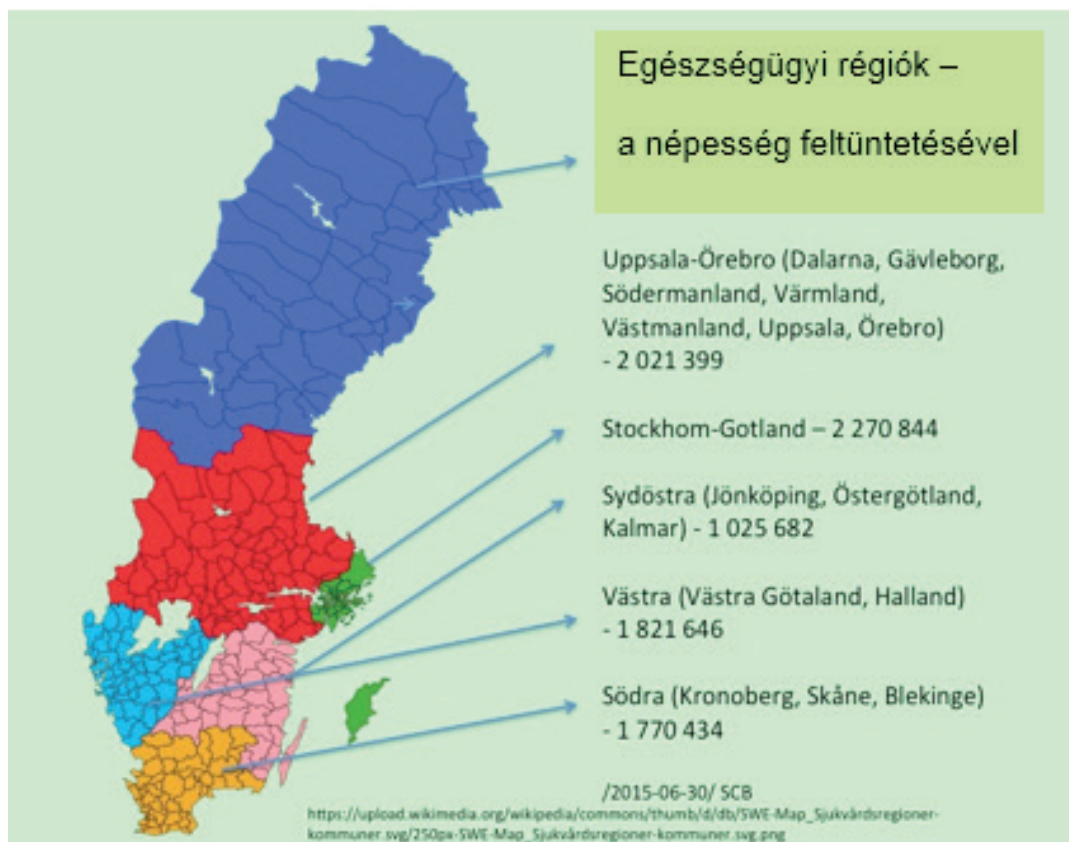
Az ország földrajzi és népsűrűségi viszonyaiból adódóan azonban jelentős különbségek mutatkoznak a gyéribb lakosságú északi területek és a sűrűbben lakott déli régiók menedzselésében még akkor is, ha a jogi szabályozás alapvetően egységes. Ez azt is jelenti, hogy jelentős jövedelmi különbségek mutatkoznak az egyes régiók között, melyet az állam az adóbevételek és a kiadások függvényében az önkormányzatok közötti adóbevételek újraelosztásával kompenzál. Az adókon felül általános (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: a Gotland sziget egészére kiterjedő Gotland kommun. A közigazgatási átszervezésnek tehát szerves részét képezi az új régiók kialakítása, melynek célja az ügyintézés csökkenté-

²⁸⁸ 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, felületüket tekintve nagyméretűek és általában városi és vidéki térségekre is kiterjednek. A község központját, amely a település „fővárosa”, központi községnek (centralkommun) nevezik.

se 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*, 2. ábra) hatáiraival.²⁸⁹



2. ábra. Svédország egészségügyi régiói

Forrás: <https://suiprev.files.wordpress.com/2015/09/bild1.jpg>

Egy 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 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

²⁸⁹ Elérhetőség: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/regeringen-slapper-region-norrland> (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

parlamentek létrehozását, melyet az országgyűlés helybenhagyott, ez a folyamat még nem zárult le teljesen.

Az új régiók kialakítása részben 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 hatáskörrel rendelkeznek, 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 nyomon követése 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 közszolgáltatások 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 tíz régió alakult meg:

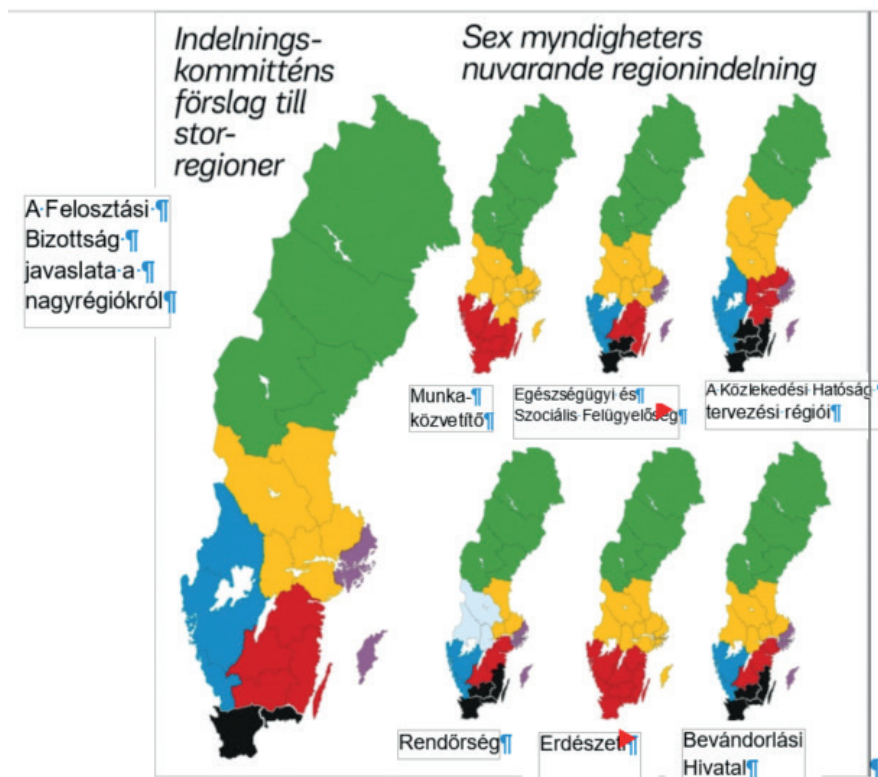
1. Region Gotland
2. Region Gävleborg
3. Region Halland
4. Region Jämtland Härjedalen
5. Region Jönköpings län
6. Region Kronoberg
7. Region Skåne²⁹⁰
8. Region Örebro län
9. Region Östergötland
10. Västra Götalandsregionen²

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 négy évre választják általános, közvetlen választásokon. Ez a ta-

²⁹⁰ Ezek a régiók megyék összevonásával jöttek létre.

nács hoz döntést elvi vagy nagy jelentőségű kérdésekben. Elfogadja a költségvetést és az adókulcsokat 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 háttérét, adminisztrációját és végrehajtását.



3. ábra. Svédország területének új közigazgatási szuperrégiókra való felosztása
Forrás: <https://www.publikt.se/artikel/nya-storregioner-kraver-anpassning-19031>

A fenti bevezetésből már láthatjuk, hogy a svéd közszolgálati (*offentlig*) szektor 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)²⁹¹ éves jelentést ad ki, a legfrissebb statisztikai adatokkal alátámasztva (Statskontoret 2017).

2. ÁLTALÁNOS SZAKMAI ÁTTEKINTÉS: A KÖZSZOLGÁLATI SZEKTOR FOGALMA, RENDSZEREI ÉS A HR KAPCSOLÓDÁSI

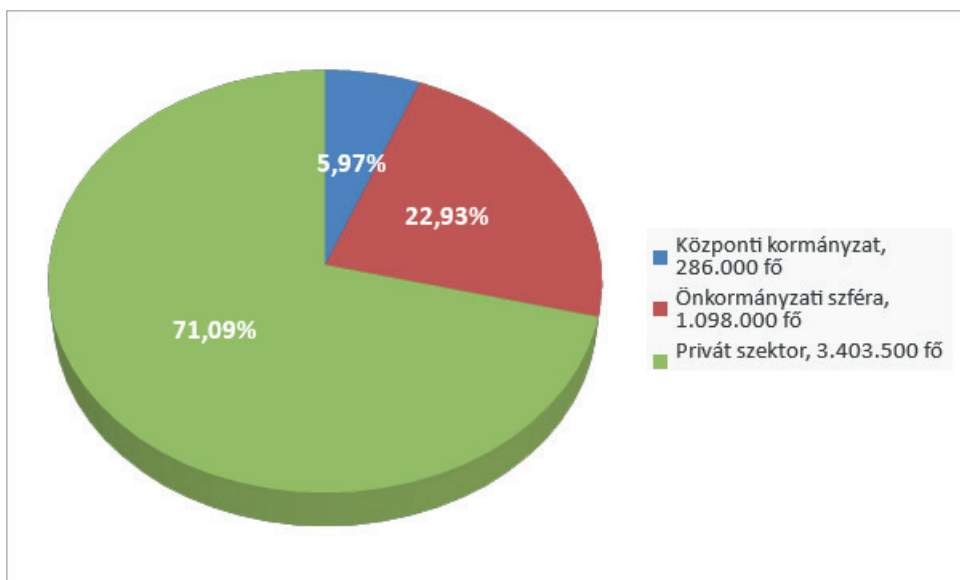
Az ország bemutatását követően a svéd közszolgálati modell sajátosságait vizsgáljuk. A következő fejezetrészekben leírtak a HR tudásmegosztási rendszerek környezetét határozzák meg, amelyben fontos ismernünk a közszolgálati rendszer szervezeti és működési sajátosságait, kiterjedését. A tanulmány szerzői – a szakirodalmi feldolgozás és a személyes tapasztalatok alapján – meggyőződtek arról, hogy az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó területek tudásmegosztása szempontjából különös jelentősége van az ombudsman rendszer működésének a svéd közszolgálatban, ezért erre itt részletesen is kitérünk.

2.1. A KÖZSZOLGÁLATI SZEKTOR FOGALMA ÉS RENDSZEREI – SVÉD SAJÁTÓSÁGOK

Közszolgálat alatt azt a tevékenységet értjük, amit egy kormányzati, államigazgatási vagy önkormányzati hatóság vagy intézmény alkalmazásában végeznek. A közszolgálat fogalmának, kiterjedésének tekintve, tágabb és szűkebb értelmezése is van. Tágabb értelemben a közszolgálati szektorba tartoznak a közalkalmazottak, a bírák, az ügyészek, a fegyveres testületek hivatásos állományú tagjai, a közigazgatás személyi állománya, azon belül a köztisztviselők. A közszolgálat szűkebb értelmezése csupán a közigazgatás személyi állományát öleli fel, melybe beletartoznak a kormánytisztviselők, köztisztviselők, kormányzati ügykezelők, közszolgálati ügykezelők és állami tisztviselők. Ebben a tanulmányban a közszolgálat tágabb értelmezését vesszük alapul tekintettel arra, hogy a svéd rendszerben ez az értelmezés tekinthető relevánsnak, különös tekintettel a közszolgálati szektor egyes elemeinek együttműködésére, tevékenységeik integrációjára és az alkalmazottak jogviszonyára.

Svédországban a központi kormányzat munkáltatóinak szakmai munkáját egy erre a célra létrehozott külön ügynökség, a SAV (*Statens Arbetsgivarverk – Kormányzati Munkáltatók Ügynöksége*) látja el. A SAV adatai szerint a versenyszférában és a közszolgálatban dolgozók létszámát, arányát a 4. ábra tartalmazza (SAV 2016).

²⁹¹ Az államhivatal (Statskontoret) a gazdasági minisztérium alá rendelt intézmény, melynek feladata, hogy a kormány megbízásából az állami és államilag finanszírozott tevékenységeket megfigyelje és kiértékelje.



4. ábra: A közszférában és a versenyszférában dolgozók létszáma Svédországban, 2015.

Forrás: SAV (2016)

A közszolgálat fogalmának értelmezésekor, annak kiterjedésén kívül figyelembe kell venni a szektor rendszerének típusait és ebből következően stabilitását is, amely nagyban meghatározza az emberi erőforrás menedzsment jellegét is. A közszolgálati rendszereknek alapvetően két fő irányzata ismeretes, ezek a zárt és a nyílt rendszerek, de a szakirodalomban találkozhatunk még az érdemrendszerrel és a zsákmányrendszerrel is (Mélypataki 2010).

A zárt, karrier-, illetve érdemrendszerekben a közszféra felépítése és működési mechanizmusa alapvetően különbözik az úgynevezett „versenyszféra” (magánszféra) viszonyaitól, ami egyértelműen tükröződik a közigazgatás HR-menedzsmentjében is. A magánszférában jellemző a törvények által ugyan szabályozott, de a törvényi keretek között sok esetben rugalmasan, egyénileg is alakítható munkaszerződés alapján történő foglalkoztatás, addig a hagyományos, zárt karrierrendszerek jellemzője, hogy a köztisztviselő egy szigorúan jogszabályi előírás alapján nyeri el általában hosszú idejű, sokszor életfogytig tartó kinevezését az államtól vagy az önkormányzattól. Ez természetesen meghatározza az emberi erőforrás menedzsment jellegét is: minthogy a köztisztviselőt hosszú távon alkalmazzák, ezért a munkaadónak kötelessége gondoskodni az alkalmazott továbbképzéséről és megfelelő munkavégzés esetén előmenetelének és a szolgálati idővel és az elért pozícióval arányos illetménynövekedésének biztosításáról. Ebben a klasszikus karrierrendszerben a köztisztviselőt jogszabályok védik az elbocsátástól, tehát alkalmazásának biztonságát az állam garantálja, beleértve ebbe a releváns állami nyugdíjrendszer előnyeit is.

A nyílt közszolgálati rendszerek többé-kevésbé a zárt rendszerek ellentétének tekinthetők, és azért jöttek létre, hogy a meglehetősen merev zárt rendszereket rugalmasabbá tegyék. Megjelenésük főként az angolszász államok közigazgatását jellemezte a kezdeti

időszakban. A nyílt rendszerek alapja a magán- és közszféra dolgozóinak egyenlő munkafeltétele, mindkét szféra dolgozóit munkajogi szerződés alapján alkalmazzák és nem ritka a próbaidő alkalmazása sem. Az előmenetel ezekben a rendszerekben nem automatikus, s az illetmények sem jogszabály által meghatározottak, hanem ezeket is a piaci tényezők befolyásolják. A közszolgák adott pozícióra szerződnek, s ez határozza meg bérezésük nagyságrendjét és formáját is, bár a szolgálati idővel bizonyos mértékig növekedő illetmény előfordulhat, vagy annak nagyságát az évről évre megismétlődő, a szakszervezetek által kezdeményezett bértárgyalások befolyásolják (például Svédországban).

A nyitott közszolgálati rendszerek első formája az úgynevezett zsákmányrendszer volt mely az Amerikai Egyesült Államokban jelent meg és kialakulását a túlzott állami hatalomtól való félelem motiválta. A rendszer látszólagos nyíltsága azonban magában hordozta a növekvő politikai korrupció veszélyét is, ezért több, a zárt rendszerekre jellemző elem bevezetése vált szükségessé annak érdekében, hogy a szakszerűséget garantálni tudják. Napjainkban tehát ismét a nyílt rendszerek jellemzői kerültek előtérbe, melyek ugyan tartalmazzák a zárt rendszerek bizonyos elemeit az adott közszféra funkciónak megfelelően, de a magánszféra alkalmazási feltételeivel alapvetően megegyeznek vagy azzal legalább is kompatibilisek. A nyílt rendszerek többségében a közigazgatási szervek vezetői vagy leginkább a stratégiai vezetők által kinevezett humánerőforrás menedzserek, saját hatásköreiknek megfelelően a helyi szabályok és lehetőségek alapján hozzák meg személyzeti döntéseiket. Az is lényeges szempont, hogy ezekben a nyílt rendszerekben a munkavállaló „védtelenebb” a zárt rendszerekre jellemző jogi garanciák nem védik őt az elbocsátástól és jogi védelme sem nagyobb, mint ami versenyszféra alkalmazottainak kijár. Teljesen tisztán zárt vagy nyílt rendszerek sehol sem találhatók, de rugalmas, szabályozott és a szociális feltételekhez alkalmazkodó kevert megoldásokkal találkozhatunk több európai országban is, különösen a skandináv országokban, ahol a közszolgálati szektor dolgozói lényegében a magánszféra alkalmazottaival azonos feltételek mellett vállalhatnak munkát. Ezt azért nagymértékben meghatározza a közszolgálati szektor adott szegmense, például az erendően parancsuralmi rendszerekben, mint a hadsereg, tűzoltóság és rendőrség a munkahelyi demokrácia egészen más értelmezést kap, mint egy tisztán adminisztratív feladatokat ellátó intézményben.

Természetesen a munkajogi törvények a legtöbb országban gondoskodnak az alkalmazottak jogi védelméről, ezen a téren Svédország ugyancsak elől jár. Példa erre az állásvédelmi törvény (*Lagen om anställningsskydd, LAS*) melynek célja az, hogy védje a munkavállalót az indokolatlan elbocsátástól, de érvényessége kizárólag a munkaadó és munkavállaló közötti jogviszonyra terjed ki és nem alkalmazható megbízással foglalkoztatott munkavállalókra. Bár számos esetben nehéz lehet pontosan megkülönböztetni a munkáltatói jogviszonyt a megbízástól, egy fontos vezérelv lehet az, hogy egy munkaviszony („állászerződés”, anställningsavtal) nem egy bizonyos feladat ellátására vagy egy adott eredmény elérésére irányul, hanem a munkavállaló folyamatosan a munkaadó rendelkezésére bocsátja munkaerejét, míg egy megbízási szerződés pontosan egy bizonyos feladat elvégzését vagy eredmény elérését tűzi ki célul.

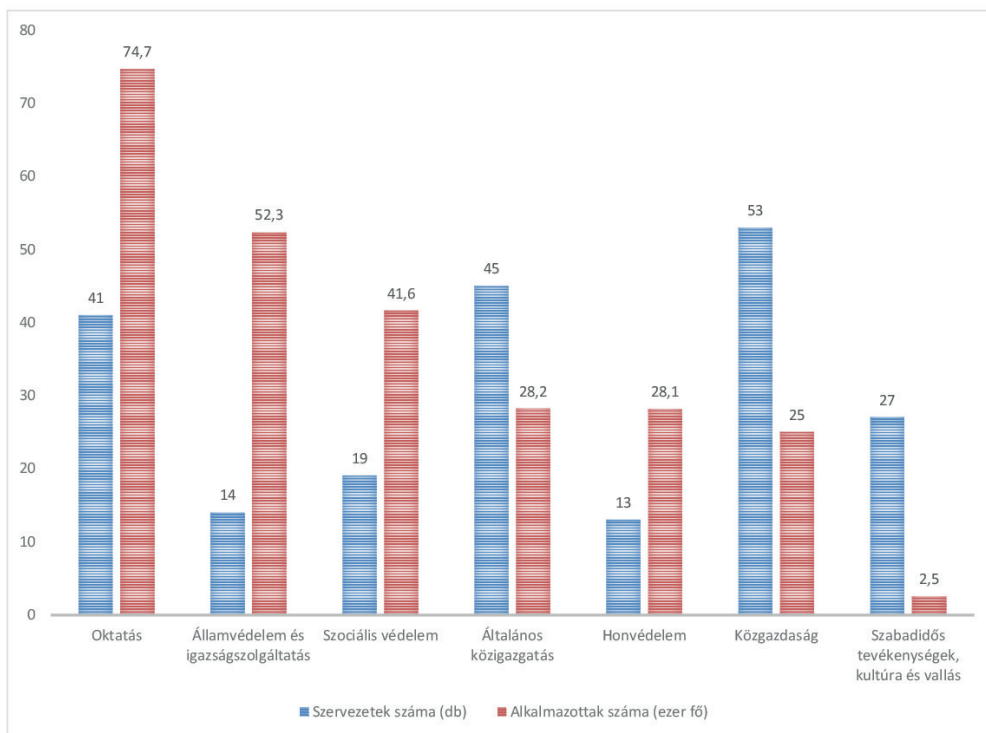
Egy munkaviszony vagy felmondással (7§) vagy elbocsátással (18§) szüntethető meg. Felmondáskor a munkaszerződés nem azonnali hatállyal szűnik meg, hanem a felmondást

egy bizonyos felmondási idő követi (11§) amely idő alatt a munkavállalót teljes bér és a munkaviszonnyal járó egyéb részesedések illetik meg akkor is, ha a munkavállaló már semmilyen munkát nem végezhet (például a munkafeladatok teljes megszűnése vagy átszervezések miatt). Az elbocsátás ezzel szemben a munkából való azonnali kizárást jelenti, de ez csak akkor alkalmazható, ha a munkavállaló durván elhanyagolta feladatait vagy súlyos fegyelmi vétséget követett el, vagy más módon durván megszegte a munkaszerződésben vállalt kötelezettségeit.

Az Államhivatal (*Statskontoret*) Svédország közszolgálati szektorának tevékenységi köreit a nemzetközi osztályozási rendszer, a COFOG (*Classifications of the Functions of Government*) rendszere szerint osztja fel, mikor leírják és értékelik a közszolgálati szektor gazdasági teljesítményét, fejlődését, emberi erőforrás menedzsmentjét és eredményességét. A szektort tíz területre oszthatjuk fel:

1. Általános közigazgatás: végrehajtó és törvényhozó szervek, gazdaság és adóhatóság, külügyi igazgatóság, állami segélyszervezetek, stb.
2. Honvédelem: honvédség, civil/polgári védelem, stb.
3. Államvédelem és igazságszolgáltatás: rendőrség, büntetés-végrehajtás, tűzoltóság és katasztrófavédelem, stb.
4. Közgazdaság: Kereskedelmi és gazdaságpolitika, mezőgazdaság, munkapiaci kérdések, üzemanyag és energiagazdálkodás, transzport, kommunikáció, építőipar, stb.
5. Környezetvédelem: hulladékgazdálkodás és újrahasznosítás, prevenció és remediáció, biodiverzitás védelme, stb.
6. Lakásellátás és területfejlesztés
7. Egészségügy: egészséggondozás és betegellátás: járóbeteg-ellátás, fogászat, népegészségügy, gyógyszerellátás, stb.
8. Szabadidős tevékenységek, kultúra és vallás: a szabadidős tevékenységek és a sport támogatása, kulturális programok, rádió és TV, stb.
9. Oktatás: óvoda, általános iskola, gimnáziumok és szakközépiskolák, gimnázium utáni képzések, felsőoktatás, stb.
10. Szociális védelem: támogatás betegség és fogyatékoság esetén, idősgondozás, család- és gyermekvédelem, állami munkaközvetítés (*Arbetsförmedlingen*), munkanélküli segélyek, stb.

A központi kormányzat alkalmazottainak megoszlását a COFOG osztályozási rendszere alapján az 5. ábra mutatja be.

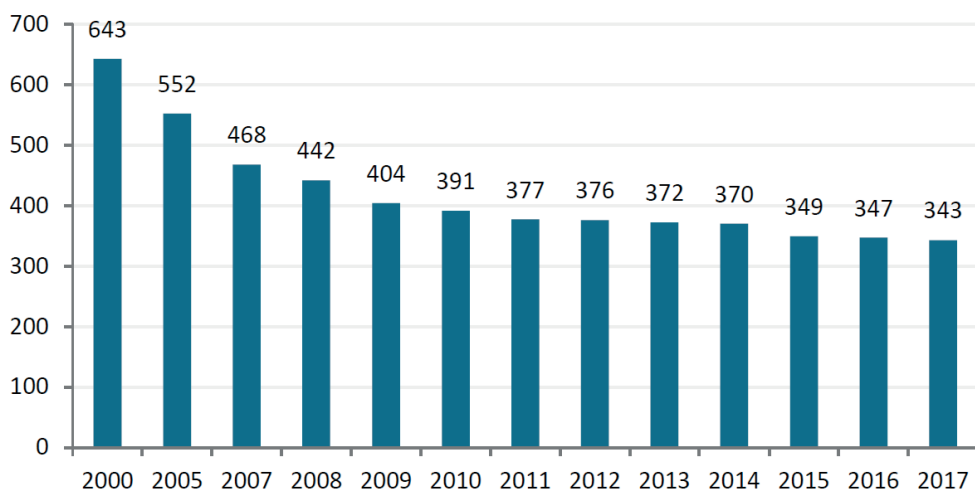


5. ábra: A központi kormányzat szervezeteinek és alkalmazottainak száma Svédországban, 2015.

Forrás: SAV (2016) alapján a szerzők szerkesztése

A fenti funkcionális felosztás alapján nyilvánvaló, hogy Svédországban a közszolgálati szektornak szélesebb értelmezését vesszük alapul, mivel ennek tevékenysége a társadalmi lét egészére kiterjed, gyakorlatilag minden szakterületet felölel, ami magában foglalja az emberi erőforrás menedzsment rendkívül komplex, szerteágazó és interdiszciplináris jellegét is. A közszolgálati szektor szerteágazó jellegének következtében a hatóságok száma is jelentős, melyet azért megpróbálnak megfelelő szinten tartani azáltal, hogy a hatóságok számát csökkentik úgy, hogy az átfedő vagy egymást kiegészítő funkciókat összevonják, racionalizálják.

Az államhivatal 2017-ben kiadott jelentése szerint a hatóságok száma az utóbbi években csökkent, míg az alkalmazottság mértéke (nem szükségszerűen azonos az alkalmazottak számával) melyet az „évi munkaerőben” (*årsarbetskraft*) határoznak meg, kis mértékben növekedett. Az évi munkaerő az az időtartam, amely alatt a hatóság munkabért vagy más juttatást és költségértítést fizetett az alkalmazottnak az elvégzett munkáért egy költségvetési év alatt. Nem számít alkalmazottnak a megbízásos szerződéssel dolgozó szakértő (konzult) még akkor sem, ha sok esetben az alkalmazottak feladataihoz hasonló munkaköröket lát el. A külföldön tartózkodó alkalmazottakat szintén számba kell venni az évi munkaerő kiszámolásakor, ha bérüket az adott hatóság fedezte. Hasonlóképpen a részdíjs és órabéres dolgozók ideje is beszámítandó.



Källa: Statskontorets beräkningar.

6. ábra. A kormány hatáskörébe tartozó állami hatóságok száma 2000 – 2017. január 1. között.

Forrás: Statskontoret (2017)

A hatóságok számának és az évi munkaidőnek az alakulása a következőképpen jellemezhető:

- A kormányhoz tartozó állami hatóságok száma a 2017-ig terjedő időszakban is csökkenő tendenciát mutat, bár a csökkenés mértéke kisebb, mint a 2000-es évek legelején.
- 2017 januárjában 343 állami hatóság tartozott a kormány hatáskörébe
- Az állami évi munkaerő mennyisége növekedett a 2016-ban mért 218 300-ról 220 400-ra 2017-re, ami a legmagasabb évi munkaerőszám idáig a 2000-es évek alatt.
- A hatóságoknak kb. 52%-a kevesebb, mint 50 évi munkaerővel rendelkezett 2017-ben.

A korábbi csökkenés után jelenleg ismét növekszik az 50 évi munkaerőnél kisebb hatóságok száma. Figyelemre méltó a hatóságok számának a COFOG által definiált tevékenységi területek szerinti megoszlása, melyből kiderül, hogy a legnagyobb számú hatóság az államvédelem és az igazságszolgáltatás területén található, majd ezt követik az általános közigazgatás, a közgazdaság és az oktatás területei.

2.2. AZ ÁLTALÁNOS HATÓSÁG-NYILVÁNTARTÁS A SVÉD KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATALBAN

2008. január 1-től kezdve érvényes a 2007:755 számú kormányrendelet az általános hatóság-nyilvántartásról, miszerint a Központi Statisztikai Hivatal (*Statistiska Centralbyrån*, SCB) nyilvántartást vezet az állami hatóságokról, minthogy az SCB a közszolgálati szektornak tárgyregisztrációt vezető hatósága és az általa nyilvántartott állami hatóságokat regisztrációs számmal („személyi számmal”) látja el. A rendelet meghatározza, hogy a nyilvántartás magában kell, hogy foglalja Svédország bíróságait, üzleti tevékenységeket ellenőrző hatóságait és közigazgatási hatóságait továbbá külképviseleti szerveit, mint például a nagykövetségeket, konzulátusokat és delegációkat. Bár az SCB és az Államhivatal hasonló elvek alapján határozta meg a kormányhoz rendelhető hatóságok számát, néhány esetben az évi kimutatások különböztek egymástól, így az eredmények összehangolását el kellett végezni. Ennek megfelelően elmondhatjuk, hogy Svédországnak 343 kormányhoz rendelhető hatósága van. A 2000-es évek első felében viszonylag gyorsan csökkent a hatóságok száma: 2000 és 2007 között 175 hatóság szűnt meg vagy lett összevonva más intézményekkel, amely az úgynevezett hatóságkonszernnek, (*myndighetskoncern*) vagy más néven egységhatóságok (enmyndighet) kialakulásához vezetett. Egy jó példa erre a 21 helyi rendőrhatóság összevonása, az Országos Rendőr-főkapitányság (*Rikspolisstyrelsen*) és az Állami Törvényszéki Laboratóriumnak a központi Rendőrhatósághoz való csatolása 2015-ben.

2.3. AZ OMBUDSMAN-RENDSZER

Az ombudsman egy olyan személy, aki egy másik személy, egy társaság, stb. képviseletére szolgál, például jogi környezetben vagy tárgyalások során. A szót többek között a szakszervezetek és a vállalati ügyvédi irodák tisztviselőire használják. A politikában az ombudsman általában olyan kormányzati tisztviselőt jelöl, akinek feladata az állampolgároknak az illegális cselekményekkel szembeni védelme, elsősorban a hatóságok visszaélései ellen. Svédországban az élet minden területét átfogó ombudsman-rendszert már a 19. században elkezdtek kiépíteni, amely napjainkra egy teljes hálózattá fejlődött. A szó eredete megtalálható a régi svéd *umbudsman* és az *umbuds man* kifejezésben, ami képviselőt jelent és ez a szó első dokumentált használata a svéd nyelvben. A dán *Jyskelagen* 1241-től az *umbozman* kifejezést használta, amely teljes királyi tekintélyt jelent. 1552-től a szót más skandináv nyelveken is használják, mint például az izlandi *„umboðsmaður”*, a norvég *„ombudsmann”* és a dán *„ombudsmand”*.

A kifejezés modern használata Svédországban kezdődött, az igazságügyi ombudsman (*Justitieombudsman*) révén, amelyet az 1809-es kormányreform során alakítottak ki. A bevezetés biztosítani hivatott a polgárok jogát egy olyan ügynökség létrehozásával, amely független volt a végrehajtó hatalomtól. A legfontosabb az igazságügyi kancellár hivatala (*Justitiekansler*), aki mind a mai napig a kormány ombudsmanja, míg az igazságügyi ombudsman az Országgyűlés (*Riksdag*) fennhatósága alá tartozik. A svéd ombudsman szót

az 1900-as években több nyelv is kölcsönözte, többek között az angol, holland, német, orosz és a magyar nyelv is.

A parlamenti ombudsman (*Justitieombudsman, JO*) tehát eredetileg egy állami hivatal melyet 1809-ben azért hoztak létre, hogy a parlamenti ellenőrzés szerveként szolgáljon, felelősen nyomon követve az országot irányító hatóságok tevékenységét. A svéd hatóság jelenlegi hivatalos neve a Riksdag ombudsmanja. Az „Igazságügyi Ombudsman” kifejezést azonban a mindennapi használat során párhuzamosan használják. 1920-ban, a Parlament által Finnországban saját ombudsman hivaltalt létesítettek a finn hatóságok a parlamenti ombudsman (finn: *Eduskunnan oikeusasiamies, EOA*) révén. Később, más országokban is hasonló hivatalokat fogadtak el, mint például a dán Folketing ombudsmanja 1954-ben, Izland *Umboðsmaður Alþingis* (az Allting ombudsmanja) 1987-ben, az Egyesült Királyság parlamenti és egészségügyi ombudsmanja 1967-ben. A leírásban az ombudsman megjelölés egyaránt vonatkozik egyetlen ombudsmanra és az ilyen jellegű hatóságra.

Az igazságügyi kancellár (JK, *Justitiekansler* – a kormányhoz tartozó ombudsman) olyan hatóság, amelynek célja annak ellenőrzése, hogy a többi hatóság megfelel-e Svédország törvényeinek és rendeleteinek. Az igazságügyi kancellár 1998 óta átfogóbb felügyeletet fektetett elsősorban a nyilvános tevékenységek rendszeres hibáinak felderítésére. A JK tehát bűnüldözési központi irányító hatóság. Az alany a kormány alatt áll, de ettől független; Létéről és tevékenységéről részben az alaptörvény rendelkezik.

Az igazságügyi kancellár feladata, hogy a kormány nevében felügyelje, hogy a hatóságok, tisztségviselőik és ügyvédjeik az alkalmazandó jogszabályokkal összhangban teljesítik-e feladataikat. A felügyelet mind a kormányzati, mind az önkormányzati szervekre vonatkozik, de nem a Riksdag fennhatósága alá tartozó kormányzati szervekre. A JK, mint ügyész, az egyetlen olyan személy, aki a véleménynyilvánítás szabadságával és a véleménynyilvánítás szabadságával kapcsolatos vádemelésre jogosult (lásd a szabadság és a sajtószabadság szabályait). Az ügyésznek azonban nem kell végrehajtania a büntető-eljárásról szóló saját döntését: mind a mai napig az országos főügyész (*Riksåklagare*) alá rendelt általános főügyész (*Allmänna åklagare*) feladata az, hogy a JK utasításai alapján vádat emeljen, és a vádeljárást végig vigye.

Az igazságügyi kancellár feladatait össze lehet hasonlítani a Riksdag Ombudsmanjával (Igazságügyi Ombudsman, JO). A JK értesítést kap magánszemélyektől, így az ombudsman egyik formájaként értelmezhető. Ugyanakkor, a JK az állami és kormányügyi ombudsman szerepét is ellátja bizonyos kontextusokban. Az igazságügyi kancellár jogköre a következőkben foglalható össze:

- feljelenteni hanyag ügyvédeket az ügyvédi kamara fegyelmi tanácsának
- az ügyvédi kamara fegyelmi tanácsa által hozott határozatok megfellebbezése a Legfelsőbb Bíróság felé
- a gondatlan tisztviselők feljelentése a megfelelő személyzeti fegyelmi bizottságnál
- a személyzeti fegyelmi bizottságok határozatának megfellebbezése az illetékes bíróság felé
- mint különleges ügyész, vádat emelhet a szolgálati hibák és gondatlanságok miatt
- mint kizárólagos ügyész, vádat emelhet a szólásszabadságot és a sajtószabadságot érintő ügyekben

- a Legfelsőbb Bíróság vagy a Legfelsőbb Közigazgatási Bíróság egyik tagjának lemondására irányuló keresetet indíthat (erre a JK mellett csak a JO-nak van lehetősége)
- a bírósági vagy hatósági tárgyalásokban való aktív részvétel.

Aki kártérítést követel az államtól, például azért, mert tévesen fogva tartották, vagy bebörtönözték, vagy hatósági intézkedés következtében károsodást szenvedett, az igazságügyi kancellárhoz (JK) fordulhat, akinek jogköre lehetővé teszi, hogy az állam nevében az ilyen jellegű követeléseket ellenőrizze, és amennyiben ezek jogosnak bizonyulnak, határozatot hozzon az állam által folyósítandó kompenzáció mértékéről.

A diszkriminációellenes ombudsman (DO – *Diskrimineringsombudsman*) 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 hivatal jelöl) egyik legfőbb feladata az, hogy a hátrányos megkülönböztetés például a nemi identitás vagy annak kifejezése, etnikai, vallási vagy más meggyőződés, fogyatékoság, szexuális irányultság vagy életkor alapján a társadalmi élet semelyik területén se fordulhasson elő. Az ombudsmannak a hátrányos megkülönböztetés mind a hét hátrányára vonatkozó egyenlő jogokat és lehetőségeket is elő kell mozdítania (Johansson 2013). A diszkriminációellenes ombudsman további feladatai a következők:

- tájékoztatni és oktatni a lakosságot, esetenként tárgyalni a civil szervezetek képviselőivel, kapcsolatba lépni és kapcsolatot tartani a hatóságokkal, cégekkel, magán-személyekkel és szervezetekkel
- a nemzetközi fejlemények nyomán követése és a nemzetközi szervezetekkel való kapcsolatok fejlesztése és kapcsolattartás
- a kutatási és fejlesztési munka támogatása
- javaslattevő alkotmányos módosítások vagy más megkülönböztetés-ellenes intézkedések megtételére
- egyéb megfelelő intézkedések megtételére történő javaslatok kidolgozása

A diszkriminációellenes ombudsman hivatala több korábbi ombudsman hivatal ügy, mint az esélyegyenlőségi ombudsman (*Jämställhetsombudsman, JämO*); az etnikai diszkrimináció elleni ombudsman; a fogyatékosügyi azaz a fogyatékkal élők jogait védő (*Handikapombudsman, HO*) és a szexuális irányultság miatti megkülönböztetés elleni ombudsman összevonásából keletkezett és 2009. január 1.-én kezdte meg működését.

A gyermekvédelmi ombudsman (*Barnombudsman*) hivatala 1993-ban alakult azzal a küldetéssel, hogy a gyermekek és fiatalok jogait és érdekeit az ENSZ Gyermekjogi Egyezményének (CRC) értelmében védje és képviselje. A gyermekek ombudsmanja figyelemmel kíséri az ENSZ gyermekjogi egyezményének való megfelelést és végrehajtja a megfelelő törvényi intézkedéseket. A Hatóság felhívja a figyelmet az Egyezmény alkalmazásának hiányosságaira, és javaslatot tesz a törvények és rendeletek módosítására.

A gyermekek ombudsmanja minden évben jelentést tesz a kormánynak, amely elemzéseket és ajánlásokat tartalmaz a gyermekek és a fiatalok életkörülményeinek és jogi státuszának javítására. A gyermekek ombudsmanja törvényesen tájékoztatja és véleményt nyilvánít a gyermekekkel és a fiatalok jogaival és érdekeivel kapcsolatos fontos kérdésekről,

rendszeres párbeszédet folytat a gyermekekkel és a fiatalokkal, különösen a veszélyeztetett helyzetekben lévőekkel, hogy megismerje a körülményeiket és az aktuális problémáikat. A gyermekekkel és a fiatalokkal kapcsolatos szakértői tanácsadás hosszabb és rövidebb ideig a gyermekvédelmi ombudsmanhoz kapcsolódik. Az ombudsman jogosult arra, hogy információt kérjen, és az önkormányzatokban, megyei önkormányzatokban és más hatóságokban tanácskozzon, de nem gyakorol felügyeletet. A gyermekek ombudsmanja nem avatkozhat be az egyes esetekbe, de indokolt esetben köteles bejelentést tenni. A gyermekek ombudsmanja haladéktalanul köteles értesíteni a szociális hatóságokat, ha annak gyanúja merül fel, hogy egy gyermeket bántalmaznak otthon, vagy minden más esetben, mikor a gyermek védelmében a szociális hatóságok beavatkozása indokoltnak látszik.

2.4. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT HELYE, INTÉZMÉNYESÜLÉSE ÉS A TUDÁSMEGOSZTÁS LEHETŐSÉGEI SVÉDORSZÁGBAN

Az emberi erőforrás-menedzsment egyre nagyobb szerephez jut Svédországban mind az állami mind a versenyszféra területén. Ennek elsődleges oka az a felismerés, hogy a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyoni része, melynek működtetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén mind a szervezet részéről, de megtérül, mivel a szakképzett, tapasztalt és lojális munkaerő a versenyképesség és a társadalmi stabilitás egyik alapfeltétele. Az emberi erőforrás fejlesztésének tehát egyik legfontosabb ismérve, hogy a képzettség tartósabb, mint a nem emberi, újratermelhető tőke legtöbb formája, tehát egy adott bruttó beruházás többel növeli az állományt, mint amennyivel ugyanekkora bruttó beruházás tipikus esetben növelné a nem emberi tőke állományát. Ez kiválóan tükröződik a svéd vállalatok munkaerő-fejlesztési programjaiban, a dolgozók állandó kompetencia-fejlesztésében és mind fizikai mind lelki egészségének és szociális biztonságának védelmében.

A svédországi emberi erőforrás menedzsment egyik legfontosabb ismérve a munkaadók szociális felelősségvállalásának szem előtt tartása a munkaerő-utánpótlás és munkaerő-fejlesztés tervezésénél és a dolgozók képviselői szerveinek, a szakszervezeteknek bevonása a vállalatok irányításába. A svéd munkakultúra magas színvonalú. A kormány nem avatkozik bele a bértárgyalásokba, kollektív szerződések, munkajogi szabályok szabályozzák a munkakörülményeket a munkaerőpiacon. A svéd munkavállalók kilencven százaléka kollektív szerződéssel van foglalkoztatva, a foglalkoztatáspolitikának, a fontos szerepet játszó, felelősségteljes szociális partnereknek és az ottani munkakultúrának köszönhetően igen ritkán lépnek sztrájkba a dolgozók. A jó munkahelyi környezet a kölcsönös bizalmon, tiszteleten alapul és stabilitása a munkáltatók és munkavállalók együttműködésén múlik. A svéd rendszer támogatja a dolgozó nőket a gyermeknevelésben, jól kiépített bölcsődei hálózattal, az otthonlét kötelező (a támogatás feltételül szabott) megosztásával a szülők között, az egyénhez (és nem a családhoz) kötött támogatásokkal, valamint a nemek közötti egyenlőséget (és nem a hagyományos feleség- és anyaszerepet) hangsúlyozó közbeszéd erősítésével.



Ezzel a szemlélettel, valamint a világon legbőkezűbb gyermeknevelési támogatás rendszerrel sikerült elérniük a gyermekvállalási kedv növekedését és azt, hogy Svédországban a legmagasabb kisgyerekes anyák foglalkoztatottsága. A 20 és 64 éves közötti nők 80 százaléka dolgozik. Az ország aktív intézkedéseket tett és tesz, hogy minél több férfi menjen apasági szabadságra, gyermekgondozási támogatásra annak érdekében, hogy növeljék a nemek közötti egyenlőséget. A munka és a magánélet közötti egyensúlyozás nemcsak a családi feladatok megosztásán, a magas munkakultúrán, jogbiztonságon, a foglalkoztatás-vagy éppen a család- vagy szociálpolitikán, a vállalatok gyakorlatán múlik, hanem azon is, mennyien tudnak részmunkaidőben, távmunkában dolgozni, melynek egyik alapfeltétele az internet-ellátottság. A svédek 94 százalékának van internet-elérhetősége és az idős (65 év feletti) korosztály túlnyomó többsége is gyakorlott használója az elektronikus kommunikáció eszközeinek.

Tanulságos a svédek hozzáállása a technológiai fejlődéshez: ha megkérdezzük egy svéd szakszervezeti vezetőt, fél-e az új technológiától, azt fogja felelni, hogy nem, a régi technológiától tart inkább. *„Ha eltűnik egy szakma, a munkavállalókat átkepezzük. Állásokat nem védünk. A dolgozókat védjük.”* A fentiekből következően nem meglepő, hogy az emberi erőforrás menedzsment intézményesülése Svédországban nagyon magas fokú, így mind az állami mind a versenyszféra megfelelő méretű intézményeiben (ahol az intézmény/vállalat mérete indokolja a külön HR menedzser szerepét) többnyire a személyzeti vezetők, HR szakemberek is helyet kapnak a vállalat vezetésében.

2.4.1. A SVÉD HR KÉPZÉSEK ÉS MUNKAKÖRÖK TAGOZÓDÁSA

Svédországban HR képzéseket lehet találni főiskolai/egyetemi szinten vagy akkreditált képzési intézeteknél, HR tanácsadóknál. A felsőfokú oktatási intézmények az Európa nagy részén már elterjedt úgynevezett kurzusegyetemek, melyek lehetővé teszik az egyetemi szintű továbbképzést azáltal, hogy a megfelelő előképzettséggel rendelkező személy felvehet egy bizonyos kreditszámú kurzust, amely a leginkább megfelel az igényeinek. Ezt elvégezve az adott felsőoktatási krediteket igazoló tanúsítványt kaphat, amely beszámítható lehet esetleges későbbi tanulmányaiba. Tehát a svéd rendszer sokkal rugalmasabb, működését nem nehezíti meg a magyarországi MAB-hoz hasonló merev intézmény.

Egy alapképzés a HR szakterületen belül 180 kreditpontot ér, amely 3 éves teljes idejű tanulásnak felel meg. Ez további egy éves ráépítéssel a csak Svédországban létező magiszter-vizsgához vezethet vagy két éves tanulmányokkal egy mesterfokozatot lehet szerezni, teljes összhangban a bolognai rendszer követelményeivel. Lehetőség van arra is, hogy a HR képzésekhez különféle specializációkat rendeljenek, így lehet például pszichológia, vállalat-gazdaságtan, ergonómia, szociológia, viselkedéstudomány, munkakörnyezet-fejlesztés és munkaterápia szakiránya a HR képzéseknek. Az úgynevezett *„personalvetarprogram”* (személyzettudományi program) egy alapképzés, melyet a legtöbb svéd egyetemen és főiskolán tanítanak és magában foglalja a munkajog, munkakörnyezeti jog, munkaerő-toborzás, kommunikáció, szervezés- és vezetéstudomány elemeit. A HR munkakörök általában a következők:

- Személyzeti főnök (HR vezető)



- Toborzó/munkaerő-beszerző
- HR tanácsadó
- Munkaköri-coach

A tanulmány szerzői – a Göteborgi Egyetem állandó munkatársaként, illetve vendégelőadójaként – személyes tapasztalatot szerezhettek a Göteborgi Egyetem HR mesterképzésének működéséről. A program elnevezése „*Stratégiai humán erőforrás menedzsment és munkaügyi kapcsolatok*” mesterképzési szak, az egységes Európai Felsőoktatási Térség alapelveinek megfelelően (Bologna-rendszer) 2 éves, 120 kredites képzés. A szak az egyetem Szociológiai és Munkatudományi Intézetének keretében működik, a képzést folytató intézet irányultságának megfelelően a fókusz a főbb társadalmi trendek és a HR működésének és fejlődésének kapcsolata, a társadalmi fejlődés hatása a munka világra. Magyar szemmel nagyon tanulságos a mesterképzési szak tantervének modulrendszerű felépítése, amely félévente általában két, 15 kredites tanulmányi egységet definiál:

I. félév

Stratégiai humán erőforrás menedzsment (15 kredit)

Kutatási elméletek és módszertan (15 kredit)

II. félév

HRM társadalmi nézőpontból (15 kredit)

Stratégiák erős együttműködésen alapuló kultúrák kialakítására VAGY Emberi erőforrás és Menedzsment szakterületi szakmai gyakorlat (15 kredit)

III. félév

Fenntartható személyközpontú vezetés VAGY Emberi erőforrás és Menedzsment szakterületi szakmai gyakorlat (15 kredit)

Az emberi erőforrás menedzsment kihívásai (15 kredit)

IV. félév

Diplomamunka készítése stratégiai emberi erőforrás menedzsment és munkaügyi kapcsolatok területén (30 kredit)

Megemlíthető még a Stockholm School of Economics „*Executive Management Program for the Public Sector*” továbbképzése, amely a közszolgálatban dolgozó szenior szintű vezetőknek nyújt specializált menedzsment ismereteket (ezen belül különösen az emberi erőforrás menedzsment és személyes vezetésre vonatkozó tudásanyagok vannak túlsúlyban).

2.4.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ESZKÖZEI

A tudásmegosztás szükségességének felismerése és ennek megvalósíthatósága jelentősen különbözik a versenyszféra és a közszolgálati szektor intézményei között. A modern termelő és szolgáltató szervezetekben (ideértve a versenyszférát és a közszolgálati szektort egyaránt) egyre inkább a megnövekedett tudáskövetelményekről és a jelenlegi körülményekhez való alkalmazkodás fokozott képességeiről van szó. A versenyszféra vállalatai és intézményei között a tudásmegosztás feltétele az együttműködés, a tudásmegosztás mértékét pedig az együttműködés mértéke határozza meg, ami azt is jelenti, hogy konkurens szervezeteknél, vállalatok között tudásmegosztás vagy egyáltalán nem, vagy csak korlátozott mértékben fordulhat elő. A tudásmegosztás a vállalatokon belül, az adott vállalat

különbéle egységei vagy munkacsoportjai között nagymértékben függ a vállalat szervezeti felépítésétől és a vállalati kultúrától.

A tudásmegosztás terén végzett korábbi kutatások általában más elméleti fogalmakkal, például a társadalmi tőke és a bizalom vonatkozásában határozzák meg a tudásmegosztás fogalmát. Eszerint, egy adott szervezeten belül a társadalmi tőke bizonyos esetekben hozzájárul a szervezet jobb eredményéhez, bár néha az egyén, nem pedig a szervezet érdekeit szolgálja. A vezetés bizalmát a korábbi kutatások során figyelembe veszik, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy az egyén jobban megossza a tudását, tapasztalatait. Az elméleti referenciakeret a szervezeten belüli bizalom formáit, valamint az áthidaló és összekapcsolt társadalmi tőke fogalmát foglalja magában. Ebből kifolyólag a tudásmegosztás – különösen a legközelebbi munkacsoporton belül – az összekapcsolt társadalmi tőkével jellemezhető kapcsolatokban történik.

A részlegek közötti tudásmegosztást személyes hálózatokon végzik, amelyeket szintén összekapcsolt társadalmi tőke jellemez. Mivel a funkcionálisan legközelebbi munkacsoportba vetett bizalom erős, az új, külső hatások nem érvényesülhetnek nagymértékben a társadalmi tőke áthidalásával. A következő, legközelebb álló munkacsoportok együttműködése akkor várható, ha már megpróbálták megoldani egy adott problémát és felismerték, hogy ehhez a másik csoport vagy csoportok kompetenciája, tudástőkéje nélkülözhetetlen. Az is jellemző, hogy egy adott szervezeten belül a képzett és tapasztalt munkavállalók önállóan végzik munkájukat, és saját megoldásaikat fejlesztik, ami néha feszültséget eredményez ezen független alkalmazottak törekvései és a vezetők szándékai között, hogy ellenőrizzék őket. A vezetők, többnyire pozíciójukból és jelentési kötelezettségeikből fakadóan általában azt sugallják, hogy a szervezeti egységet egységes megoldásokkal, formális hálózatokkal és dokumentációval kell kezelni. A munkavállalók néhány esetben bizalmatlanságot tapasztalnak a vezetők felé. A szervezeti egység tudásmegosztása ilyen esetekben olyan módon történik, amely lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy megvédjék a társadalmi tőkét és a vezetők ismereteit.

A közszolgálati szektor tevékenysége és így a szektorban meglévő kompetenciák, illetve azok fejlesztése is nyilvános, nyitott információ, amely többé-kevésbé mentes a versenyszférában értelemszerűen tapasztalható, a versenyelőnyöket fenntartani hivatott, többnyire konkurens cégek között megnyilvánuló információkorlátozástól. Az információ megosztása, beleértve ebbe az emberi erőforrás menedzsment kérdéseit is, mindenki által hozzáférhető jelentések (*rapport*) révén történik. A jelentések létrejöttét többnyire felmérés és kutatómunka (*utredning*) előzi meg, ami általában (a feladat nagyságától és összetettségétől függően) több hétig vagy hónapig is eltarthat.

Mint fentebb említettük, Svédország decentralizált, az állam elsődleges feladata nem a részletes irányítás, hanem a törvényhozás és a törvényi szabályozás, ill. a törvények betartása. A HR terület fejlesztése és tudásmegosztása is sokrétű, a közszolgálati szektoron belül kommunális (községi) vagy megyei szinten történik, attól függően, hogy az érintett alkalmazottak milyen feladatkört töltenek be vagy az adott hatóságnak mi az aktuális kompetenciaigénye. Manapság a HR menedzserek mindenhol megtalálhatók a közszolgálati szektorban, feladatuk az adott egység személyi állományának kompetenciafejlesztése (nagyon gyakoriak az úgynevezett munkahelyi önképző-körök, „studiecirklar”, ahol egy

kurzusvezető irányítása mellett az alkalmazottak célirányos továbbképzése folyik). Természetesen, a HR menedzserek kapcsolatban állnak az akkreditált képzési vállalatokkal és állami vagy kommunális intézményekkel is annak érdekében, hogy személyi állományuk összetétele és képzettsége mindig a követelményeknek megfelelő legyen (Némethy – Nemeskéri 2018).

Korábban is utaltunk rá, hogy Svédországban a központi kormányzat munkáltatóinak szakmai munkáját egy erre a célra létrehozott külön ügynökség, a SAV (Statens Arbetsgi-varverk – Kormányzati Munkáltatók Ügynöksége) látja el. A szervezetnek minden központi kormányzathoz tartozó munkáltató a tagja (ezeket az 5. ábrán mutattuk be). Az ügynökség egyik legfontosabb feladata a szakszervezetekkel való tárgyalások lebonyolítása a közszférában, ami közvetve 250 000 közszolgálati alkalmazott munkájára hat ki, a bérek és a foglalkoztatási feltételek tekintetében. A tárgyalás azonban csak a központi fizetési rendszerre és a bérek szintjének általános emelésére vonatkozik, az egyéni béreket helyi szinten határozzák meg. Az ügynökség a központi kormányzat számára fizetési statisztikákat készít. További fontos feladata a munkáltatói együttműködés szervezése és a munkáltatói tagok támogatása, tanácsadás a foglalkoztatást érintő kérdések széles körében (például az ügynökség jogi tanácsadást nyújt a tagoknak a munkaügyi vitákban).

A SAV elősegíti továbbá a munkáltatói politikák kialakítását, biztosítja a kormány munkaadói érdekeinek érvényesülését, a nyilvánosság előtt biztosítja a kormányzat munkaadóként való megjelenését. Ezekkel a tevékenységekkel közvetlenül is hozzájárul a közgazdaság HR területi tudásmegosztásához, az új ismeretek, adatok, tények, a kialakított új politikák elterjedéséhez.

A tudásmegosztásnak természetesen vannak korlátai is, ilyen a nyilvánossági és titoktartási törvény (*Offentlighets- och Sekretesslagen, OSL*) amely a közszolgálati szektornak több területét is érinti. A titoktartás és a titoktartás követelményei korlátozzák a véleménynyilvánítás és a szólásszabadság törvényes jogát, és céljuk az érzékeny információk terjesztésének korlátozása. A nyilvánossági és titoktartási törvény olyan hatóságokra és személyekre vonatkozik, akik a közszolgálati vagy állami szektor alkalmazottai. Az OSL a titoktartást szabályozza mind a belső körülményekre vonatkozó munkavállalói titoktartás bevezetésével, mind pedig a dokumentumok kibocsátásának korlátozásával. Az OSL olyan jogi személyekre is vonatkozik, mint a korlátolt felelősségű társaságok és a korlátolt felelősségű társaságok, ahol az önkormányzatok vagy megyei tanácsok jelentős befolyással bírnak. Ezek a jogi személyek egy hatósággal egyenrangúak. Ez a titoktartást, a bizalmasságot és a közszférában dolgozó alkalmazottakkal szembeni jogsértést – elsősorban a törvények szerint – korlátozza (ennek fontos fóruma a korábban ismertetett ombudsman rendszer).

2.5. GLOBÁLIS HR SZAKMAI HÁLÓZATOK – SZUPRANACIONÁLIS KITEKINTÉS

A nemzetközi trendekkel való összhang tekintetében kiemelhető a „*Globális emberi tőke trendek*” (*Global Human Capital Trends*) tanulmány, amely Svédország tekintetében is határozottan megragadja a HR jövőbeli szerepét és fókuszait (Deloitte, 2016). A Deloitte által

készített jelentés széleskörű empirikus felmérésen alapul (több mint 7000 válaszadó, több mint 130 országból). A tanulmány középpontjában az „új szervezet” fogalma található, ami a tan-ácsadó cég által azonosított legfontosabb trenden alapul: miután a szervezetek az utóbbi években főként a munkavállalói részvételre, a kultúrára és a vezetésre összpontosítottak, kifejezetten szükség van arra, hogy maga a szervezeti struktúra átalakuljon – a hagyományos funkcionális modellektől a független és rugalmas csapatok hálózatáig. Ez alapján Svédországban is négy globális hajtóerő alakítja a HR trendjeit.

1. *Demográfiai változások.* A munkaerő egyre fiatalabb és idősebb – és változatosabb. A milleniumi generáció elvárja a kifizetést, az értelmességet, az állandó tanulást és a karrierfejlesztési lehetőségeket. A globális szervezetek és a megnövekedett sokszínűség megköveteli az inkluzív munkahelyeket és a közös értékeket.
2. *Digitális technológia.* A digitalizálás és a szociális hálózatok radikálisan megváltoztatják mind a munkamódszereket, mind pedig a munkavállalók toborzását és irányítását. A digitális HR lehetővé teszi az egyszerűsített és javított HR folyamatokat.
3. *Felgyorsult ütemű üzleti változások.* A gyors technológiai fejlődés mellett új együttműködő üzleti modellek is gombamódra szaporodnak. Ez gyors ütemű és rugalmas (agilis) szervezeteket igényel a versenyképesség fenntartása érdekében.
4. *Új szociális szerződés.* Jelentős változások zajlanak a munkáltatók és a munkavállalók közötti viszonyban. A fiatal generációk gyakran megváltoztatják a munkáltatókat, és alaposan megnézik, mit tudnak kínálni. A szabadúszó/ szerződéses dolgozók gyorsan növekvő arányának kezelése érdekében új igényeket támasztanak a HR-rutinok a vezetés és a kultúra területén.

A HR szinte mindent képes átalakítani – a toborzástól a teljesítmény-menedzsmentig és a jutalmazási rendszerekig. Az ezzel kapcsolatos kutatások alapján a svéd szakemberek is arra következtetnek, hogy a HR-nek fejlesztenie kell készségeit a tervezés, az HR analitika és az alkalmazottak viselkedésének megértése területén. A Svédországi közszolgálati HR esetében a rendszer nyitottságából adódóan a tanácsadói és profitorientált vállalati HR is közvetlen tanulási és adaptációs lehetőségeket biztosít.

2.6. A HR SZAKMA HELYI INNOVÁTORAI

Svédország Európa egyik leginkább digitalizált országa és ez megnyilvánul a HR menedzsment területén is (Ekonomistyrningsverket 2018). A HR szakmai helyi innovátorai között éppen ezért egy informatikai megoldásokat kínáló tanácsadó szervezet szolgáltatási palettájának ismertetését tartottuk fontosnak. A Candidator IT, az egyik legjelentősebb szaktanácsadó vállalat, komplex megoldásokat kínál vállalatoknak és állami szerveknek egyaránt. Több helyen vizsgált terület, hogyan képes a HR folyamat digitalizálása üzleti előnyöket nyújtani és vonzani a tehetséget. De melyek a digitalizálás legfontosabb megoldásai? A cég, mint innovátor által fejlesztett három olyan rendszert mutatunk be fel, amelyek a HR munkában használhatók, és amelyek a digitális és hatékony munkahely előmozdításának részét képezik.



1. *Ügykezelési rendszer.* A rendszerben eseteket hozhatunk létre, amikor egy új alkalmazott csatlakozik a szervezethez, ezzel értesítjük mindazokat, akiket belülről érinthetnek a munkatárs lehetséges igényei. A rendszer olyan ellenőrző listákra épül, amelyek minden alkalmazotti igényt lefednek, kezdve az adott személyt érintő szoftver-előfizetésektől egészen a munkahely fizikai kialakításáig: milyen asztalt és széket kell számára megrendelni. Az összes információt egy helyen gyűjti össze és megkönnyíti a konkrét munkába állás előkészítését. A Candidator cég kínálatában a Cendot nevű alkalmazást fejlesztették erre a célra.

2. *Kommunikációs csatorna.* Egy digitális vállalatnál az állandó munkahely egyre kevésbé fontos. A digitalizáció terjedésével könnyebbé válik a munka akár a vonaton, otthon vagy más irodájában, ugyanakkor a távolság miatt nehezebb gyors kérdéseket feltenni a munkatársaknak. A megoldás természetesen egy digitális kommunikációs csatorna létrehozása, mint például a Skype for Business (talán kevesen tudják, de a Skype vállalatot 2003-ban Svédországban hozták létre, a Microsoft 2011-ben 8,5 milliárd dollárért vásárolta meg).

3. *Toborzó platform.* A munkáltatói márkaépítés több mint egy divatos koncepció – döntő jelentőségű a tehetségek vonzása szempontjából. A Teamtailor webszolgáltatás segítségével könnyen indítható a potenciális álláskereső számára kifejlesztett karrieroldal.

3. A KÖZSZOLGÁLAT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, SZAKMAI FÓRUMAINAK HAGYOMÁNYAI ÉS TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE SVÉDORSZÁGBAN – HR KITEKINTÉSEL

A svéd közszolgálat történetének jellegzetes példája a svéd rendőrség és a közbiztonságot szolgáló hatalmi szervezeteknek a története, amely tükrözi a rendszerek szerkezetéből fakadó menedzsment struktúrák és a tudásmegosztás formáinak fejlődését is. A mai értelemben vett tudásmegosztás, a demokratikus tradíciókra épülő emberközpontú HR menedzsment rendszer a kezdeti, egyeduralkodó társadalmi struktúrákban és különösen a lényegükönél fogva parancsuralkodó rendszerekben, mint a rendfenntartó erők és a hadsereg természetesen nem létezett, hanem többnyire az adott szervezeten belüli direkt tapasztalat-átadásra korlátozódott (Olsson – Staaf 2011).

A törvény és a rend fenntartása azonban a középkor óta jelen van Svédországban, többek között a tájvédelmi törvények (*landskapslagarna*) révén (Göteborg 2009). A rend fenntartására irányuló utasításokat a király adta és az ő végrehajtó törvényszolgái (*fogdar*) hajtották végre a király parancsait. A XVI. századtól a törvény végrehajtását a megyei tisztviselők biztosították a körzeti rendfenntartók (*fjärdingsmän*) segítségével. A XVIII. században tűzvédelmi őrök voltak a városokban, akiknek feladata volt a rend és a tűzvédelem fenntartása. 1776-ban létrehozták Stockholmban a Királyi Rendőrkamarát (*Kungliga Poliskammaren*), amely a Legfelső Felügyeleti Hatóság alatt működött és III. Gusztáv király parancsára Nils Henric Liljensparre lett Svédország első birodalmi rendőrprefektusa. A városokban voltak szétválasztó-őrök és városi őrök is, akik a rend fenntartásáért feleltek.



A mai rendőri tevékenység, valamint a rendőri szakma alapja a Stockholmban végrehajtott 1850-es rendőrségi reformhoz vezethető vissza. Amikor 1863-ban létrehozták a vásárvárosokat (*köping*), ezek kötelesek voltak gondoskodni saját rendfenntartó intézményeikről éppen úgy, mint a többi város. Ebben az időben, az állami rendőrség létrehozása előtt, csupán a városokban és ezekben a vásárvárosokban (vagy mezővárosokban) nevezték a rendfenntartó erőket rendőrségnek (*polis*). Vidéken a körzeti rendfenntartók (*fjärdingsmän*) továbbra is gondoskodtak a rendőri feladatok ellátásáról. Az 1850-es reformok értelmében, minden egyes egyházközségben kellett, hogy legyen egy körzeti rendfenntartó és így a 20. század elejére számuk 2800-ra emelkedett Svédország egész területén. Egészen 1954-ig a körzeti rendfenntartó címe megmaradt, majd ettől az időtől fogva a rendőrpárancsnok (*poliskonstapel*) elnevezést használták.

Az 1900-as évek elején elkezdődött a rendfenntartó erők szervezeti átalakulása és 1903-ban megalakult a rendőrség. 1910-ben Uppsalában alapították meg a rendőriskolát, amely Svédországban az első valódi rendőrségi oktatási intézmény volt. Korábban a régebbi rendőrök adták át tapasztalataikat az új munkatársaknak, tehát a tudásmegosztás többnyire a szervezeten belül, személyes szinten történt. Ugyanebben az évben Svédország megkapta első rendőr-kutyáját. Az első svédországi rendőrautót 1913-ban Scania-Vabis szállította Stockholmba. A gépkocsi karosszériája ugyanolyan volt, mint a „wurst” típusnevű lovas kocsié, amely hátul nyolc ember számára elegendő férőhelyet biztosító hosszanti padokkal rendelkezett, míg a vezető mellett foglalt helyet a parancsnok.

A következő évben a Biztonsági Rendőrség (*Säkerhetspolisen*) alakult meg. 1918-ban a rendőrségi rendszert átszervezték, és a megyei tisztségviselőket körzeti fiskálisok váltották fel, míg a városokban a városi fiskális tisztségét hozták létre. Még a korona végrehajtott intézményének (*Kronofogde*) neve is megváltozott és vidéki végrehajtnak (*Landsfogde*) nevezték. 1921-ben hozták létre a Kikötői Rendőrséget, a tengeri rendőrség (*Sjöpolis*, magyarul a vízirendőrség megfelelője) elődjét. 1925-ben egy új rendőrségi törvényt hoztak, melynek eredményeképpen a rendőrséget közvetlenül a kormány fennhatósága alá rendelték és a következő évben minden egyenruhás rendőr egységes egyenruhát kapott. 1933-ban alakult az úgynevezett állami rendőrség (*Statspolisen*).

Az államrendőrség intézménye 1965-ben szűnt meg a rendőrség teljes államosításának eredményeképpen. 1964-ben a svéd rendőrség megvásárolta az első helikoptert a szovjet politikus Nikita Hruscsov svédországi látogatásával kapcsolatban. Korábban repülőgépeket béreltek ilyen ügyekben. Részben a Norrmalm téri dráma (Norrmalmstorgsdramat) és az 1975-ös stockholmi nagykövetség megszállásának következményeként jött létre a speciális védelmi erő, az úgynevezett Piketen 1979-ben. A rendőrség 2015-ös nagyobb átszervezésével kapcsolatban az egykori 'pikétegységeket' regionális akciócsoportoknak (*insattstyrkor*) nevezik. Kezdetben a stockholmi, a nyugati és a déli szakaszokat „megerősített erőknek” hívták. Jelenleg arra törekednek, hogy ezeket a regionális erőket sokkal inkább az adott régió követelményeinek megfelelően alakítsák ki. Így a nagyvárosi régiókban is a készenléti erőket ma regionális készenléti erőként említik, hasonlóan azokhoz a kisebb régiókhoz, ahol a képzettségi szint alacsonyabb.

1962-ben és 1964-ben úgy döntött a svéd országgyűlés, hogy Svédország rendőrségét 1965. január 1-jén teljes mértékben államosítani kell. Ezzel Svédország 554 helyett 119



rendőrségi körzetet kapott. Az államosítással kapcsolatban az Országos Rendőrségi Testületet (Rikspolisstyrelsen) a rendőri műveletek koordináló hatóságaként alakították ki, a rendőrök és a rendőri szervek közötti nézeteltérés megszűnt, a megalakult a Tengeri Rendőrség, minden rendőrautó fekete-fehér színűre lett festve (kivéve a „polgári” funkciókat ellátó autókat), és a rendőrségi járőrszolgálat megszüntette az 1840 óta rendszeresített szablya viselését.

Figyelemre méltó a svéd rendőrségen belül a nők szerepe. Már 1908-ban Agda Halldin és Erika Ström voltak az első női rendőrségi alkalmazottak Stockholmban. Egészségügyi oktatásban részesültek, és feladataik elsősorban a rendőrörsökre veszélyeztetett helyzetük miatt felvett nők és gyermekek gondozása volt. De a rendőrség továbbra is egy férfiak által dominált intézmény volt 1957-ig, amikor az első asszonyokat Stockholmban rendőrként alkalmazták, akik 1958 januárjában kezdték meg a szolgálatot. Ugyanazok voltak a feladataik, mint az alkalmazott férfiaknak, de a szablya helyett egy gumibotot hordoztak. Először 1981-ben, Ludvikában nevezték ki Svédország első női rendőrparancsnokát (polismästare) Karin Värmefjord személyében. 1994-ben Ann Charlotte Norrás lett az első asszony, aki a tartományi rendőrparancsnoki beosztást nyerte el a göteborgi rendőrkapitányságon. 2009-ben az ország mintegy 20 000 rendőrsége személyi állományának 26 százaléka nő volt. 2015. január 1-jétől a rendőrséget átszervezték, és összevonták a rendőrséget és a biztonsági rendőrséget. 2016-ban Svédországban mintegy 20 000 rendőr dolgozott, de a rendőrség összesen több mint 28 500 alkalmazottat foglalkoztatott. Ezen a rendszeren belül – már a méretéből adódóan is – a központilag koordinált HR munka és az ehhez kapcsolódó tudásmegosztás új rendszere kell, hogy kialakuljon.

A fejezet végén meg kívánjuk említeni, hogy a közszféra oldaláról releváns klubszerű kezdeményezések tekintetében vizsgálataink során egyetlen példát találtunk. A HR terület egyik meghatározó szakmai szervezete Svédországban a Swedish Council for Strategic Human Resources Development (stratégiai emberi erőforrás fejlesztés svédországi tanácsa), amely főként a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kérdésekre összpontosít – így a közszolgálat kiemelt szerepet kap működésében (Zyman 2011). A HR szakmában működő további ilyen kezdeményezések inkább önkéntes jellegűek, kisebb területi egységek szervezeteit fogják össze.

4. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK HELYE ÉS SZEREPE AZ ADOTT ORSZÁG KÖZSZOLGÁLATI HR RENDSZERÉBEN

Ahogy korábban is említettük, Svédországban a központi kormányzat munkáltatóinak szakmai munkáját egy erre a célra létrehozott külön ügynökség, a SAV (Statens Arbetsgi-varverk – Kormányzati Munkáltatók Ügynöksége) látja el. Szakmai tevékenységét a 2.4.2.

alfejezetben mutattuk be, kitérve a szervezet jogállására (szervezeti tagozódásban elfoglalt helyére), céljára és érintettjeire is.

5. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, A HR SZAKMAI FÓRUMAINAK JOGI SZABÁLYOZÁSA

A tanulmány 2.1. és 2.3. fejezeteiben ismertetésre kerültek a vonatkozó jogi szabályozások, illetve a kapcsolódó ombudsman-rendszer. A 2.4.2. alfejezet a tudásmegosztás korlátaival kapcsolatban érintette a honvédség, rendőrség, SÄPO (Nemzetbiztonsági Rendőrség, *Säkerhetspolisen*) köreit szabályozó titoktartási törvényt (Sekretesslagen).

6. A TUDÁSMEGOSZTÁS SZERVEZETI KERETEI ÉS KAPCSOLAT A SVÉD KÖZSZOLGÁLATI FELSOÓKTATÁSSAL

A svéd HR menedzsment tudásmegosztásának természetesen vannak szervezeti keretei, bár ezek a keretek az adott közzolgálati tevékenység jellegéből fakadóan lehetnek teljesen nyitottak vagy csak korlátozott formában hozzáférhetőek, ha például nemzetbiztonsági vagy általános közbiztonsági szempontokat kell szem előtt tartani. Egyesületek, civil szervezetek, hatóságok és állami vagy magánvállalatok egyaránt alakíthatnak ki közös fórumokat, sok esetben a közzolgálati szektor magáncégeket is megbízhat kompetenciafejlesztéssel, belső továbbképzési feladatok ellátásával. A felsőoktatás nagyon is gyakorlati alapú a közzolgálati szektor leendő személyi állományának képzése szempontjából.

Svédország közzolgálati felsőoktatása rendkívül kiterjedt, magában foglalja többek között a Katonai Főiskolát (*Militärhögskolan*), a Rendőrakadémiát (*Polishögskolan*), a Királyi Technikai Főiskolát (*Kungliga Tekniska Högskolan – KTH*), amely valójában egy széles kompetenciabázissal rendelkező, hírneves műszaki egyetem státuszú intézmény (angol elnevezése KTH Royal Institute of Technology). Ezen kívül szélesebb értelemben ide sorolhatjuk az egyetemek társadalomtudományi és jogtudományi karait és több más, a közzolgálati szektor képzett személyi állományát biztosítani képes felsőfokú oktatási intézményt.

A felsőoktatási intézmények rendszeresen, minden évben toborozzák a hallgatókat és kapcsolatban állnak mind a középiskolákkal, mind a munkaközvetítőkkel. A rendőrség esetében például különleges helyet foglal el a polgári nyomozók alkalmazása, képzettsége és a tudásmegosztásban játszott szerepük. A polgári nyomozók a rendőrség munkatársai, de nem kell képzett rendőröknek lenniük, az ő munkájuk a nyomozás során felmerülő speciális szakmai feladatok ellátása. Például egy polgári nyomozót alkalmazhat a bűnüldözéssel és bűnmegelőzéssel foglalkozó szekció, ahol az esetek a fogvatartottakra, a kapcsolattartó



tilalmakra, a kockázati kérdésekre és a törvény egyéb megsértésére vonatkoznak. A polgári nyomozók is részt vesznek a bűnügyek előzetes kivizsgálásában. A polgári nyomozók vizsgálatot folytatnak a kihallgatások során, a releváns információk megszerzésével, a bizonyítékok kezelésével és biztosításával majd munkájuk eredményét a rendőrnemozók és az ügyészek előtt bemutatják, amikor az általuk elvégzendő vizsgálat egyértelműen befejeződött. A „Civil Investigator” szakmai szerepében való siker alapfeltételei az olyan személyes tulajdonságok, mint a strukturált gondolkodás, a jó analitikus és problémamegoldó képesség. Elengedhetetlen az önálló munkavégzésre és csoportos együttműködésre való képesség, a jó kommunikációs készség, rugalmasság és stressz-tolerancia. Nagyon fontos, hogy a biztonsági követelményeknek mindenkor tudatában legyen. Ezen túlmenően természetesen a svéd és angol nyelv magas szintű szóbeli és írásbeli ismerete alapvető fontosságú.

7. A LEGJOBB GYAKORLATOK BEMUTATÁSA – REFLEXIÓ

Az egyes korábban tárgyalt fejezetrészekben az adott szakmai területekhez kapcsolatosan bemutatásra kerültek a svéd közszolgálatban alkalmazott gyakorlatok. Itt különösen utalhatunk a SAV (Statens Arbetsgivarverk – Kormányzati Munkáltatók Ügynöksége) működésére. A tanulmányban több helyütt foglalkoztunk a fegyveres testületek gyakorlatával, illetve hangsúlyt helyeztünk egy különleges, a svéd példa szempontjából megkerülhetetlen területre, az ombudsman-rendszerre.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Az emberi erőforrás-menedzsment egyre nagyobb szerephez jut Svédországban mind az állami mind a versenyszféra területén. Ennek elsődleges oka az a felismerés, hogy a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, melynek működtetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén mind a szervezet részéről.

Tanulmányunkban áttekintettük a svéd közszolgálati rendszer sajátosságait abból a szempontból, hogy a HR tevékenység hogyan jelenik meg a szektor szervezeteinek működésében. Megállapítottuk, hogy a Svédországra jellemző nyílt rendszerben a közigazgatási szervek vezetői, vagy leginkább a stratégiai vezetők által kinevezett humánerőforrás menedzserek, saját hatásköreik szerint, a helyi szabályok és lehetőségek alapján hozzák meg személyzeti döntéseiket. Az Államhivatal felosztásának megfelelően Svédországban a közszolgálati szektor szélesebb értelmezését vettük alapul. Ennek tevékenysége a társadalmi lét egészére kiterjed, minden szakterületet felölel, ez magában foglalja az emberi erőforrás menedzsment rendkívül komplex, szerteágazó és interdiszciplináris jellegét is.

A HR tudásmegosztással kapcsolatban ismertetésre kerültek a svéd közszolgálatban alkalmazott gyakorlatok. Utaltunk a SAV (Kormányzati Munkáltatók Ügynöksége) műkö-



désére. A tanulmányban többször is foglalkoztunk a fegyveres testületek gyakorlatával, illetve hangsúlyt helyeztünk egy különleges, a svéd példa szempontjából megkerülhetetlen területre, az ombudsman-rendszerre. Megvizsgáltuk a felsőoktatás személyügyi területre vonatkozó alapképzési és mesterképzési programjait, amelyek – éppen a szabályozás eltérő jellege miatt – sokkal rugalmasabb kereteket adnak a folyamatosan változó, korszerű szakmai ismeretek megjelenésének. A hazai adaptáció tekintetében érdemes megfontolni a közszolgálati humán erőforrás menedzsment programok kialakításánál egy hasonlóan korszerű és rugalmas tanterv bevezetését.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Ekonomistyrningsverket (2018): Digitaliseringen av det offentliga Sverige. Rapport – En uppföljning. ESV 2018:31.

Götaland (2009): Mål och riktlinjer för Polismyndigheten i Västra Götaland Budgetåret 2009. Polismyndigheten i Västra Götaland – Polisstyrelsen – AL 191-7574/08.

Johansson, Mattias (2013): Personlig lämplighet och diskrimineringslagstiftning. JURM02. Examensarbete på juristprogrammet 30 högskolepoäng. Lunds Universitet.

Mélypataki Gábor. (2010): A nyílt és zárt közszolgálati rendszerek összehasonlítása. Miskolci Jogi Szemle. 5. évf. 2. sz. 156–178. o.

Olsson, Sofia – Staaf, Suzanne (2011): Bedömning av personlig kompetens vid rekrytering. Göteborgs universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten. Examensarbete, 15 hp.

SAV 2016

Statskontoret (2017): Den offentliga sektorn i korthet 2017. Regeringen Finansdepartementet. 103 33 Stockholm. Diarienummer: 2017-06-13. www.statskontoret.se

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.





***AGNEŠ SLAVIĆ: SZERBIA KÖZIGAZGATÁSI
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ÉS A HR SZAKEMBEREK
FEJLESZTÉSI MÓDJAINAK VIZSGÁLATA***

1. BEVEZETÉS

1.1. SZERBIA KÖZSZOLGÁLATI RENDSZERÉNEK BEMUTATÁSA

Szerbia Magyarország déli szomszédja, a volt Jugoszlávia egyik soknemzetiségű tagköztársasága, ahol ma az ország központi részében és a két autonóm tartományban, az északi Vajdaságban és a déli Koszovó és Metóhia²⁹² tartományban mintegy 7 millió lakos él. 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 beháborúja idején az infláció kezelhetetlenné vált és 1993-ban a kiskereskedelmi árak növekedése több milliárd százalékot tett ki. A hatszoros leértékelés után 29 nullát töröltek a dinárról (Gábrity Molnár 2003).

Bernaciak – Duman – Šćepanović (2011) kiemelik, hogy Szerbiában a gazdasági növekedés, a közsféra átalakítása, a privatizáció sokkal nehezkesebben haladt, mint a környező 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, a munkanélküliségi ráta 15,3%-os, az infláció 1,2%, az egy főre eső GDP az EU27-es átlag több mint harmada, a nettó átlagbér pedig 400 Euró körül mozog (Republički zavod za statistiku 2017).

A szerbiai közszoigálat hat 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 közügnökségek 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 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 azon jogi személyek képezik, amelyekben a Szerb Köztársaság, az autonóm tartomány vagy a helyi önkormányzat közvetlen vagy közvetett ellenőrzést gyakorol a tőke legalább 50%-ra vagy az irányítási szerv szavazóinak legalább 50%-a felett (Zakon o umanjenju neto prihoda lica u javnom sektoru 2013).

²⁹² Szerbia minden hivatalos dokumentuma az ország részeként kezeli a Koszovót, azonban a statisztikai adatfelvétel nem öleli fel a déli tartományt.

A szerbiai közszféra jelentőségéről tanúskodik a következő néhány adat: a közfogyasztás a szerbiai GDP 45,55%-át teszi ki, a közszférában dolgozik az összes munkavállaló 19,4%-a, az állami befektetések az összes befektetések 15%-át adják, az állam a legnagyobb egyes szereplő a hazai pénzügyi piacon és a legnagyobb adós a külföld felé (Lovre 2015).

Štimac – Lazarević (2013) kiemelik, 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, piramis-szerű szerkezettel, ahol a főbb döntéseket a csúcson hozták meg. A köztisztviselők kevésbé 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 pártpolitika jelentős hatása, amelyben a jelöltek, politikai érdemei voltak a fontosak, nem pedig a szaktudásuk vagy a vezetői készségeik, folytatódtak tovább. A 2000-es politikai hatalmváltás után, a Đinđić-kormány megalakulásakor a hatalmi elit a társadalom demokratizálását, a közszoigálat reformját tűzte ki célul. A New Public Management modell elvei szerint, a közszoigálat 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 közszoigálat reformtörekvéseinek fő céljait, a decentralizációt, a profeszionalizációt, a depolitizációt, a racionalizációt, a közpolitikák koordinációját, az ellenőrző mechanizmusokat és a modernizációt.

Lovre (2015) arra hívja fel a figyelmet, hogy a 2008-as pénzügyi válság súlyosan érintette Szerbiát is, 2009-ben jelentősen csökkentek a közbevételek. A válság elején a közszféra helyzete a magas költségvetési deficittel és az alacsony hatékonyságú működéssel volt jellemezhető. A magas költséggel alacsony minőségben működő közszféra legfontosabb problémái a következők voltak:

- az államigazgatás és az állami szolgálatok nagy költsége, az alkalmazottak fizetésében kifejezve és a GDP-ben levő arányukat tekintve,
- az állami ügynökségek és egyéb intézmények megalapításának kialakult gyakorlata, a meglévő infrastruktúra elemzése nélkül és anélkül, hogy megbizonyosodnának róla, hogy az adott tevékenységet más szervezet nem látja-e már el,
- a költségvetési források irracionális felhasználása, a nem hatékony közszoigálatoknak nyújtott támogatások formájában,
- nem eléggé szelektív nyugdíjbiztosítási, szociális-, egészségügyi és oktatási rendszer,
- nem hatékony és bürokratizált állami adminisztráció.

Lovre (2015) azt is kiemeli, hogy ebben az időszakban a közszféra reformja a fiskális konszolidáció jegyében kellett, hogy történjen, a következő területekre fókuszálva:

- a) a közszféra korporatizációja,
- b) a köz-magán partnerség bevezetése és elterjedése,
- c) az állami vállalatok részleges privatizációja és felszámolása,
- d) az infrastrukturális tevékenységet folytató nagy közszoigálatok átalakítása és privatizációja,

- e) a közszférát érintő törvényi rendelkezések és a közszféra működésének összehangolása az EU gyakorlatával,
- f) a közzállalatok és közszolgálatok régió-közi együttműködése.

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), egészségügyben (115 000), a különböző minisztériumok (100 000), a helyi önkormányzatok alapította közzállalatok (65 000) és a köztársasági alapítású közzállalatokban volt, mintegy 56 000 munkahellyel (Creation of conditions for organizational and functional restructuring within the public administration system in the Republic of Serbia 2015). A köztisztviselők száma 2016-ban az akkori államigazgatási és helyi önkormányzati miniszter, Ana Brnabić nyilatkozata szerint, 478 683 fő volt.²⁹³

A közelmúlt helyzetét jól tükrözik a 2016. március 30-án megtartott, Államigazgatás a jövőért – reformok a lakosság-központi közszolgáltatásokért címet viselő szakmai tanácskozás megállapításai is. A konferencián hangzott el, hogy 2015 júniusában a szerbiai államigazgatás területén nyilvántartásba vett munkahelyek 15%-a nem volt betöltve, ráirányítva ezzel a figyelmet a munkahelyi besorolás kérdéseire. Az alaptervékenység és a kísérő tevékenységek aránya (70:30) is kedvezőtlen, fontos lenne nagyobb hangsúlyt fektetni az alaptervékenységnek és elérni a 80:20 arányt. A tanácskozáson a Világbank közszféra szakértője, Srđan Svirčev bemutatta a központi államigazgatás területéhez tartozó 94 intézményben végzett horizontális funkcionális elemzés eredményét is. Az elemzett intézményekben csaknem 10 000 foglalkoztatott van jelen, közülük mintegy 3200 az adminisztráció, 1400 a pénzügyek, 1100 az információs-kommunikációs technológiák, 830 az irányítás, 800 a nyilvántartások, 750 logisztika és 550 az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsoló területen tevékenykedik. A szakértő kiemelte, hogy a szerbiai közigazgatásban dolgozók között tehát túl nagy arányban vannak jelen az adminisztráció és a különböző nyilvántartások területei (Stručni skup, Državna uprava za budućnost – reforme u službi pružanja javnih usluga po meri građana – Zaključci i preporuke 2016).

Napjainkban számos, a közszolgálat területét szabályozó törvény van hatályban. A terület ismerői szerint azonban a reform csak a jéghegy csúcsát érte el, gyakran a törvényi rendelkezések be nem tartása miatt.

²⁹³ Elérhetőség: www.srbijadanas.com/vesti/info/ministarka-obelodanila-srbija-ima-478683-drzavnih-sluzbenika-2016-12-27 (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

2. AZ ADOTT ORSZÁGRA JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS SZAKMAI KITEKINTÉS

2.1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT HELYE

A szerbiai emberi erőforrás gazdálkodás helyzetét jól tükrözi az tény, hogy a szerbiai vállalatokban a 2000-es politikai változások előtt a modern értelemben vett HR tevékenység nem folyt. Alapjában véve a személyzeti osztályok foglalkoztak a munkavállalókat érintő kérdésekkel. Jelenleg az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenység fejlődése tapasztalható meg. Ennek okai Svetlik és szerzőtársainak (2010) véleménye szerint az elmúlt időszak egyes gazdasági folyamataiban keresendők. Elsősorban a Szerbiába érkező multinacionális cégek járultak hozzá a HR tevékenység fejlődéséhez. A nemzetközi cégek itteni leányvállalatai a modern vállalatirányítási módszerek mellett a fejlett piacgazdaságokban kidolgozott HR módszereket is alkalmazni kezdték. Másodsorban, a szerbiai cégek és intézmények szervezeti átalakulási folyamatai az emberi erőforrás gazdálkodás fontosságára mutattak rá, arra, hogy a HR-nek stratégiai szereppel kell rendelkeznie. Harmadsorban, a munkaerő-piaci reform, a tömeges elbocsátások is a munkavállalókkal kapcsolatos döntések, a HR funkció fontosságát emelték ki. A negyedik tényezőt a technológia fejlődése jelenti, hiszen a HR információs rendszerek kialakítása jelentősen megváltoztathatta a cégek HR tevékenységét, bővíthette a dolgozókkal kapcsolatos információk körét, megkönnyíthette a HR rutinfeladatok ellátását, teret hagyva a HR stratégiai kérdéseivel való fókuszálásra. Ugyancsak a technológia fejlődésének tudható be a különböző képzési programok expanziója, a HR tevékenység szemmel látható fejlődése. S végső soron, az oktatási rendszer reformja, a Bologna-rendszer bevezetése is kedvez a HR tevékenységnek, akkor jelennek meg a HR kérdéskörével kapcsolatos tantárgyak Szerbia felsőoktatási rendszerében.

Az Emberi erőforrás menedzsment tárgy egyetemi szintű oktatása Szerbiában 2005-ben kezdődött. Ekkor jelent meg az első szerb nyelvű tankönyv is, mégpedig az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdasági Karának tanárai tollából. A nyugati tankönyvek mintáját követő kiadvány az emberi erőforrás gazdálkodás legfontosabb tevékenységeit mutatta be.

Szerbiában az állami és a magánegyetemek működése és megítélése között jelentős különbség van. Az állami alapítású egyetemek földrajzi szempont szerint szerveződnek, Belgrád, Újvidék, Kragujevac és Niš székhellyel. A legfiatalabb állami egyetemet a három korból létrejött Novi Pazari Integrált Egyetemet 2006-ban alapították meg. Mind az öt állami egyetemen van közgazdász-, illetve menedzserképzés és ma már mind az öt karon találkozhatnak a hallgatók Emberi erőforrás gazdálkodás tantárggyal.

Az ország legnagyobb egyetemén, a Belgrádi Egyetem Közgazdasági Kara Közgazdaság, ügyviteli irányítás és statisztika szak Menedzsment modulján a 4. évben kötelező a HR tárgy. A mesterképzés szintjén pedig az Ügyviteli irányítás szak keretében Stratégiai emberi erőforrás tantárggyal ismerkedhetnek meg a hallgatók.²⁹⁴ A Belgrádi Egyetem keretein belül

²⁹⁴ Elérhetőség: www.ekof.bg.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

működik a Szervezéstudományi Kar is. Itt a Menedzsment és szervezés alapképzési szak keretében a HR tantárgy a második évben kötelező. Az egyéves mesterképzés keretében a Menedzsment szakon választható Emberi erőforrás modul is, ahol néhány HR szaktantárgyat (HR-válogatott fejezetek, Képzés és fejlesztés, E-képzés, stb.) oktatnak. A doktori képzés keretében a Menedzsment szakon ismét megjelenik az Emberi erőforrás gazdálkodás tárgya.²⁹⁵

Az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdasági Karán a Menedzsment szakos hallgatók a második évben ismerkednek meg az Emberi erőforrás tárggyal. A doktori képzés keretében pedig Nemzetközi emberi erőforrás gazdálkodás menedzsment tárgyat választhatnak a Vállalkozási menedzsment szak keretében a doktoranduszok.²⁹⁶ Az Újvidéki Egyetem keretében a Műszaki Karon is folyik HR képzés, mégpedig az Ipari menedzsment szakon, a harmadik évben. Itt a negyedik évben szakosodhatnak a hallgatók, s külön Emberi erőforrás gazdálkodási képzési csoport is létezik a HR pszichológiai vetületére (motiváció, vezetés, interperszonális készségek stb.) fektetve a hangsúlyt.²⁹⁷ Az Újvidéki Egyetem nagybecskereki székhelyű Mihajlo Pupin Műszaki Karán ugyancsak van Ipari menedzsment szak, ahol a hallgatók a második évben ismerkednek meg az Emberi erőforrás gazdálkodás tárgy tartalmával.²⁹⁸

A Kragujeváci Egyetem Közgazdasági Karán a Menedzsment modul keretében az Emberi erőforrás gazdálkodás tárgya a 3. évben jelenik meg, a mesterképzés során pedig Nemzetközi emberi erőforrás gazdálkodást hallgathatnak a Nemzetközi menedzsment és a Marketing modul hallgatói.²⁹⁹ A Niši Egyetem Közgazdasági Karán a 4. évben jelenik meg a HR tantárgy a Vállalatirányítás szakon, míg a mester szak hallgatói a Nemzetközi emberi erőforrás tárgya keretében bővíthetik tudásukat ebben a témakörben.³⁰⁰

Szerbiában nagyon sok magánegyetem működik, szinte mindegyiken folyik gazdálkodási- vagy menedzserképzés. A képzés színvonala azonban gyakran megkérdőjelezhető. Az állami akkreditációval is rendelkező magánegyetemek közül a legátfogóbb HR képzés a Singidunum Egyetem Ügyviteli Karán működik. Itt az alapképzés keretében a négy választható szakirány egyike az Emberi erőforrás gazdálkodás. A képzés során a harmadik évben először a HR tantárggyal, majd néhány HR szakterülettel ismerkednek meg a hallgatók: Modern munkaerőpiac, Munkaerő toborzás és kiválasztás, Vezetés, Dolgozók fejlesztése, Tudás menedzsment stb. A mesterképzés során a HR szakirány keretében ismét megjelenik az Emberi erőforrás tantárgy és 1-2 szaktantárgy, választható jelleggel: Szervezeti magatartás, Vállalati kultúra. Kiemelnénk, hogy a Singidunum Egyetem Média és Kommunikáció Karán szintén van HR mesterképzés, itt azonban az üzleti és médiakommunikáció szaktantárgyaival kombinálva jelenik meg.³⁰¹ A Megatrend Magánegyetem John Nesbit Ügyviteli Karán a harmadik évben jelenik meg az Emberi erőforrás menedzsment tárgya.³⁰²

²⁹⁵ Elérhetőség: www.fon.bg.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁹⁶ Elérhetőség: www.ef.uns.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁹⁷ Elérhetőség: www.ftn.uns.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁹⁸ Elérhetőség: www.tfzr.uns.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

²⁹⁹ Elérhetőség: www.ekfak.kg.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³⁰⁰ Elérhetőség: www.eknfak.ni.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³⁰¹ Elérhetőség: www.singidunum.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³⁰² Elérhetőség: www.megatrend.edu.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

Az Union – Nikola Tesla Egyetem dr. Kazar Vrkić Jogi és Ügyviteli Karán pedig az Ügyviteli gazdaságtan szak harmadik évfolyamán jelenik meg az Emberi erőforrás gazdálkodás tárgya.³⁰³ Az Educons Egyetemen Ügyviteli Gazdasági Kar Menedzsment szakos hallgatói ugyancsak a harmadik évben ismerkednek meg a HR tantárgy tartalmával.³⁰⁴

Az iskolarendszeren kívüli képzéseket a különböző HR tanfolyamok, előadások jelentik. Ezeket általában a HR tevékenységet üzleti alapon folytató HR ügynökségek, tanácsadók szervezik a kevesebb tapasztalattal rendelkező, HR munkakört ellátó vállalati és intézményi szakemberek részére. A legismertebbek közülük belgrádi székhellyel működnek: MNG, HR Center, HR Solutions, Skills. A képzésekre általában nagy igény van, hiszen Szerbiában a HR képzés nagyon fiatal, így sajnálatos módon a HR munkakört betöltők többsége nem rendelkezik HR képzettséggel. A www.kursevi.com internetes oldal adatai szerint 2017 decemberében 21, a HR terület valamely témakörét felölelő tanfolyamot szerveznek, leginkább Belgrádban, 1-2 nap terjedelemben, de online kurzusok is szerepelnek a szerbiai képzőhelyek kínálatában.

A 2000-es években a szerbiai emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlat a Belgrádi Egyetem Közgazdasági Karának HR szaktekintélyei szerint is kialakuló stádiumban volt. Fő jellemzőként a kutatók azt emelték ki, hogy a stratégiai orientáció még nem volt jellemző teljes mértékben az emberi erőforrás gazdálkodási területre, a cégek HR osztályainak vezetői nem rendelkeztek elegendő szaktudással, általában nem a HR-hez kapcsolódó területről kerültek a HR osztály élére, a cégek csak nagyon kis mértékben vették igénybe különböző külső HR szolgáltatók segítségét (outsourcing), a HR osztályokon túlfoglalkoztatás volt jelen, s az együttműködés és reprezentáció egyéni formái sem voltak jelen (Bogićević Milikić – Janićijević – Cerović 2012).

A HR tevékenységek szerbiai megítéléséről tanúskodik a tevékenységi körök szerbiai osztályozási rendszere (Šifarnik delatnosti 2010) is, amelyben ez a terület csupán az elhelyezkedéssel kapcsolatos tevékenységek között van nevesítve. A 781-as csoportot a munkaközvetítők, a 782-est a munkaerő-kölcsönzők, míg a 783-ast az emberi erőforrás átruházással kapcsolatos egyéb tevékenységek képezik. Ugyanezen tevékenységi kör helyzetét illusztrálja az a tény is, hogy a munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatos részletes törvényi szabályozás sem született még meg, annak ellenére, hogy 2015 végén 77 munkaerő-lízing ügynökség volt bejegyezve és mintegy 70 000 fő volt így alkalmazva az országban. A külföldi munkavégzésre kölcsönzött magyar vagy más európai uniós állampolgársággal rendelkező szerbiai állampolgárok számáról pedig még becslés sincs.³⁰⁵

A jelenlegi helyzetről, a vállalatok HR tevékenységeiről, a szakma elismertségéről a nemzetközi HR gyakorlatot elemző CRANET kutatás 2015/16-os szerbiai adatai tesznek tanúbizonyságot. A felmérésben részt vett 158 szervezet közül 104 a magánszférát, míg 54 a közszférát képviselte. Míg a cégek 88%-ának van írott üzleti stratégiája, addig HR stratégiát csak 60%-uk dolgozott ki. Az 50 főnél nagyobb dolgozói létszámmal rendelkező magánvállalatok 24%-ában nincs külön HR osztály. Azon magáncégeknél ahol van külön HR

³⁰³ Elérhetőség: www.union.edu.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³⁰⁴ Elérhetőség: www.educons.edu.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³⁰⁵ Elérhetőség: www.pressek.rs/U-FOKUSU/lizing-radnika-ueliko-praksa-zakon-tek-u-pripremi/ (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

osztály, ott átlagban 6 szakember dolgozik, s egy HR szakemberre 115 munkavállaló jut. A legfontosabb HR kérdésekben (javadalmazás, munkaerő toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés) a vonalbeli vezetők döntenek. A magánszféra HR feladatait ellátók 90%-ának egyetemi végzettsége van. Többségük közgazdasági (52%), mérnöki (12%), vagy társadalomtudományi (10%) vagy jogi (10%) képzettséggel rendelkezik.³⁰⁶

Szerbiában nem igen vannak jelen igazi HR szakmai, érdekvédelmi egyesületek. A fejlett piacgazdaságok módszereinek ismeretén alapuló, üzleti alapon működő HR tanácsadó cégek többsége Belgrádban működik. A fővároson kívül működő HR cégek legtöbbször fő profilja a munkaközvetítés, munkaerő-kölcsönzés, de nagyon gyakran HR tanácsadást, HR oktatást is kínálnak ügyfeleik részére.

2.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK ESZKÖZEI

A HR tudásmegosztásnak Szerbiában nincs átfogó rendszere. Ahogy már említettük, valódi szakmai egyesület nincs, így a HR szakemberek tájékozódásának, kapcsolattartásának és tudásmegosztásának sincs átfogó platformja. Ezt a feladatot részben a piaci alapon működő HR ügynökségek próbálják betölteni. A nagyobbak célkitűzései között az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberekkel való kapcsolattartás, tudásmegosztás is szerepel.

A HR Pro Club elnevezésű egyesülést (nem regisztrált egyesület) 2003-ban az ország egyik legrégebbi, 1996-os alapítású HR tanácsadó cége, a Skills Training Centar tulajdonosa alapította. A www.hrpro.rs honlapon tervezte megjelentetni az aktuális híreket, elektronikus HR folyóiratot tervezett kiadni, közölte az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos törvényeket, szakmai konferenciákat szervezett stb. A HR Pro Club jelenlegi tevékenységét azonban nehéz megítélni, hiszen 2017. december elején a honlapon található legfrissebb bejegyzés 2017. februári.

A 2005-ben alapított MNG Centar tanácsadó cég 200 előadóval dolgozik, s mintegy 400 féle képzést kínál, az üzleti tanácsadás különböző területei mellett. Az emberi erőforrás gazdálkodás főbb területeihez is kapcsolódnak képzéseik. Jelenleg toborzással, teljesítményértékeléssel, változásmenedzsmenttel, képzésekkel, munkaügyi kapcsolatokkal kapcsolatos 1-2 napos képzéseket kínálnak. Az évente megrendezendő konferenciáik között a HR területet a munkajogi konferencia képviseli. Az MNG Centar honlapja részben tudásbázisként is működik, hiszen sok ingyenesen hozzáférhető tájékoztató anyag található az emberi erőforrás gazdálkodás különböző tevékenységeinek sikeresebb ellátásához. Emellett a cég különböző kérdőíveket, űrlapokat, toolokat is közzé tesz a honlapján, mint például vezetői stílust meghatározására szolgáló kérdőív, a teljesítményértékelési űrlap vagy a szerb nyelvű Continuous Improvement tool.³⁰⁷

Szerbia első internetes álláskereső fóruma, a szabadkai székhelyről működtetett www.

³⁰⁶ Elérhetőség: www.ef.uns.ac.rs/cranet és a szerző számítása (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³⁰⁷ Elérhetőség: www.mngcentar.com (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

poslovi.infostud.com ma már az ország legnagyobb ilyen jellegű szolgáltatója. A honlapon 2016-ban mintegy 24 000 álláshirdetés jelent meg, amelyre csaknem 205 000 jelölt pályázott. Ugyanezen cég egy Moj Tim (az én csoportom) elnevezésű oldalt is működtet, ahol jelenleg 251 HR tanács – tájékoztató anyag és 242 tool (kérdőív, eset bemutatás, sablon, elemzés stb.) és 63 az érdeklődők által feltett különböző szakmai kérdésre adott válasz érhető el. Az oldalon megtalálhatók a cég által szervezett országos felmérések részletei is. A Legjobb munkaadó (Najbolji poslodavac) felmérést 2008 óta két évente bonyolítják le, Szerbia legjobb munkaadóját keresve egészében szemlélve, illetve az egyes tevékenységi körökre, a magán és közszférára valamint a különböző nagyságú munkaadókra lebontva. Ugyancsak 2008 óta a honlap használói körében felmérést szerveznek, annak érdekében, hogy kiderüljön a legjobb munkaerő-kiválasztási gyakorlattal rendelkező szerbiai cég, illetve HR ügynökség kiléte. A cég új projektuma a virtuális karriernap, amire 2017 októberében került sor, a virtuális állásbörzén több mint 70 potenciális munkaadó ajánlatait tekinthették meg az érdeklődők, akik a kiállítókkal chatelhettek is.

Mindezen HR tudásmegosztási eljárás célja, valószínűleg az, hogy a szerbiai vállalatvezetők, érdeklődő egyének és a HR feladatokat ellátó alkalmazottak emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos tudását bővítsék, bemutassák a HR terület újdonságait, rávilágítsanak a HR terület fontosságára, az élethosszig tartó tanulás létfontosságára – remélve, hogy a HR tartalmak iránt érdeklődőket majd az ügyfelek körében is köszönhetik.

2.3. GLOBÁLIS HR SZAKMAI HÁLÓZATOK

A globális szakmai és tudományos HR hálózatok közül a Cranet és a CEEIRT nemzetközi tudományos hálózatokról szólunk részletesebben. A kutatócsoport felmérései, a hazai és nemzetközi konferenciákon, valamint hazai és nemzetközi tudományos folyóiratokban és internetes felületeken publikált adatai, következtetései nem csak az akadémiai szférának, de a HR szakértők számára is érdekes, értékes adatokat jelentenek.

Szerbia, pontosabban az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdasági Kara 2008-ban vált Cranet taggá, amiben a magyarországi Cranet tagoknak, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdasági Kara tanárainak, Dr. Poór Józsefnek, Dr. Karoliny Zsuzsának és néhai Dr. Farkas Ferencnek is kiemelkedő szerepe volt. A Cranfieldi Egyetem (Nagy Britannia) koordinálásával működő nemzetközi tudományos hálózat 4-5 évente világméretű kérdőíves felmérést végez a cégek és intézmények HR gyakorlatáról. 2008-ban 50 szerbiai válaszadó felelt a HR tevékenységekkel kapcsolatos kérdésekre. A tapasztalatok azt mutatták, hogy a válaszadók többsége nem rendelkezik elegendő tudással, gyakran a kérdéseket sem értették meg, bár némely helyen magyarázatot is fűztünk az itt még újdonságnak számító egyes HR technikákhoz. A 2015-os felmérésbe már 158 válaszadó kapcsolódott be. A kutatásban részt vett cégek, intézmények HR kérdésekkel megbízott munkatársaival való kapcsolattartás egy már sokkal fejlettebb HR gyakorlatra mutatott rá. A Cranet kutatás szerbiai honlapján³⁰⁸ a legfrissebb szerbiai kutatási eredmények, a nemzetközi szervezet 2005-ös

³⁰⁸ Elérhetőség: www.ef.uns.ac.rs/cranet (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

és 2015/16-os globális kutatási eredményei és a szerbiai kutatócsoport által publikált tanulmányok is megtalálhatók. A legfrissebb tudományos eredmények megosztása minden érdeklődő számára jelentősen hozzájárul a szakmai, tudományos tudásátadáshoz. A kutatócsoport azt is felajánlotta, hogy az érdeklődők számára speciális elemzéseket készít, feltárja az adott ágazatra (vállalatnagyságra, piaci orientációra, stb.) jellemző HR sajátosságokat, még pontosabb alapot adva a HR szakértők gyakorlati döntéshozatalához. Ezzel a lehetőséggel azonban a 158 válaszadó közül senki nem élt.

A budapesti székhelyű CEEIRT tudományos hálózat célja a multinacionális cégek közép-kelet európai régióban működő leányvállalatainak HR gyakorlatának feltárása, elemzése, összehasonlítása. Ezen hálózathoz az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdasági Kara 2009-ben csatlakozott, a kutatási network kezdeményezőjének, Dr. Poór Józsefnek a meghívására. Az elmúlt három CEEIRT kutatási időszak szerbiai tapasztalata arra mutat rá, hogy a HR gyakorlat a Szerbiában jelen levő multinacionális cégek körében is jelentős fejlődésen ment keresztül. A legutóbbi 2015/16-os felmérés eredményei szerint (Slavić – Berber – Nikolić 2017) a HR tudásmegosztásban a multinacionális cégek (MNC) anyacégei jelentős szerepet játszanak, megelőzve a leányvállalatok egymás közötti, illetve az adott leányvállalaton belüli tudásátadást. A Szerbiában működő MNCK mintegy felében volt külföldről jött expat, leginkább menedzseri pozícióban, s tőlük is a cég-specifikus tudás, módszertan, know-how átadását várták. A nemzetközi cégek HR osztályai nagyobb felelősséggel rendelkeznek a cég HR gyakorlatának alakításában is, hiszen a szerbiai válaszadók többsége szerint a munkaerő-biztosítás, javadalmazás és képzés kérdéseiben a HR osztály dönt, a vonalbeli vezetővel történt konzultáció után. Ez egy jelentős különbség a hazai tulajdonú cégekkel és intézményekkel szemben, ahol a vonalbeli vezetők szinte önállóan (gyakran HR szaktudás nélkül) döntenek e kérdésekben. A CEEIRT kutatócsoport legfontosabb publikációi is elérhetőek internetes felületen.³⁰⁹

Ahogy már említettük a HR gyakorlat fejlődése Szerbiában a multinacionális cégek leányvállalataiban alkalmazott modern HR módszereknek is köszönhető, amit lassan a hazai cégek és szervezetek is átvesznek. A Külföldi Befektetők Egyesülete (Foreign Investors Council) 2002-ben jött létre, jelenleg 130 tagot számláva felölelik az országban működő külföldi befektetők többségét, a legjelentősebb multinacionális cégek leányvállalatait. Az egyesületben külön részleg foglalkozik a HR kérdésekkel, honlapjukon kiadványaik, valamint a HR terület szakértőinek előadásai is elérhetőek.³¹⁰

2.4. A HR SZAKMA HELYI INNOVÁTORAI

A HR szakma innovátorainak nagy részét fogta össze az emberi erőforrás gazdálkodás területéhez kötődő IT cégek és a HR tanácsadók részére a Manpower ügynökség által 2017.12.07-én megszervezett HR Code2 elnevezésű konferencia, ahol a résztvevők a szakmai újításokról, helyi és globális tendenciákról számoltak be. A konferencia fontos

³⁰⁹ Elérhetőség: www.ceeirt-hrm.eu (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³¹⁰ Elérhetőség: www.fic.org.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)



megállapításai között szerepel, hogy az IT szektor Szerbiában is munkaerőhiánnyal küzd, a szenior munkatársak megszerzéséért valódi harc folyik. A cégek a juttatások széles körét kínálják a dolgozóknak, akik erre lassan elvárásként tekintenek. A HR jövőbeli feladata a karrierfejlesztés lesz, figyelmet kell szentelni a soft skill képzéseknek, lehetővé kell tenni az otthoni munkavégzést, olyan lépéseket kell tenni, amelyek a dolgozók lojalitását és elköteleződését jelentősen tudják növelni.³¹¹

³¹¹ Elérhetőség: www.nedeljnik.rs/magazin/portalnews/hr-konferencija-hr-code-u-it-industriji/ (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

3. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, SZAKMAI FÓRUMAINAK HAGYOMÁNYAI ÉS TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE

Štimac – Lazarević (2013) is kiemelik, hogy Szerbiában nincs olyan szakosodott felsőoktatási intézmény, amely a közzszolgálat szakértőit, vezetőit képezné ki. Egyes karokon vannak csak a közzszolgálathoz kapcsolódó szakok. Jelenleg a közzszolgálathoz kapcsolódó egyetemi oktatás még a kezdeti fázisban van. Az igényt először a magánkarok ismerték fel. Az Educons Egyetem Ügyviteli Szolgáltatási Kara (Fabus) már 2009-ben kínált akkreditált alapképzési szakot Menedzsment a közigazgatásban elnevezéssel. Ma már a kar nem létezik, s a közzszférával kapcsolatos képzés is megszűnt az Educons Egyetemen.³¹² A Singidunum magánegyetem közzszolgálati mesterképzési programját 2013-ban akkreditálta a szerbiai Akkreditációs és Minőségellenőrzési Bizottság, 60 hallgató képzésére adva engedélyt. A Közzszféra menedzsmentje elnevezésű kétéves mesterképzési szak keretén belül a hallgatók az Állami intézmények irányítása és az Információs rendszerek a közzszférában tárgyak mellett a 2. évben az Emberi erőforrás gazdálkodás tárggyal is megismerkedhetnek.³¹³ A valamikori Megatrend, ma John Nesbit magánegyetem Jogi, Közigazgatási és Közbiztonsági Kara 2014 óta kínál a közzszférához kapcsolódó akkreditált alap- és mesterképzést, sőt doktori képzést is. Az alapképzésben 180, a mesterképzésben 50, míg a doktori képzésben 10 hallgató kezdheti el minden iskolaévben a tanulmányait. A Közigazgatás elnevezésű alapképzési szakon a hallgatók többek között a Közigazgatási kultúra és etika, a Helyi közigazgatás, a Szociális politikák és E-közigazgatás tárgyakat, míg a 4. évfolyamon Emberi erőforrás a közigazgatásban tárgyat is tanulmányozzák. A mesterképzés során pedig megismerkedhetnek a Helyi közigazgatás menedzsmentjével és a Regionális gazdaságpolitikával. A doktori képzés keretében a Stratégiai menedzsment a közigazgatásban, a Közigazgatás komparatív rendszerei és ezekhez hasonló tárgyakat tanulmányozhatnak.³¹⁴

Az állami felsőoktatási intézmények közül csak a Belgrádi Egyetem kínál a közzszférához kapcsolódó képzést. A Politikai Tudományok Karának Közigazgatás, helyi közigazgatás és közpolitikák elnevezésű mesterképzése 2011-ben, majd 2015-ben is megkapta az akkreditációt 25 hallgatóra (Vodič kroz akreditovane visokoškolske ustanove i studijske programe u Republici Srbiji 2017). Ezen képzés keretében a hallgatók többek között a Közzszolgálat és helyi gazdasági fejlődés, a Közzszféra etikája, az Emberi erőforrás gazdálkodás, a Közpolitikák elemzése, az Egészségügy és az Oktatáspolitiká tárgyakat tanulmányozzák.³¹⁵ A Belgrádi Egyetem Szervezéstudományi Kara szerb és angol nyelvű Menedzsment a közzszférában elnevezésű mesterképzése 2014-es akkreditációval rendelkezik, legfeljebb 50 hallgató kezdheti el itt a tanulmányait (Vodič kroz akreditovane visokoškolske ustanove i studijske programe u Republici Srbiji 2017). Az egyéves képzés keretében három kötelező szakmai

³¹² Elérhetőség: www.educons.edu.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³¹³ Elérhetőség: www.singidunum.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³¹⁴ Elérhetőség: www.megatrend.edu.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³¹⁵ Elérhetőség: www.fpn.bg.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

tárgyból kell vizsgát tenni: New Public Management, Menedzsment és szervezés a közszférában és Projektmenedzsment a közszférában. A választható tárgyak pedig az emberi erőforrás gazdálkodás különböző területeihez kötődnek: Tudásmenedzsment, Stratégiai teljesítménymenedzsment, Vezetés és változásmenedzsment és Cost-benefit elemzés.³¹⁶

A 2015-ös Cranet kutatás adatai szerint, ahogy azt Leković – Slavić – Berber (2015) kiemelik, a szerbiai közszférában a munkavállalók idősebbek, mint a magánszféra dolgozói, ugyanakkor képzetebbek. A vizsgált 54 közszolgálati intézmény 36%-ban a dolgozók több mint fele felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A szerbiai közszféra HR gyakorlata kevésbé fejlett, mint a magánszféra cégeiben alkalmazott HR tevékenység. Külön HR osztály a közszféra intézményeinek csupán 64%-ban van, ahol átlagban 9 fő dolgozik. Egy HR szakember átlagban 79 közszférai alkalmazottért felel. A HR stratégia meglétében nincs jelentős különbség a közintézmények és a magánvállalatok között, ugyanis a közszféra válaszadóinak 57%-a rendelkezik kidolgozott HR stratégiával. A közszolgálatok terén még nagyobb a vonalbeli vezető szerepe, mint a magánszférában, aki általában önállóan hozza meg a munkaerő-biztosítással, képzéssel és javadalmazással kapcsolatos döntéseket. A közszféra általában belső toborzást használ, az új, közösségi médián alapuló toborzási módszereket nem alkalmazza. A kiválasztás gyakorlatára a panelinterjúk, az ajánlások és a próbamunka jellemző. A közszférában kevesebb pénzt és időt szánnak a dolgozók képzésére, a munkahelyi kommunikációt illetően pedig a hagyományos csatornákat használják, a közvetlen felettestől a szakszervezeti képviselőig. Berber – Slavić (2016) kutatásai arra is rámutatnak, hogy az egyes HR tevékenységek tekintetében a közszféra jelentős lemaradásban van. A 2015-ös Cranet adatok alapján elmondható, hogy Szerbiában statisztikailag jelentős különbség van a közszféra és a magánszféra toborzási, kiválasztási, javadalmazási és képzési gyakorlata között is. A közszféra HR feladatait ellátók képzettségével kapcsolatos Cranet adatok azt mutatják, hogy a közszférában kicsivel több az egyetemi végzettségűek aránya, mint a magánszférában, hiszen 92%-uk rendelkezik egyetemi oklevéllel. A HR feladatokat ellátók szakmai megoszlása is eltér a szerb magánszféra átlagától, hiszen a közszférában csupán 34% a közgazdászok aránya, de jelentős (22%) a jogászok aránya. A mérnöki végzettséggel rendelkezők aránya megegyezik a magánszférában kialakult helyzettel (12%). A társadalomtudományi és természettudományi szakterület képviselői 8,2% – 8,2%-ban látnak el az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kötődő feladatokat a közszférában.³¹⁷

³¹⁶ Elérhetőség: www.fon.bg.ac.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

³¹⁷ Elérhetőség: <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet> és a szerző számítása (utolsó letöltés: 2018. november 28.)

4. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK HELYE ÉS SZEREPE AZ ADOTT ORSZÁG KÖZSZOLGÁLATI HR RENDSZERÉBEN (SZERVEZETI KERETEK)

A modern értelemben vett emberi erőforrás gazdálkodási szemléletet és tevékenységeket Szerbia közzolgáltatási rendszerébe a 2005-ben megjelent Törvény a köztisztviselőkről vezette be. A törvény szabályozta a munkaerő-tervezés, a foglalkoztatási eljárás, a munkakörelemzés és munkakörtervezés feladatait, a dolgozók értékelését és előléptetését, a köztisztviselők folyamatos szakmai továbbkésztését, valamint az informatikai adatbázisok használatának kérdéskörét. A 2005-ös törvény alapján alakult meg a Személyügyi Szolgálat is, melynek az államigazgatás emberi erőforrás gazdálkodási szakmai kérdéseire kell választ adnia. A 2014-ben a Kormány által meghozott Stratégia az államigazgatás reformjáról a Szerb Köztársaságban azonban kiemeli, hogy még mindig nem jött létre a közigazgatás egységes HR rendszere. A közigazgatás egyes területeit szabályozó törvények meghozatalával lehetővé vált, hogy a közigazgatás egyes területei „kilépjenek” a rendszerből, felbontva így a rendszer egységességét és megnehezítve az egyes HR tevékenységek lebonyolítását (Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji 2014).

A közzolgáltatási HR tudásmegosztás és a közzolgáltatási HR szakemberek fejlesztésének legfontosabb hivatalos fóruma a Szerb Köztársaság Kormánya Személyügyi Szolgálat, 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 modernizáció szellemében, amint az a Stratégia a közigazgatás reformjáról a Szerb Köztársaságban előírja. A Szolgálat három részlegből tevődik össze: az Emberi erőforrás kiválasztási és fejlesztési részleg, az Analitikus feladatok részlege és a Jogi, pénzügyi és általános feladatok részlege. A Személyügyi Szolgálat a következő szakmai feladatokat látja el a minisztériumok, külön szervezetek, a Kormány szolgálatai és a közigazgatási körzetek szakszolgálatai részére:

1. Megjelenteti a belső pályázatokat a végrehajtói munkakörökre, valamint a belső és nyilvános pályázatokat a pozíción levő munkakörökre és ügyel az eljárás lefolytatására,
2. A Kormány részére előkészíti a szervek személyzeti tervét és ügyel a meghozott személyzeti terv megfelelő végrehajtásáért,
3. Véleményezi a különböző szervek munkakör- besorolási és belső szervezési szabályzatait,
4. Szakmai segítséget nyújt a különböző szerveknek a személyzeti kérdésekkel és a belső szervezéssel kapcsolatban,
5. Vezeti a Központi személyzeti nyilvántartást a különböző szervezetekben dolgozó köztisztviselőkről és alkalmazottakról,
6. Nyilvántartást vezet a különböző szervek belső munkaerőpiacáról, segíti a köztisztviselőket az áthelyezések alkalmával és a projektcsoportok keretében történő

munkavégzés során, valamint segíti a különböző szerveket személyzeti problémáik megoldásában.

A Szolgálat tevékenységén belül a közszolgálati HR tudásmegosztást és a HR területtel foglalkozó szakemberek fejlesztését a köztisztviselők általános szakmai képzési programján belül nyújtott emberi erőforrás gazdálkodási képzések szolgálják. A 2016-os évben összesen 17 képzés során 298-an szereztek az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységeihez kötődő szaktudást. A képzések típusait, az alkalmazott módszereket és az elért eredményeket a tanulmány 7. pontja alatt mutatjuk be. A Szolgálat képzései és szakértői munkáján kívül fontosak a Szolgálat honlapján megtalálható emberi erőforrás gazdálkodási területhez kapcsolódó dokumentumok is. Az érdeklődők számára elérhetők a közszolgálat különböző területeit szabályozó törvények, rendeletek, szabályzatok és kézikönyvek. A gyakorlatias, konkrét módszereket, tanácsokat tartalmazó kézikönyvek összeállítását nagy részben az Európai Újjáépítési Ügynökség támogatta. A közszolgálatban HR feladatokat ellátók számára kiemelten fontos lehet a Kézikönyv a köztisztviselők értékeléséről, Kézikönyv trénereknek, Kézikönyv a hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciák megállapításához, Kézikönyv a szakmai továbbképzés szükségességének megállapításához is. Az egyéb hasznos anyagok között fontos szerepe lehet a HR tevékenységek értékelési módjait bemutató tanulmánynak, valamint az EU 27 országa közszolgálati rendszerét ismertető kiadványnak is. A Szolgálat honlapján az ajánlott szakirodalom részben Gvozdana Miglič *Az államigazgatási dolgozók felkutatása és kiválasztása* című kiadványa lehet kiemelten hasznos, hiszen a munkaerő-toborzás és kiválasztás alapvető módszereit mutatja be gyakorlatias szemléletben.³¹⁸

Az Államigazgatási és Helyi Önkormányzati Minisztérium nyolc részlege közül egyik az Emberi Erőforrás Gazdálkodási Részleg. Itt két osztály működik. A munkaügyi és kollektív tárgyalások osztályához a Munkaügyi csoport és a Kollektív tárgyalások csoportja tartozik. A Fizetési rendszerek és katalogizáció, valamint a közszolgálati munkahelyek értékelésének osztályán belül a Fizetési rendszert fejlesztő csoport és a Katalogizáció és a közszolgálati munkahelyek értékelési csoportja működik. Az Emberi Erőforrás Gazdálkodási Részleg fő feladatai közé tartozik:

- a fizetési rendszer kialakítása az állami szervezetekben, a közügynökségekben, a közszolgálatoknál, a helyi önkormányzatok egységeiben és az autonóm tartományokban;
- a munkaügyi rendszerek kidolgozása és a szociális dialógus elérése,
- a közszolgálatban dolgozók anyagi juttatásának megvalósítása a racionalizálási folyamatok során,
- közszolgálatban dolgozók maximális számának meghatározása,
- stratégiák és akciótervek kidolgozása,
- a jogszabályok végrehajtásának figyelemmel kísérése,
- együttműködés a közigazgatás és a civil szféra szervezeteivel,
- a pénzügyi igazgatás és ellenőrzés kialakítása és
- egyéb a Részleg tevékenységéhez kötődő feladatok.

³¹⁸ Elérhetőség: www.suk.gov.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)



A HR tudásmegosztást leginkább a Részleg konkrét tevékenysége szolgálja, a honlapon nem található kifejezetten a közszolgálat HR tevékenységéhez kapcsolódó más tartalom.³¹⁹ A Minisztérium tevékenységét jelentősen bővíti majd a Közigazgatási Nemzeti Akadémia, amelynek jogi státusát a 2017.10.17-ei parlamenti ülésnapon meghozott Törvény a Közigazgatási Nemzeti Akadémiáról szabályozza. Az önálló jogi státussal rendelkező, de minisztériumi ellenőrzés alá tartozó szervezet a közigazgatás dolgozóinak nem formális szakmai továbbképzését végzi majd.

A közszolgálatok egyéb területeit illetően, a Belügyminisztériumban a HR tevékenységek a Pénzügyi, emberi erőforrás-ügyi és közös ügyek részlegén belül találhatóak. A Belügyminisztérium jelentős lépéseket tett a HR területen, hiszen 2014-ben életbe lépett a Stratégia a Belügyminisztérium emberi erőforrásainak fejlesztéséért, aminek fő célja biztosítani, hogy a megfelelő egyének, akik megfelelő tudással, készségekkel, képességekkel és tapasztalattal rendelkeznek a megfelelő munkakörbe kerüljenek a Minisztériumon belül. Az Egészségügyi Minisztériumban az emberi erőforrás gazdálkodással az Egészségügyi technológiák és az emberi erőforrás fejlesztési osztály keretén belül foglalkoznak. Más közszolgálati területeken, mint például a Védelmi Minisztérium, a Pénzügyminisztérium vagy az Oktatási Minisztérium, a HR tevékenység nincs részleg vagy osztály szinten kiemelve. A HR tudásátadás és a HR szakemberek fejlesztése ezeken a területeken még nem eléggé fejlett.

A szerbiai közszféra reformfolyamataiban és a tudásátadásban az EU és egyéb nemzetközi szervezetek is jelentős szerepet játszanak. Az Európai Unió segítsége kulcsfontosságú, hiszen 2013-ban 208 millió eurót áldozott e célra. A pénzügyi segítség mellett az EU figyelemmel kíséri a reformok megvalósulását, hiszen ez a csatlakozási tárgyalások egyik kulcskérdése. Az Európai Bizottság, az Európai Fejlesztési Alap, az Európai Újjáépítési Ügynökség jelentős segítséget nyújtott több különböző a közszolgálat HR tevékenységeinek fejlesztését szolgáló elemzés elkészítéséhez és több ilyen jellegű kiadvány publikálásához. A Nemzetközi Valutaalap hatása is jelentős, de más jellegű, hiszen a szerbiai közszféra racionalizálását, a közfogyasztások csökkenését várja el, s az államigazgatási dolgozók béreinek és újabb foglalkoztatás befagyasztása mellett száll síkra. Egyéb európai államok, szervezetek segítsége is jelentős. A Holland Királyság Külügyminisztériuma, például a Transparent Srbija egyesület munkáját támogatva a szerbiai közszférák munkáját, igazgató-kinevezési folyamatait követi figyelemmel. Másrésztől, a Svájci Fejlesztési és Együttműködési Ügynökség pedig a Polis kiadvány megjelenését és a COCOPS kutatást támogatva is közvetlenül hozzájárul a közszolgálati HR tudásátadás és a HR szakemberek fejlesztésének folyamataihoz.

A 2013-as COCOPS felmérés, aminek célja az államigazgatási reformok vizsgálata volt, arra is kiterjedt, hogy az EU és egyéb nemzetközi szervezetek hogyan hatnak ki a szerbiai közszféra reformfolyamatainak megvalósítására. Štimac – Lazarević (2013) kiemelik, hogy a válaszadók szerint a nemzetközi szervezeteknek jelentős hatása van a reformok tartalmára, folyamatára és megvalósításuk valószínűségére is. Az 1-től 7-ig terjedő skálán az említett tényezőket a megkérdezett közigazgatási vezetők a következőképpen értékelték:

³¹⁹ Elérhetőség: www.mduls.gov.rs (utolsó letöltés: 2018. november 28.)



5,46; 5,21; 4,96. A közigazgatás vezető szakemberei, az államtitkárok csak nem fele heti kapcsolatban van a nemzetközi szervezetek képviselőivel. Összegezve elmondható, a szerbiai közsféra vezetői egyetértenek abban, hogy a nemzetközi szervezeteknek és az EU-nak jelentős, pozitív hatása van a közsféra reformfolyamataira és a HR tudásmegosztásra.

A helyi önkormányzatokra jellemző HR tudásmegosztást illetően Živkovič (2017) az Emberi erőforrás gazdálkodás a helyi önkormányzatok egységeiben elnevezésű projektum keretében 2016-ban végzett felmérés eredményeinek ismertetése során kiemeli, hogy a helyi önkormányzatok nagy részében nincs külön HR osztály. Ez annak tudható be, hogy a 2016-ban meghozott Törvény az autonóm tartomány és a helyi önkormányzat egységeinek dolgozóiról, figyelembe véve a gyakorlati helyzetet, nem tette kötelezővé külön HR osztály megalakítását, csak a HR feladatok megszervezését. Így az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységeit általában az irányítás más feladatait is ellátó munkakörökre – személyekre ruházták át. A megfelelő HR gyakorlat kialakulását a szervezési kérdéseken kívül a tudás hiánya is nehezíti, hiszen az önkormányzatok többségében nincs a HR területhez értő, kvalifikált dolgozó.

Ebben próbál segítséget nyújtani a Vukonjanski et al. (2012) által előkészített Emberi erőforrás gazdálkodási kézikönyv című kiadvány, amely 2012-ben jelent meg az Európai Bizottság támogatásával, azzal a céllal, hogy segítse a szakmaiságon, a hatékony és lakosság-központú működésen alapuló helyi önkormányzatok kialakulását. Ebben a folyamatban az emberi erőforrások kulcsfontosságúak. A kézikönyv célcsoportját a helyi közigazgatásban dolgozó tisztviselők alkotják, leginkább az emberi erőforrás gazdálkodási osztályok vezetői és a többi osztályvezető. A kézikönyv nem kínál kész megoldásokat, hanem bemutatja a főbb HR tevékenységek folyamatát, annak érdekében, hogy a helyi önkormányzatok reálisan felmérhessék emberi erőforrás szükségletüket és megfelelően gazdálkodhassanak velük. A kézikönyv definiálja a főbb HR fogalmakat, bemutatja a HR modelleket és indikátorokat, valamint az egyes európai helyi önkormányzatok legjobb gyakorlatát is. A kiadvány konkrét céljait a következőképpen foglalták össze a Helyi önkormányzatok erősítése Szerbiában – 2. fázis program csapattagjai:

- segíteni az emberi erőforrás gazdálkodási szolgálatok vezetőinek és az osztályvezetőknek abban, hogy megértsék, hogyan függ össze a HR gyakorlat a szervezeti stratégiával és prioritásokkal,
- meghatározni, hogy hogyan lehet rámutatni az emberek értékeire és az egészséges HR gyakorlat fontosságára,
- meghatározni a HR szolgálat azon kompetenciáit, amelyek a szervezet és a közszolgálatok változó szükségleteit kell, hogy kielégítsék,
- pontosítani a szervezet minden tagjának szerepét és felelősségét a HR gyakorlat során, és összehasonlítani azt a hasonló szervezetek gyakorlatával, a javítás szándékával,
- lehetővé tenni, hogy a tervezés és döntéshozatal minőséges és elégséges adatokon alapuljon, figyelembe véve a tervezés dolgozókra gyakorolt hatását is,
- lehetővé tenni a helyi önkormányzatoknak, hogy átvegyék a felelősséget a saját HR gyakorlatuk javításáért.



A kézikönyv tartalmazza az alap HR fogalmak magyarázatát, a HR osztály funkcióit, a modern és hatékony HR gyakorlat értéktöbbletét a helyi önkormányzati tisztviselők és a választott képviselők részére. Emellett ismerteti a főbb HR módozatokat és a szerbiai HR gyakorlat aktuális helyzetét – rámutatva a törvényes keretekre. A HR tevékenységek szerbiai hatékony végrehajtásához szükséges minta-eszközöket (kérdőíveket, folyamatábrákat, űrlapokat, stb.) is bemutat. Ismerteti a hatékony teljesítményértékelés módját a HR-ben, méghozzá indikátorokkal, majd végezetül néhány európai város hatékony HR gyakorlatát is összefoglalja.

A helyi önkormányzatok reformtörekvéseit, HR feladatainak minőséges ellátását, a HR tudásátadást szolgálja 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, hiszen jogelődje, a Jugoszláv Föderatív Népköztársaság Községek és Városok Állandó Konferenciájának alapító ülése 1923-ban volt. A szövetség a közelmúltban, a 2000-es politikai változások után kapott nagyobb szerepet, 2003-tól viseli a mai elnevezést. Az egyesület főbb célkitűzései 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. A szövetség jelenleg is aktív, 2017. december 20-ig tartó Emberi erőforrás gazdálkodás a helyi önkormányzatokban elnevezésű projektumának célja, hogy segítse a helyi önkormányzatokat a 2016-ban megjelent Törvény az autonóm tartományok és helyi önkormányzatok egységeinek dolgozóiról alkalmazásában. Az SKGO Polis elnevezésű közpolitikai szakfolyóirata is hozzájárul a HR tudásátadáshoz, a 2017. év 1. száma, például, teljes egészében a HR a közszolgálatokban témakörnek lett szentelve. Az egyesület honlapján nagyon sok elemzés és tanulmány is megtalálható a helyi közigazgatás különböző területeiről.³²⁰

³²⁰ Elérhetőség: www.sko.org (utolsó letöltés: 2018. november 28.)



5. LÉTEZIK-E A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, A HR SZAKMAI FÓRUMAINAK BÁRMILYEN JOGI SZABÁLYOZÁSA?

A modern értelemben vett emberi erőforrás gazdálkodási szemléletet és tevékenységeket Szerbia közzolgálati rendszerébe a 2005-ben megjelent Törvény a köztisztviselőről vezette be. Ez a törvény szabályozza a legfontosabb HR tevékenységek végrehajtásának módját az államigazgatás területén. A 2005-ös köztisztviselői törvény alapján alakult meg a Kormány Személyügyi Szolgálata is, melynek az államigazgatás emberi erőforrás gazdálkodási szakmai kérdéseire kell választ adnia, tanácsadó és felügyelő szerepkört töltve be. Ahogy azt a 2014-ben a Kormány által meghozott Stratégia az államigazgatás reformjáról a Szerb Köztársaságban azonban kiemeli, hogy még mindig nem jött létre a közigazgatás egységes HR rendszere. Így a közzolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának, a HR szakmai fórumainak jogi szabályozása sincs még kidolgozva.

A közzolgálati HR tudásmegosztást részben szabályozó törvények és rendelkezések a következők:

- Törvény a köztisztviselőről,
- Stratégia az államigazgatás reformjáról a Szerb Köztársaságban,
- Törvény az államigazgatásról,
- Törvény az autonóm tartomány és a helyi önkormányzat egységeinek dolgozóiról,
- Stratégia a köztisztviselők szakmai továbbképzéséről a Szerb Köztársaságban,
- Stratégia a helyi önkormányzatok egységeiben dolgozók szakmai továbbképzéséről,
- Törvény a Közigazgatási Nemzeti Akadémiáról,
- Rendelet a Személyügyi Szolgálat megalapításáról.

6. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TUDÁSMEGOSZTÁSÁNAK, HR SZAKMAI FÓRUMAINAK SZERVEZETI KERETEI, ALKALMAZOTT MÓDSZEREI ÉS ESZKÖZEI AZ ADOTT ORSZÁG KÖZSZOLGÁLATI GYAKORLATÁBAN

A közzszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás hivatalos, állami, a közzszolgálat egyes intézményeihez kötődő tudásmegosztása Szerbiában még eléggé rendszertelenül zajlik. A legátfogóbb HR ismeretanyag a Kormány Személyügyi Szolgálatának honlapjáról érhető el, valamint a szolgálat által szervezett képzéseken sajátítható el. Fontos lenne, hogy a közzszolgálatok minden olyan dolgozója, aki HR kérdésekben dönt, tervezett módon, kötelező jelleggel részt vegyen minél több ilyen tréningen.

A különböző nemzetközi szervezeteknek és a civil szférának köszönhetően az elmúlt években több a közzszolgálatok HR tevékenységéhez kapcsolódó kutatás zajlott és több kiadvány is született a témakörben. Ezek használata azonban nem kötelező jellegű, a közzszolgálatok nem kérik számon ezek használatát a HR tevékenységet végző dolgozóiktól.

7. EDDIG ELÉRT EREDMÉNYEK, A LEGJOBB GYAKORLATOK BEMUTATÁSA

A szerbiai közzszolgálatok tudásátadása és a HR területtel foglalkozó közzszolgálati szakemberek fejlesztése talán leghatékonyabban a Kormány Személyügyi Szolgálatának képzésein keresztül történik. Ahogy az Abramović (2017) által összeállított jelentésből is kiolvasható, köztisztviselők általános szakmai továbbképzésének programja keretén belül 2016-ban 17 képzést bonyolítottak le, összesen 298 résztvevő részére. Az előadások általában egy naposak voltak, az előadók pedig legtöbbször Szolgálat munkatársai közül kerültek ki. *Az emberi erőforrás gazdálkodás jelentősége az államigazgatásban* című kétnapos képzésre egyszer került sor összesen 37 résztvevővel. A célcsoportot a minisztériumi titkárok, a HR osztályok vezetői és az államigazgatás különböző szerveinek osztályvezetői képezték. Az előadók között a Francia Adminisztrációs Iskola (ENA) képviselői is jelen voltak. A munkakör-értékeléssel kapcsolatos képzésen 18 hallgató vett részt az államigazgatás különböző szerveinek vezetői és a munkakör-értékelés feladatát ellátó köztisztviselők köréből. A Személyzeti tervezéssel kapcsolatos képzés fontosságáról tanúskodik az az adat is, hogy háromszor is sor került rá és összesen 65-en hallgatták meg. A célcsoportot az államigazgatás különböző szerveiben dolgozó vezetők és a munkaköri elemzéssel foglalkozó köztisztviselők képezték. A munkaerő-kiválasztási módszereket ismertető képzést kétszer bonyolították le, összesen 20 hallgatónak, a HR feladatokat ellátó, a kiválasztási bizottsá-

gok munkájában résztvevő és az egyéb érdeklődő közigazgatási dolgozóknak. A munkahe-lyi orientációval 10 résztvevő ismerkedett meg a vezetői munkakört betöltő és a HR osztá-lyokban dolgozó köztisztviselők köréből. Az előadó a Köztársasági ügynökség a munkajogi perek békés rendezéséért munkatársa volt. A köztisztviselők szakmai továbbképzésének szentelt képzést a közszféra HR osztályainak dolgozói számára hirdették meg, s 11 részt-vevő vett rajta részt. A Köztisztviselők értékelése címet viselő képzést kétszer bonyolították le összesen 34 résztvevőnek, akik az államigazgatás különböző szerveiben dolgozó veze-tők közül és a téma iránt érdeklődő köztisztviselők köréből kerültek ki. A Központi szemé-lyügyi nyilvántartás működésével, az adatbevitel és adatfeldolgozás kérdéseivel foglalkozó képzést a különböző szervek HR munkatársainak, leginkább a HR információs rendszer ad-minisztrátorai részére állították össze, s 11 érdeklődő vett rajta részt. A munkavédelem és munkaegészségügy témaköréhez kapcsolódó képzésen 9 hallgató vett részt közigazgatás különböző szerveiben a területtel megbízott dolgozók köréből. A 2016-os képzési program leglátogatottabb előadása a mobbing témakörét járta körbe. A teljes köztisztviselői körnek szánt előadásra négyszer került sor, összesen 83 jelenlétével. A képzések fontosságát az bizonyítja, hogy a hallgatók HR különböző területeivel kapcsolatos tudásukat a képzés előtt relatíve alacsonyra értékelték (a 10 képzés hallgatói önértékelésének átlaga az 1-től 5-ig terjedő skálán 2,91), míg a képzés után úgy vélték, hogy jelentősen többet tudnak az adott témáról, hiszen a képzés utáni önértékelések átlaga 4,19. A hallgatók az előadások kü-lönböző aspektusait is értékelték, a szerzett tudás alkalmazhatóságától kezdve az előadó minőségén, a képzés szervezésén át az esetleges viták és a kapott anyag hasznosságáig. Ezen szempontok alapján a résztvevők a képzések többségét magas osztályzattal (általá-ban 4-es érték felett) értékelték.

A 2016. március 30-án megtartott, Államigazgatás a jövőért – reformok a lakosság-köz-pontú közszolgáltatásokért címet viselő szakmai tanácskozás megállapításai kiemelik, hogy a szerbiai államigazgatásban megvan a szükséges szaktudás, de mivel a döntéseket gyak-ran gyorsított eljárásban hozzák meg, alapos előkészítés nélkül, a rendelkezésre álló tudást nem használják megfelelően. A tanácskozás résztvevőinek véleménye szerint Szerbiában jelen van a törvények hiperinflációja és a jogi bizonytalanság is. A tudás és tudásmegosztás kérdéséhez szorosan kapcsolódik az egyéni felelősség kérdése is. A konferencia megállá-pításai szerint nagyon fontos meghatározni a vezetők pontos felelősségi körét, nekik pedig vállalni kell a jogkörükkel járó felelősséget, nem pedig továbbhárítani azt a magasabb szin-tekre (Stručni skup, Državna uprava za budućnost – reforme u službi pružanja javnih usluga po meri građana – Zaključci i preporuke 2016).

8. ÖSSZEFOGLALÁS

8.1. A KUTATÁS ÖSSZEFOGLALÓJA

Szerbia Magyarország déli szomszédja, a volt Jugoszlávia egyik soknemzetiségű tagköztársasága, ahol ma mintegy 7 millió lakos él. 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, piramis-szerű 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 közsféra 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.

Az Emberi erőforrás gazdálkodás egyetemi szintű oktatása Szerbiában 2005-ben kezdődött, ma már szinte minden gazdasági felsőoktatási intézményben oktatják. Szakosított HR képzés azonban csak néhány intézményben folyik, ezért nagy hiány van a megfelelő képzettséggel és szaktudással rendelkező HR szakemberekből. Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakembereket átfogó valódi szakmai, érdekvédelmi egyesület sincs.

Szerbiában nincs a közszolgálat területére szakosodott felsőoktatási intézmény. Az igényt először a magánkarok fedezték fel, majd az állami intézmények közül a Belgrádi Egyetem. Ma is csak ott lehet állami oklevelet szerezni a közszolgálatokhoz kapcsolódó szakokon. A képzések korlátozott száma magyarázhatja a közszolgálatok terén jelentkező hiányt a jól képzett dolgozókból. A közszolgálatok HR feladatait ma részben (általános) közgazdászok és jogászok látják el.

A Szerbiában közszolgálati HR tudásmegosztásnak jelenleg nincs integrált, rendszer-szintű formája. Az egyes intézményekhez köthető tudásmegosztás legfontosabb szereplője a Kormány Személyügyi Szolgálat, amely az államigazgatás vezetői és köztisztviselők számára is szervez képzéseket a HR egyes témaköreiből. A Szolgálat honlapján is sok hasznos tartalom található meg. A jövőben ezt a szerepkört valószínűleg átveszi a 2017.10.17-én megalapított Közigazgatási nemzeti akadémia, amelyet a közszolgálatok nem formális képzéseinek legfőbb képzőhelyeként képzeltek el. A közszolgálatok más területein (oktatásügy, adóügy, stb.) még nem fejlett a HR tudásmegosztás.

A helyi önkormányzatok HR feladatait ellátó dolgozók képzése és fejlesztése, a HR tudásmegosztás leginkább a nemzetközi szervezetek és a civil szféra segítségével zajlik. A csaknem 100 éves hagyományokkal rendelkező Községek és Városok Állandó Konferenciája fontos feladatának tartja a HR témakörébe tartozó tudás megosztását a helyi önkormányzatok dolgozóival, ilyen jellegű projektumai, kiadványai is vannak. Az Európai Bizottság támogatásával 2012-ben megjelentetett Emberi erőforrás gazdálkodási kézikönyv című



kiadvány konkrét segítséget, gyakorlatias ismereteket közvetít a helyi önkormányzatok HR feladatainak hatékony ellátásához.

A Kormány Személyügyi Szolgálata 2016-os képzési programjában több HR témakörhöz is kapcsolódó képzés tartozott, ezen kívül konferenciák, kutatások, kiadványok foglalkoztak a közszolgálati HR kérdéskörével. A közszolgálat HR vezetői tehát valószínűleg fontosnak tartják a tudásmegosztást, de a HR szakemberek képzését és fejlesztését felölelő átfogó rendszer még nem alakult ki.

8.2. KÖVETKEZTETÉSEK, ADAPTÁLHATÓSÁG A LEHETŐSÉGE A HAZAI KÖRÜLMÉNYEK KÖZÉ

A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment valódi tudásmegosztása Szerbiában még kialakulóban van, bár több állami intézmény és civil egyesület is tevékenykedik e téren, átfogó HR tudásmegosztási rendszer még nem alakult ki.

A magyarországi adaptálhatóságról nehéz szót ejteni, hiszen a HR tudásmegosztás téren 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 HR tudásmegosztás kialakítása során.

8.3. JÖVŐKÉP AZ ADOTT ORSZÁGRA VONATKOZÓAN

A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztási rendszere fejlődéséhez és a közszolgálat HR szakemberei fejlesztése érdekében nagyon fontos a HR feladatokat ellátók képzése, iskolarendszeri és azon kívüli formális és nem formális képzések keretén belül. A szerbiai közszolgálati reform végrehajtásához elengedhetetlenül fontos a közszolgálat HR vezetőinek összefogása, tájékoztatása, a HR feladatokat ellátók állandó szakmai műhelymunkája.

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 nagyobb teret szentelnek a közszolgálati HR tudásmegosztásnak, a HR területtel foglalkozók fejlesztésének is. A folyamat sikere érdekében remélhetőleg megvalósul majd az állam, a nemzetközi szervezetek és a szakmai szervezetek együttműködése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Abramović, Snežana (2017): Realizacija programa opšteg stručnog savršavanja u 2016.

godini (Az általános szakmai továbbképzési program megvalósítása 2016-ban), Beograd, Služba za upravljanje kadrovima: <http://www.suk.gov.rs/dotAsset/21656.pdf>

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. o.

Bernaciak, Magdalena – Duman, Anil – Šćepanović, Vera (2011): Employee welfare and restructuring in the public sector: evidence from Poland and Serbia. *European Journal of Industrial Relations*, 17(4) 365–380. o.

Bogićević Milikić, Biljana – Janičijević, Nebojša – Cerović, Božidar (2012): Two decades of postsocialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal of East European Management Studies*, 17 (4) 445–463. o.

Creation of conditions for organizational and functional restructuring within the public administration system in the Republic of Serbia (2015). European Development Fund.

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.

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.

Lovre, Ivan (2015): *Analiza efikasnosti u javnom sektoru- doktorska disertacija (Hatékony-ságelemzés a közzsférában – doktori disszertáció)*. Sremska Mitrovica, Univerzitet Educans, Fakultet poslovne ekonomije, témavezető: Prof. dr Dimitrijević, Biljana.

Republički zavod za statistiku (Köztársasági Statisztikai Intézet) (2017). Elérhetőség: www.stat.gov.rs

Šifarnik delatnosti (Tevékenységi kódok) (2010). Beograd, Republički zavod za statistiku.

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.

Slavić, Agneš – Berber, Nemanja – Nikolić, Milan (2017): Serbia. In Poór József – Engle, Allen – Brewster, Chris (szerk.): *HRM in Transition – Practice of MNC-subsidiaries*

in Central and Eastern Europe, Russia and Kazakhstan, Komarno, Selye University. 216–238. o.

Stručni skup, Državna uprava 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>

Svetlik, Ivan – Barišič, Anton – Kohont, Andrej – Petkovič, Mirjana – Mirič Aleksič, Ana – Slavič, Agneš – Vaupot, Zoran – Poór József (2010): Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia. Review of International Comparative Management, 11 (5) 807–833. o.

Vodič kroz akreditovane visokoškolske ustanove i studijske programe u Republici Srbiji (Tájékoztató a Szerb Köztársaság akkreditált felsőoktatási intézményeiről és szakokról) (2017). Beograd, Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta.

Vukonjanski, Igor – Šartije, Terez – Polin, Konstans – Hefer, Hajko – Borojevič, Tatjana – Radosavljevič, Ksenija – Barber, Džon – Terijen, Olivje – Rambo, Tjeri (2012): Priručnik za upravljanje ljudskim resursima (Emberi erőforrás gazdálkodási kézikönyv). Beograd, Savet Evrope Kancelarija u Beogradu.

Živkovič, Radovan (2017): Na putu od „kadrovske evidencije” ka „upravljanju ljudskim resursima” (A személyügyi nyilvántartástól az emberi erőforrás gazdálkodás felé vezető úton). Polis, 1 12, 21–26. o.

HIVATKOZOTT JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE

Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji (*Stratégia az közigazgatás reformjéért a Szerb Köztársaságban*), (a Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye 9/14. és 42/14. 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 Közsolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó: Nemzeti Közsolgálati Egyetem; Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:
Kiss Eszter

Tördelőszerkesztő:
Bödecs László

ISBN 978-963-498-005-6

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

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM