

# KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYA ÉS EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina

*Az emberi erőforrás menedzsment terület  
munkavégzésének jellemzői a közzszolgálatban*  
(„Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)



ISBN 978-615-5269-42-4



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI  
MINISZTERIUM

ÁROP-2.2.17 | Új közzolgálati életpálya | Emberi erőforrás gazdálkodás és közzolgálati életpálya kutatás

---

# AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TERÜLET MUNKAVÉGZÉSÉNEK JELLEMZŐI A KÖZZSOLGÁLATBAN

(„Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

PETRÓ CSILLA<sup>1</sup>  
STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA<sup>2</sup>

Kiadja a Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó (1085 Budapest, Somogyi Béla u. 6.; [www.mhk.hu](http://www.mhk.hu)).  
Felelős kiadó: Majláth Zsolt László ügyvezető.

---

<sup>1</sup> Doktorandusz, Nemzeti Közzolgálati Egyetem

<sup>2</sup> Pszichológus, BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság

## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	3
2.	Humán erőforrás funkciók vizsgálatának elméleti modelljei.....	5
3.	Humánfolyamatok és humánfunkciók tendenciái a magánszférában és a közszférában .....	7
4.	Humánfolyamatok és funkciók fejlődése a hazai közszolgálatban .....	9
5.	Tapasztalatok a közszolgálati HR által ellátott humánfolyamatokkal, funkciókkal kapcsolatban .....	11
5.1.	A HR tevékenység helye és szerepe a közszolgálat szervezeteiben .....	12
5.2.	A stratégiai tervezés humánfolyamata.....	16
5.3.	A munkavégzési folyamatok rendszere.....	20
5.4.	Emberi erőforrás áramlás humánfolyamata .....	23
5.5.	Emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata .....	26
5.6.	A teljesítménymenedzsment humánfolyamata .....	30
5.7.	A kompenzáció és javadalmazás humánfolyamata.....	32
5.8.	A személyügyi szolgáltatások humánfolyamata.....	34
5.9.	Személyügyi, munkaügyi és adminisztratív feladatok.....	38
5.10.	A HR funkciók megítélése .....	39
6.	Összefoglalás.....	41
7.	Irodalomjegyzék.....	44
8.	Melléklet.....	46
1.	számú melléklet: A HR szervezeti egység létszámadatai.....	46
2.	számú melléklet: A HR részvétele a szervezeti humánpolitika kialakításában.....	47
3.	számú melléklet: A HR részvétele az emberi erőforrás gazdálkodási stratégiaalkotásban.....	48
4.	számú melléklet: A munkaköri leírások és specifikációk karbantartása a HR részéről.....	49
5.	sz. melléklet: HR controlling tevékenység megítélése a közszolgálatban.....	50
6.	számú melléklet: A HR monitoring tevékenység megítélése a közszolgálatban .....	51
7.	számú melléklet: A HR minőségbiztosítással kapcsolatos feladatainak megítélése .....	52
8.	számú melléklet: A HR részvétele az outplacement tevékenységben.....	53
9.	számú melléklet: A HR részvétele a munkaerő-tervezésben.....	54
10.	számú melléklet: A HR részvétele a szociális ellátások megszervezésében .....	55
11.	számú melléklet: A HR részvétele a szervezet illetménygazdálkodásában.....	55
12.	számú melléklet: A HR terület közreműködése a szervezet utánpótlási és vezetői adatbankjának működtetésében.....	57

Ebben a fejezetben a három közszolgálati hivatásrend szervezeteiben folyó személyügyi munkavégzés jellemzőivel, a különféle HR folyamatok és az ezeken belüli egyes HR funkciók meglétével, működésével, fejlődési irányvonalával és a felmérés résztvevőinek ezekkel kapcsolatos megítélésével foglalkozunk.

## 1. Bevezetés

Az emberi erőforrás menedzsment célja és értelme az emberi erőforrás hatékony menedzselése és a szervezeti hatékonyság, a szervezet fennmaradásának és növelésének biztosítása, a szervezeti teljesítmény növelésének elősegítése. Az emberi erőforrás menedzsment, vagy népszerű, rövidebb kifejezéssel élve a HR (ahogyan a következőkben mi is nevezni fogjuk ezt a területet), nagy utat járt be, az utóbbi évtizedekben **kiszélesedtek funkciói**, és különösen a magánszféra nagyvállalatainál egyre kiterjedtebb hatókörrel, egyre fontosabb szerepet tölt be a stratégiai döntéshozatalban is. Ehhez annak felismerése volt szükséges, hogy **a szervezet legfontosabb értéke a személyi állománya**, így ennek megfelelő gondozása a szervezeti siker alapvető kelléke. A személyi állomány megfelelő gondozásához pedig változó világunkban a HR terület a megfelelő felhatalmazás és a felső vezetés támogató magatartásának birtokában képes és alkalmas lehet arra, hogy hathatós segítséget nyújtson.

Az emberi erőforrás menedzsment filozófiáját több nézőpontból is meg lehet ragadni, itt most egy egyszerű négyes megoldást mutatunk be, amely szerint **a HR filozófiája** négy alapelven nyugszik:

- Az emberi erőforrás a szervezet legfontosabb vagyona, és hatékony kezelése a szervezet sikerének kulcsa.
- Szervezeti sikert a legnagyobb valószínűséggel akkor lehet elérni, ha a humánstratégia és a humánpolitika szorosan kapcsolódik a stratégiai tervekhez, és hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez.
- A szervezeti kultúra, az értékrend, a munkahelyi légkör és a vezetői magatartás a szervezeti siker fő összetevői. Ezt a kultúrát kell ápolni és folyamatosan alakítani.
- Folyamatos erőfeszítéseket kell tenni az emberek közti egység javítására úgy, hogy a szervezet tagjai saját céljaikat a szervezet sikere, a szervezeti célok megvalósítása érdekében kifejtett tevékenységükkel érijék el.<sup>3</sup>

Ideális esetben a HR szervezeti egység és funkció szerepe, hogy minden **a szervezet munkavállalóival kapcsolatos ügyben kezdeményezzen, útmutatást, támogatást és szolgáltatást nyújtson**. Gondoskodjon az emberek foglalkoztatásáról, fejlesztéséről, jólétéről, a vezetők és munkatársak közötti kapcsolatok erősítéséről, valamint jelentős szerepet játsszon a munkavállalók számára megfelelő környezet megteremtésében. Természetesen ez a kívánatos állapot, majd a későbbiekben látni fogjuk, hogy az esetek többségében ezekből mi valósul meg a gyakorlatban mind a magánszféra, mind a közszolgálat esetében.

Mielőtt alaposan megvizsgálánk a hazai közszolgálatban folyó HR tevékenységet, elkerülhetetlen részletesebben bemutatni, hogy melyek azok a HR funkciók, amelyek meglétét, vagy éppen meg nem létét számon lehet kérni a mai magyar közszolgálaton. Most következnek tehát

<sup>3</sup> KÖVÁRY György: *Az emberi erőforrások fejlesztése*. Budapest, Szókratész Kft., 2005.

a HR által betölthető funkciók, és ezek fejlettségi foka. Összefoglaljuk, hogy a nemzetközi szakirodalom milyen módszerek segítségével figyeli meg, osztályozza és értékeli a HR működését, hiszen ebből tudunk következtetéseket levonni arra vonatkozólag, hogy milyen HR funkciók vannak, működnek, és milyen fejlettségi szinten tart HR szempontból egy adott szervezet.

## 2. Humán erőforrás funkciók vizsgálatának elméleti modelljei

A HR szervezeti szerepének fontossága és magának a fogalomnak a **jelentése időben és térben változó**. Némely országban például bizonyos HR eljárások nem működnek, mert valamilyen szokásba, kultúrába, értékrendbe vagy jogszabálya ütköznek, vagy mivel az országok eltérő fejlődési szinten állnak, és a kulturális hagyományok miatt nem fogadnak be bizonyos elemeket. Például a New Public Management, vagy magyar fordításban „Új Közmenedzsment” (NPM) terjedése sem mindenhol volt népszerű, mert egyes államok (pl. skandináv államok) más fejlődési úton jártak, ahol ez a szemléletmód nem lett volna hatékonyan beilleszthető a meglévő kultúrába. De említhetjük például Kanadát is, ahol a közigazgatás évszázadok óta munkakör alapú rendszerre épül, szemben például hazánkkal.

Az emberi erőforrás menedzsment folyamatainak és funkcióinak tárgyalására **többféle modell** is rendelkezésre áll. A klasszikus a történelmi korszakok szerint elkülöníthető ún. **evolúciós szakirodalmi felosztás** gyakorlatilag lineáris módon, a történelem előrehaladása mentén vizsgálja a HR folyamatokat és funkciókat. Ennek keretében a következő felosztást alkalmazza:

- **Személyzeti adminisztráció** (II. világháborútól 1950-ig): A HR feladata a kiszolgáló, adminisztratív szintű feladatok ellátása, az operatív működés támogatása. Természetesen ez a fajta tevékenység a későbbiekben sem szűnt meg, sőt egyre kiterjedtebbé vált, párhuzamosan a HR tevékenységek komplexebbé válásával. Lényegében a mai munkaügyi terület feladatait foglalja magában.
- **Személyzeti menedzsment** (1960-as évek): A HR feladata a munkaerővel való gazdálkodás, elkülönült szakértői feladatok ellátása, elsősorban toborzás és kiválasztás, kompenzáció és képzés területén. Nagy fejlemény, hogy itt a HR már önálló szakmai területként funkcionál, szakértői ismereteket igénylő feladatok jelennek meg. Elkülönül a személyzeti és munkaügyi funkció (jellemzően a szervezeti egységen belüli munkamegosztással).
- **Emberi erőforrás menedzsment** (1970-es évek): Az emberi erőforrás gazdasági szempontú és komplex megközelítését foglalja magában, megjelenik az integrált szakértői rendszerek és üzleti logika alkalmazása. A munkaerőt a vezetés már emberi erőforrásnak tekinti, illetve a HR részlegtől a szervezeti értéktermeléshez történő közvetlen hozzájárulást is elvárják. Ekkor terjednek el a komplex HR funkciók: kompenzációmenedzsment, teljesítménymenedzsment stb. A HR önálló szolgáltató egységként jelenik meg a szervezeten belül.
- **Stratégiai emberi erőforrás menedzsment** (1980-as, 1990-es évek): Megjelenik a HR szerepvállalása a versenyképesség kialakításában, az üzleti partnerség más szervezeti vezetőkkel. A HR tevékenység szerepe felértékelődik, a szakma professzionalizációja figyelhető meg, integrált működést valósít meg (a HR funkciók egymással összhangban működnek).<sup>4</sup> Ez a HR legmagasabb fejlettségi foka.

Több ilyen evolúciós modell is ismeretes, amelyek feltételezik, hogy a fenti fejlődés lépcsőfokait végig kell járni, és előnyük, hogy általuk megítélhetjük a szervezetekben folyó HR munka fejlettségi szintjét, illetve a továbbfejlesztés lehetséges lépéseit.

<sup>4</sup> BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Budapest, KIK-KERSZÖV, 2000.

Egy másik jól ismert megközelítés a **HR terület fejlettségének szintjét**, a terület által működtetett rendszerek, folyamatok és funkciók kiépítettségének és integráltságának fokán keresztül méri. Itt a HR által végzett feladatokat megfigyelve lehet megítélni a munka fejlettségét, színvonalát az alapján, hogy ezeket milyen színvonalon végzik (pl. HR tervezés, toborzás, kiválasztás, munkakör-értékelés, teljesítményértékelés, ösztönzésmenedzsment, képzés-fejlesztés, karriertámogatás, szervezeti kommunikáció, outplacement stb). Gyakorlatilag a kutatás megtervezésekor ezt a logikát követtük, a kérdések az egyes HR funkciók ellátására vonatkoznak, ahogyan azt HR funkciókat tárgyaló részekben látni fogjuk.

A **HR szerepmodellek** abból a logikából indulnak ki, hogy a szervezeti szereplők milyen elvárásokat fogalmaznak meg a HR-rel kapcsolatban. A megközelítéseknek természetesen sokféle kombinációja ismeretes, itt csak a legismertebbet mutatjuk be, amely szerint négy fő szerep azonosítható: **támogatás, szolgáltatás, tanácsadás és leadership**. A leggyakrabban használt szerepfelfogás-modell Dave Ulrich modellje, amely a HR-nek a szervezetben betöltött szerepét három alapvető funkció mentén határozza meg:

- A HR üzleti partner: közvetlenül hozzájárul az üzleti tervek végrehajtásához, részt vesz a szervezetfejlesztésben, HR-gyakorlatokat vezet be, koordinálja a HR szervezetet.
- A „shared services”: a HR szolgáltató része, amely a rutin HR folyamatokat vezényli, gyakran intraneten vagy call centeren keresztül működtetik, jellemző, hogy kiszervezik.
- A szakértői központok: vagyis a szakértői HR emberi erőforrás struktúrákat, stratégiai HR kezdeményezéseket dolgoz ki és vezet be, de működése gyakran függ az üzleti partnerektől. Specializált területei például a kompenzáció, toborzás, munkaerő-tervezés, oktatás, tréning, tehetség gondozás.<sup>5</sup>

Utolsóként szólunk még a **HR kompetenciamodellekről** is, amelyek lényege, hogy azonosítja a HR területek szükséges kompetenciáit, amely révén mélyebb és összetettebb kép alkotható a HR tevékenységével kapcsolatban. A modell a terület hiányosságait is segít feltérképezni, amely a későbbi fejlesztésekhez értékes információkat szolgáltat. A HR területen szükséges kompetenciák osztályozását több szerző többféle szempontból is megteszi, de ez jelen tanulmányunknak nem témája. Elégedjünk meg annyival, hogy a HR szakmai minőségi szintjét számos kompetencia együttes birtoklása biztosítja. Különböző kompetenciák szükségesek a HR vezető, generalista és specialista esetében is.

<sup>5</sup> <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=43107> (2013.12.05)

### 3. Humánfolyamatok és humánfunkciók tendenciái a magánszférában és a közszférában

A magánszféra humánerőforrás gazdálkodásának helyzetét sok külföldi és magyar kutatás is vizsgálta, így a területnek kiterjedt irodalma van. Általánosságban elmondhatjuk azt a tapasztalást, hogy a **magánszférában** jellemző módon a személyügyi tevékenység komplexitásának köszönhetően **az 1970-es, 1980-as évektől kezdődően** egyre több, és **fontosabb** szerepet töltenek be a személyügyi szakemberek. (Azonban ez inkább a közepes és nagy létszámú vállalatokra igaz, hiszen sok vállalat ötven fő alatti létszámmal működik, ahol nincs külön személyügyi feladatokat ellátó munkatárs, így a HR jellegű feladatokat a vezetők látják el, az alkalmazottaikkal való bánásmód az ő személyes beállítottságuktól, értékrendszerüktől függ.)

Ha a jelenlegi európai trendeket és hazánkat vizsgáljuk, akkor érezhető, hogy **a gazdasági válság hatására a HR folyamatok és funkciók átalakultak**. Az olyan helyzetekben, amikor a vállalatok a túlélésre rendezkednek be, nem a HR által nyújtható közérzetjavító és jóléti szolgáltatásokat őrzik meg elsődlegesen, igyekeznek lefaragni a kiadásokat. Ez a pénzügyi, gazdasági, munkaerő-piaci válság szükségessé teszi az emberi erőforrás szervezetek, szerepek és módszerek megváltozott munkakörülményekhez való igazítását. A szervezetek számára a legfontosabb kérdést a **termelékenység növelése**, a vezetés és **humántőke-fejlesztés**, a dolgozói elkötelezettség növelése, a **tehetségek** vonzása, megszerzése, **megtartása**, a saját **teljesítmény** mérése és **növelése** jelenti.<sup>6</sup> Ebben kell segítséget nyújtania a HR-nek. Mindez kis hangsúlykülönbségekkel a közszférára is igaz, ahol különösen fontos a tehetséges szakemberek vonzása és megtartása, a személyi állomány fejlesztése és a teljesítmény javítása. A kötött előmeneteli bérezési viszonyok sajátosságából fakadóan ugyanis sok esetben gondot okoz a megfelelő szakemberek vonzása és hosszú távú megtartása, az egyénre szabott kompetenciaalapú továbbképzési rendszer kialakítása, üzemeltetése és a teljesítmény ösztönzése.

A közszféra szervezetei, hivatalai szerte a világban egyre magasabb színvonalon kell, hogy teljesítsék az állampolgárok és a vállalkozások által igényelt mind komplexebb szolgáltatásokat, és mindezt egyre szorosabb költségvetési korlátok mellett. Ebben a HR tevékenység szerepe alapvető, hiszen kulcsfontosságú annak biztosítása, hogy kellő időben **megfelelő tudású, képességű, magatartású alkalmazottak álljanak rendelkezésre** a megfelelő munkaposztokon, ahol **megfelelő színvonalú munkát végeznek**. Fontos, hogy a munkakörök és az azokat betöltők igényei és jellemzői is összeegyeztethetők legyenek, biztosítva a hatékony munkavégzést. A weberi alapokon szerveződött klasszikus „zárt”, a szinte vagy kizárólag a szenioritást figyelembe vevő rendszerek a tapasztalatok szerint már nem alkalmasak a 21. századi igények kielégítésére, ezért új megoldások szükségesek. Nemzetközi szinten ezért elkezdett terjedni például a **munkakör-elemzési és -értékelési, a differenciált bérezési, a teljesítmény-értékelési rendszerek** bevezetése és a folyamatos személyzetfejlesztés. Főként angolszász területeken az 1980-as évekig a közigazgatást a weberi bürokratikus hierarchikus modellel azonosították, majd ezt követte egy fordulat, amikor a közszolgálat messze maga mögött hagyta a normatív jellegű, a formális szabályozáson alapuló „bürokratikus-rendészeti” taylori rendszert. A 70-es évektől kezdtek teret nyerni az üzleti megoldások mindenhatóságát és a hatékonyságot hirdető NPM modell képviselői. Az angolszász területen divathullámmá vált a modell, amellyel a klasszikus megközelítés

<sup>6</sup> MATICSÁKNÉ Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest. Complex. 2012.



fokozatosan háttérbe szorult. Az áramlat, annak ellenére, hogy természetesen mint minden modellnek voltak gyengéi, de rugalmas és új nézőpontjával segítette az új típusú HR funkciók közzgazgatásba áramlását. Megjelent a közzgazgatásban a teljesítmény-értékelés, és teljesítmény alapú bérezés, a kiadások lefaragásának, az erőforrások hatékony kihasználásának új módszerei stb. A **HR funkciók kibővültek**, és eltávolodtak a pusztán adminisztratív szereptől, és **egyre inkább stratégiaivá váltak**. Az NPM áramlata tehát a modellt alkalmazó államokba magával hozta a magánszférában már jóval korábban alkalmazott új HR eszközöket. A jövő irányvonalainak kijelölése, értékeinek kiválasztása az Európai Unió tagországok közzolgálati szervezeteinél egy sajátos elemmel bővült, ez ún. Európai Közzgazgatási Tér továbbfejlesztésének szándéka. A közzolgálatások színvonalának egységesítése (de nem uniformizálása) a tagországok által közösen vallott alapértékek és elvek meghatározása révén egyfajta stratégiai iránymutatásnak, keretnek is tekinthető. A deklarált elvek a következők:

- megbízhatóság és kiszámíthatóság
- nyitottság és átláthatóság
- felelősség
- hatékonyság és eredményesség

Ezek az alapelvek nem csak a közzolgálati szervezetek vezetési és működési módját, de a szféra emberi erőforrás stratégiáját is terelik, amely a gyakorlatban azt jelenti, hogy a hagyományos **stabilitást, kiszámíthatóságot támogató értékek mellett újakat, a továbbképzés, szakmaiság fejlesztése, innováció** stb. kínál a személyi állomány számára.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> KAROLINY-LÉVAI-POÓR: *Emberi erőforrás menedzsment a közzolgálatban. Módszertani kézikönyv*. Budapest. Szókratész. 2005.

#### 4. Humánfolyamatok és funkciók fejlődése a hazai közszolgálatban

A következőkben eltekintünk a hazai közszolgálati személyzeti politika történetének bemutatásától, sokkal inkább az aktuális irányvonalakra koncentrálunk.

Az elmúlt mintegy másfél évtized alatt a magyar közszféra számos átszervezési hullámot élt át, amelyek először a rendszerváltáshoz, majd a négyévenkénti kormánycserékhez kapcsolódtak. A zárt, szenioritás alapon működő életpálya modellek bevezetését követően folyamatos volt a **törekvés a személyi állomány helyzetének javítására, a közigazgatás modernizálására**, amely inkább több mint kevesebb sikerrel zajlott, sok esetben látszatintézkedések vagy félbehagyott fejlesztések által. A reformkísérletek között a kiválasztási eljárás és utánpótlás szakszerű biztosításától kezdődően a teljesítmény ösztönzésén át a pálya egészét lefedő továbbképzési rendszer kialakításán keresztül sok hasznos elem és funkció kialakítása volt tervben, 2010-ig viszont rendszerszerűen kevés dolog működött. Tehát sokféle HR funkció rendszertelen beépítése, majd kivezetése történt meg a közigazgatásban (pl. a versenyvizsga ennek klasszikus példájává vált).

Fentiek mind abba az irányba mutatnak, hogy el kell érni a közszolgálat szervezeteinél a stratégiai tervezési és vezetési módszerek és eljárások megváltozását. Mi is támogatjuk a sokak által javasolt elképzelést, miszerint megérett az idő arra, hogy **az emberi erőforrás menedzselés is sokkal tudatosabbá, következetesebbé váljék**, és hosszabb távra is tervezhető és végrehajtható legyen.

2010-et követően a közszolgálati személyzeti politika területére fokozott figyelem irányul. A fejlesztéseket megfogalmazó logika felismeri azt az örök igazságot, hogy minden az emberen múlik, hiszen az emberek töltik meg élettel, és működtetik a szervezetet. A magyar közigazgatás fejlesztési programját megfogalmazó **Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program** egyik fontos célkitűzése a közszolgálati tisztviselők és a rendészeti, honvédelmi állomány számára a teljes életpályára kiterjedő kiszámítható és vonzó – folyamatos szakmai fejlődési lehetőséget, előmenetelt támogató – tisztos megélhetést, szakmai büszkeséget, tisztességes munkakörülményeket, szervezethez tartozást, a lojalitást erősítő, hosszú szolgálatvállalásra ösztönző életút megteremtése.<sup>8</sup> Mindezt a három hivatásrend mobilizációjával (átjárhatóság az egyes hivatásrendek között). Továbbá, hogy a szervezet számára kellő mennyiségű és felkészültségű munkára motivált állomány álljon rendelkezésre, amely révén a szakmai feladatok eredményes és hatékony végrehajtása biztosítható. A fenti **célok megvalósítása nehezen képzelhető el a hagyományos személyzeti igazgatás keretében**, ahol a HR feladatokat ellátó (személy) szervezeti egység csak a személyügyi adminisztrációval foglalkozik, és ebből a szerepből nem is tud/szándékozik kitörni, és ahol a vezetők kevés emberi erőforrás menedzsment ismerettel/képességgel rendelkeznek. A vonzó és motiváló életpálya kialakításához a hagyományosan zárt rendszer szerint felépülő előmeneteli rendszeren túl rugalmas, **új megközelítések és HR funkciók alkalmazására van szükség**, a teljesítmény-értékeléstől, emberi erőforrás fejlesztéstől egészen a HR terület **stratégiai partnerre** válásáig, amikor a HR funkciók integráltan és rendszerszerűen működnek, a HR proaktív és értékteremtő magatartásával. Ehhez a távlati célhoz, amikor is a HR stratégia partnerségéről beszélünk, természetesen hosszú út vezet, viszont az alapok lerakását mihamarabb el kell kezdeni, illetve folytatni kell.

<sup>8</sup> Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (11. 0.).

<http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (2013.12.05).

A közszférától várt hatékonyságot manapság egy-egy ország gazdasági és társadalmi teljesítőképességre gyakorolt hatása miatt is hangsúlyozzák. Ilyen megvilágításban a feladatait magas színvonalon teljesítő, a környezet változó igényeihez alkalmazkodó, hatékony közszféra a professzionális, a közügyek és a minőség iránt elkötelezett személyzete, az ország fejlődésének, modernizálásának fontos tényezője.<sup>9</sup> Az **emberi erőforrások menedzselése a közszférában is kritikus elem.**

---

<sup>9</sup> KAROLINY-LÉVAI-POÓR: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Módszertani kézikönyv.* Budapest. Szókratész. 2005.

## 5. Tapasztalatok a közszolgálati HR által ellátott humánfolyamatokkal, funkciókkal kapcsolatban

A személyzeti politika átformálásának alapidokumentuma a már hivatkozott Magyar Program, de emellett meg kell említeni a jogi szabályozó környezetet is. A közszolgálati életpálya megformálásának, és ezzel a személyzeti politika átalakításának jogi alapjai a *közszolgálati életpályák összehangolásáról szóló 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozat*, amely több személyzetpolitikai területet érintő feladatot irányoz elő a három életpálya egymáshoz közelítése érdekében, valamint a *Kormányzati Személyzeti Stratégiáról szóló 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat*, amely szintén ennek előkészítéséhez járul hozzá. Ezek a **jogszabályok kijelölik a fejlesztendő HR folyamatokat és funkciókat**. A jogi előkészítés tehát adott, amelynek hatására az utóbbi néhány évben nagy erőbedobással születtek meg új HR folyamatok/funkciók, gondoljunk csak például az új teljesítményértékelési (TÉR) rendszerre, a tartalékállomány (TARTINFÓ) rendszer továbbfejlesztésére, és a közszolgálati tisztviselők továbbképzési rendszerének kifejlesztésére. A frissen beindított folyamatok megszilárdulása, és a szervezeti kultúrákba való beépülése hosszabb időt vesz igénybe, feltételezve, hogy a rendszerek stabilan fognak működni. A gyakorlatban folyó fejlesztések mellett rendkívül **fontos az állomány véleményének megismerése** is, hiszen visszaigazolást ebből lehet nyerni, amely a későbbi fejlesztéseknek is alapjául szolgál. Ennek szellemében, ahogyan azt a szakirodalom is leszögezi, az **emberi erőforrás tervezés első lépése általában a jelenlegi emberi erőforrás kondíciók értékelésével kezdődik**. Célszerű megtenni:

- a jelenlegi személyzeti tevékenység értékelését (alkalmazottak, vezetők megkérdezésével);
- az állomány tagjainak, valamint a munkakörök jellemzőinek elemzését (az egyéni jellemzők, készségek felmérése, a gyakorlat, igények, az érdekek elemzését);
- az alkalmazotti jellemzők és a munkakörök közti megfelelés elemzését.

Fenti tényezők elemzésével felmérhetjük, hogy hol tartunk most, milyen hatékonyan kezeli a szervezet az emberi erőforrásait.<sup>10</sup>

A következőkben tehát tanulmányunkban azt vizsgáljuk meg, hogy a kérdőíves kutatás eredményei alapján a HR terület által ellátott fő humánfolyamatok és azok funkciói hogyan és milyen formában, milyen megítélés mellett működnek. A kérdőív összeállítása során törekedtünk minden fő humánfolyamat és funkció összegyűjtésére, amely a HR munka szinte minden aspektusát vizsgálat alá vonja. **A vizsgálat az alábbi területekre terjedt ki:**

- a) a HR tevékenység helye és szerepe a közszolgálat szervezeteiben;
- b) a stratégiai tervezés HR folyamatának és funkcióinak ellátása;
- c) a munkavégzési rendszerek HR folyamatának és funkcióinak ellátása;
- d) a közszolgálati életpálya (emberi erőforrás áramlás) HR folyamatának és HR funkcióinak ellátása;
- e) az emberi erőforrás fejlesztés HR folyamatának és HR funkcióinak ellátása;
- f) a teljesítménymenedzsment HR folyamatának és HR funkcióinak ellátása;
- g) a kompenzáció és javadalmazás HR folyamatának és HR funkcióinak ellátása;
- h) a személyügyi szolgáltatások HR folyamatának és HR funkcióinak ellátása;
- i) a személyügyi szolgáltatások HR folyamatához tartozó, a személyügyi, munkaügyi igazgatási és adminisztratív HR funkciók ellátása.

<sup>10</sup> KAROLINY-LÉVAI-POÓR: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Módszertani kézikönyv*. Budapest. Szókratész. 2005.

Az elemzés során a kérdőív ezen részének hosszúsága miatt és rendkívüli összetettségéből fakadó hatalmas mennyiségű információs tartalom áttekinthetősége érdekében kérdésekről kérdésre fogunk haladni, a korábban bemutatott elméleti háttér logikáját követve. Minden olyan kérdés információ tartalmát vizsgáljuk, ahol a válaszadás érvényessége megfelelő volt. Ahol az adatok ezt indokolják, ott részletesebb elemzésre is sor kerül. Ahol nem, ott rövidebb összefoglalást adunk, tekintettel a tanulmány terjedelmi korlátaira. Elemzésünket az egyes hivatásrendek dimenziójára terjesztettük ki, ahol szükségesnek láttuk ott átlagokat számoltunk, illetve összevettük az egyes válaszcsoportokból kapott eredményeket, valamint kerestük az egyes választerületek közötti összefüggéseket.

## 5.1. A HR tevékenység helye és szerepe a közszolgálat szervezeteiben

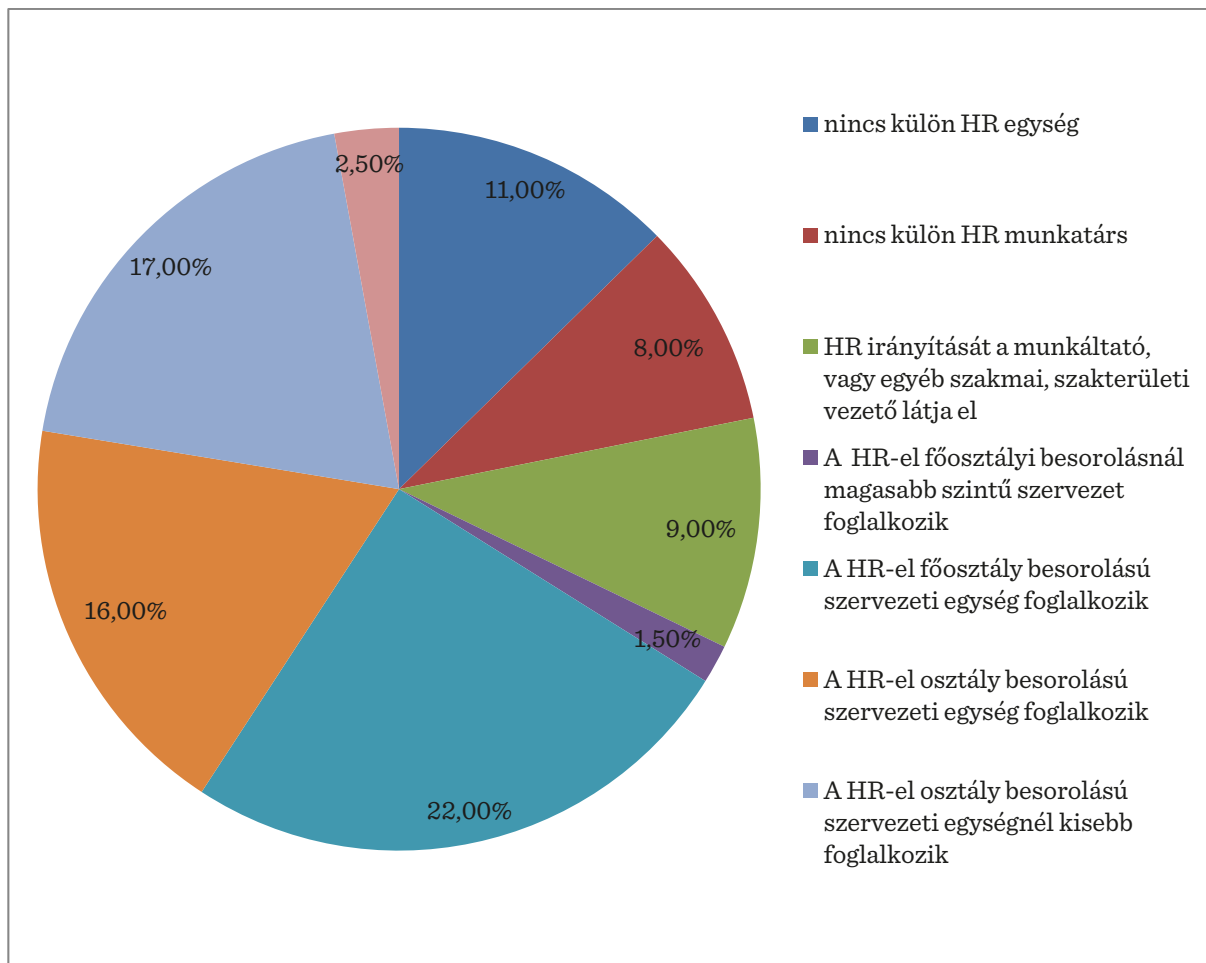
A **személyzeti szakapparátus létszámát** főként a szervezet mérete, működési területe, a szektor jellege befolyásolja. Az Amerikában és Nyugat-Európában végzett vizsgálatok sokasága szerint **1 fő emberi erőforrás szakemberre körülbelül 100 fő körüli létszámú foglalkoztatott jut**, ahol viszont az általa végzett tevékenység nem feltétlenül a „hagyományos” munkaügy, TB és bérelszámolás, hanem sokkal inkább a toborzási kiválasztási, képzési feladatok stb.<sup>11</sup> A tapasztalatok szerint a kisebb, 50 fő alatti személyi állománnyal rendelkező szervezetnél méretgazdaságossági okok miatt nincs a szervezetben kifejezetten HR feladatokkal foglalkozó munkatárs. Ezeknél a vezetők töltenek be egyfajta ilyen jellegű szerepkört. A CEEIRT kutatást,<sup>12</sup> amelyre néhány helyen hivatkozni fogunk még a tanulmányban, a Pécsi Tudományegyetem és a Szent István Egyetem közreműködésével bonyolították le tíz országban, 2009-ben és 2010-ben.<sup>13</sup> A CEEIRT kutatás szerint 2009–2010-ben is kedvezően alakult a HR hatékonysági mutató (az egy HR-es által kiszolgált létszám). A kutatók meglepetéssel tapasztalták, hogy a vállalkozásoknál több HR-es jut a dolgozókra, mint amilyen arányszámot (100 fő/1 HR-es) meghatároz a szakirodalom. A HR felértékelődését eltérően magyarázzák. Vannak, akik úgy vélik, hogy a megduzzadt HR osztályok háttérében a válságban kulcsfontosságú funkcióvá vált humán erőforrás menedzsment áll. Ebben a nehéz időszakban ugyanis különösen nagy hangsúlyt fektetnek a vállalatok a munkavállalók meggyőzésére és a velük való kommunikációra.

A kutatás alapjaként feltett kérdésre, hogy *„van-e a szervezeteknél külön emberi erőforrás gazdálkodással rendelkező szervezeti egység, illetve ilyen munkakörben tevékenykedő vezető és munkatárs?”* visszatükrözik az általánosan vélelmezett tendenciákat. Az alábbi diagramon az államigazgatási, önkormányzati és rendvédelmi szféra válaszait átlagoltuk.

<sup>11</sup> FARKAS-KAROLINY-LÁSZLÓ-POÓR: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest. Complex. 2007.

<sup>12</sup> <http://www.ceeirt-hrm.eu/> (2013.10.04).

<sup>13</sup> A háromszáz cég megkérdezésén alapuló kutatás célja az volt, hogy feltárják a nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatainál folyó HR munka jellemzőit, a gyakorlati alkalmazások és szerepek regionális sajátosságait, vizsgálták a főbb HR stratégiai kérdéseket, valamint az anya- és leányvállalat kapcsolatát. A válaszadók 80 százalékban HR vezetők voltak. A kutatásban a legtöbben Magyarországról, Lengyelországból, Észtországból vettek részt. Hazánkban hetvennégy céget kérdeztek meg, amelyek megközelítőleg százezer embert foglalkoztatnak.



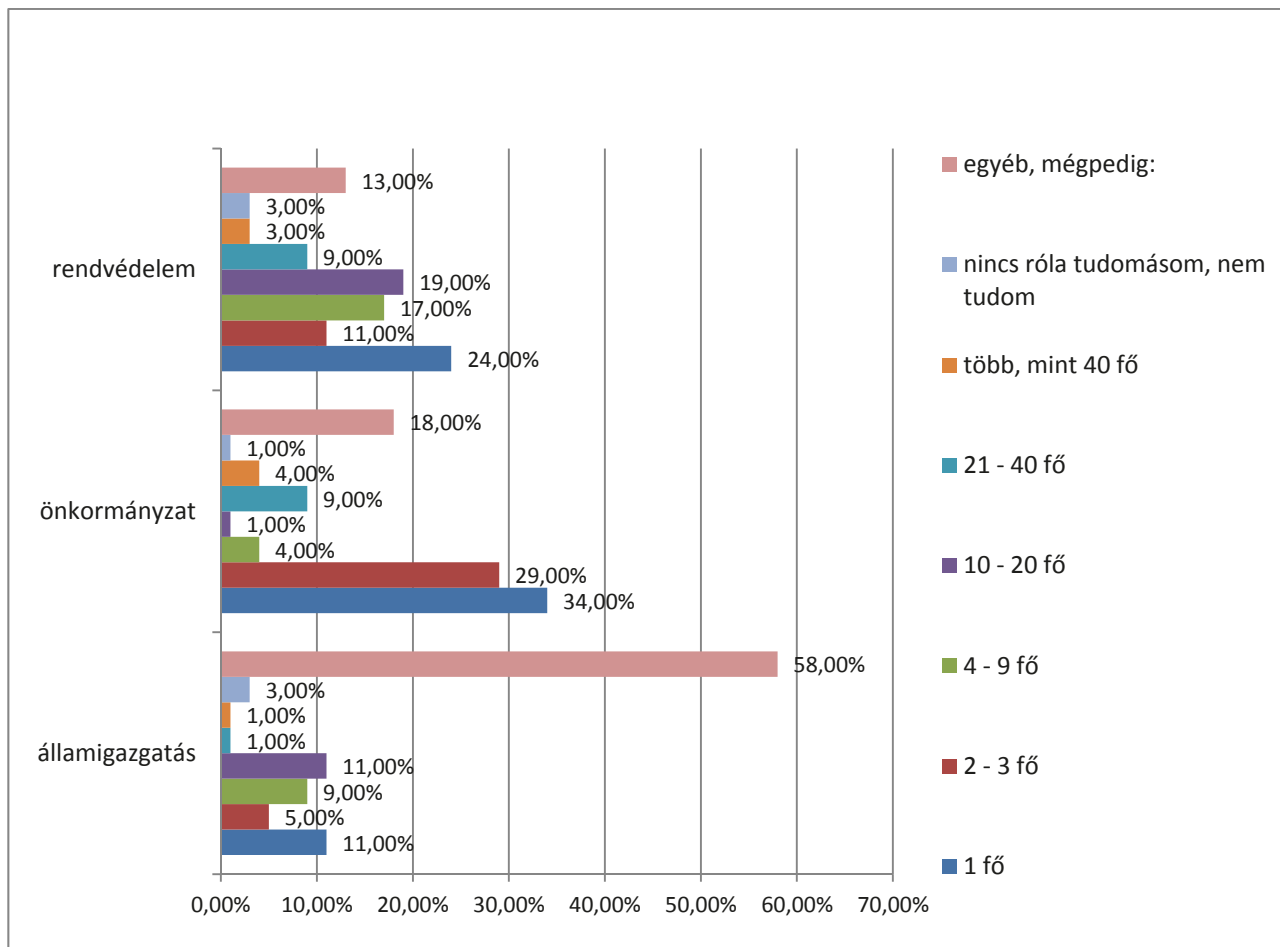
1. ábra: A HR tevékenység megléte a szervezetekben

Az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás esetében is **a szervezetek** megközelítőleg **15%-ánál nincs** külön csak az **emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység**. Meglepő módon olyan szervezetek is vannak mindhárom szférában, ahol **nincs külön csak az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó munkatárs**, a legmagasabb arányban az önkormányzati szektorban (12%), de az államigazgatásban is akad (6%), amely esetében a kormányhivatalok területi szerveinek dolgozói részéről érkeztek a válaszok, ahol valóban csak a törzshivatalban van humánpolitikai szervezeti egység, a szakigazgatási szerveknél nincs.

**Az államigazgatásban a legjellemzőbb, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással főosztály besorolású szervezeti egység foglalkozik**, itt az arány a 30%-ot meghaladja, míg az önkormányzati és rendészeti szektorban ez majdnem csak fele ilyen arányban jellemző. A főosztályi besorolásnál magasabb szervezetek aránya elenyésző, főként az államigazgatásban vannak ilyen megoldások, a válaszadók kevesebb mint 3%-a szerint.

Az osztály besorolású szervezeti egységek a rendvédelem esetében a leggyakoribbak, 19%-ot képviselve. Ennél kisebb szervezeti egység formájában elenyésző értékeket adtak meg a válaszadók, az államigazgatás esetében például 1%-ot (részletesebben: 1. sz. mellékletben).

A HR szervezeti formáinak vizsgálatát követően a HR területtel foglalkozó munkatársak létszámait tanulmányoztuk. Az eredmények alapján a szervezetben dolgozó HR munkatársak létszámát az alábbi kategóriákba sorolták be a válaszadók.



2. ábra: A szervezetben tevékenykedő HR munkatársak létszáma

A létszámokat tekintve az önkormányzati szektorban sok helyen egyáltalán nincsen HR-es, ahol jelenleg van, ott a válaszadók 34%-a szerint csak egy fő tölt be ilyen funkciót. A számadatot igazolhatja, hogy járási rendszer kialakítása az önkormányzat által ellátott államigazgatási feladatok nagy részét átvette, így az apparátus körülbelül fele is átkerült a járási hivatalokba, tehát még kevesebb HR munkatárs maradt, döntően tehát 1-1 fő. A 2-3 fős HR apparátus szintén az önkormányzati szférában a legjellemzőbb, a válaszok 29%-a szerint. Ilyen megoldás a rendvédelem esetében 11%-ban működik, míg az államigazgatásban mindössze a szervezetek 5%-ánál. Tehát az önkormányzatoknál az 1-3 fős HR részlegek működése a gyakori, ezért feltételezzük, hogy a huszonegy és negyven fő közötti kategóriát tévesen jelölte meg néhány válaszadó, hiszen ez a nagy létszám nem tűnik életszerűnek a jelenlegi szervezeti viszonyok alapján.

Az államigazgatásban az önkormányzati szféránál jellemzőbb a HR munkatársak magasabb létszámú jelenléte, amely természetesen összefügg az államigazgatási szervek magasabb létszámú állományával is. Négy és kilenc fő közötti HR az államigazgatási szervezetek 9%-ánál működik, tíz és húsz fő közötti apparátus 11% esetében. A húsz fő feletti HR létszám nem jellemző. Kiugró értéket képviselt az államigazgatásnál az „egyéb” kategóriát választók aránya, 58%-ban. Ez annak köszönhető, hogy az államigazgatás válaszadóinak körülbelül fele a kormányhivatali körből, ezen belül is a szakigazgatási szervektől és a járásoktól került ki, amely szervezeti egységeknél nem működik külön HR, ezeket a feladatokat a törzshivatalban működő

humánpolitikai főosztály látja el.<sup>14</sup> Az „egyéb” kategória kisebb arányban tartalmaz olyan válaszokat is, amely szerint ahol csak 1 fő látja el a HR feladatokat, ott előfordul, hogy csak részmunkaidőben foglalkozik ezzel.

A rendvédelem esetében az ábra összetettebb képet mutat, hiszen majdnem mindegyik kategória magasabb értéket kapott az államigazgatás és az önkormányzat kategóriáinak megoszlásaihoz képest. Ez arra enged következtetni, hogy a rendvédelem szervezeteiben többféle (osztály, főosztály és csoport) szintű szervezeti egységek látnak el HR feladatokat, az eloszlás differenciáltabb, és valószínűleg a szervezet létszámával arányos. Két és három fő közötti egység 11%-nál működik, négy és kilenc fő közötti egység 17% esetében. Jellemzőek a nagyobb tíz és húsz fős HR egységek is, a válaszadók 19%-a szerint a saját szervezetükben ilyen nagyságrendben működik a HR. Még a huszonegy és negyven közötti kategória is kapott értékeket, 9%-os arányban.

Általánosságban a három szférában 10 fő alatt van a szervezetekél a HR-esek létszáma (önkormányzatoknál különösen), 20 főnél többen pedig szinte alig vannak a válaszadók szerint. Ha a három terület átlagát tekintjük, akkor **a szervek 23%-ában csak egy fő lát el kifejezetten HR feladatokat**, amely véleményünk szerint a személyügyi adminisztrációs teher folyamatos megléte miatt minden bizonnyal nem teszi lehetővé és nem tudja támogatni a HR módszertani, támogató és stratégiai szerepkörbe kerülését, ennek betöltését. Ehhez az a tény is hozzájárul, hogy a kutatás személyes interjúkat tartalmazó részében tudomásunkra jutott, hogy több esetben sincs érdemi helyettese a HR munkatársnak, a helyettesítés pusztán formális.

*A személyügyi részleg elhelyezkedését tekintve* sokféle megoldással találkozhatunk, a HR szervezetben betöltött fontosságának függvényében. A HR funkció elhelyezését befolyásolhatja a szervezet mérete, illetve ezen kívül a vezetők attitűdje, meggyőződései. A szakirodalom szerint beszélhetünk a **hagyományos és integrált szervezet-működési modellekről**. Előbbiben a HR funkció szervezeten belül nem integrált, klasszikus megoldást alkalmaz, vagyis a személyügy, oktatás, képzés stb. a felső szintű vezetőhöz tartozik, amíg a munkaügyi funkció a gazdasági, jogi részlegekhez van telepítve. Ha a szervezet nem elég nagy ahhoz, hogy önállóan tartson fenn HR részleget, akkor sok esetben a felső vezető alá tartozik közvetlenül az egy fő HR munkatárs. A kis és közepes méretű szervezetek esetében a vezetők látják el a személyzeti menedzsment funkciókat.

A másik, integrált megoldás esetében valamennyi emberi erőforrás terület (munkaügyi, személyzetfejlesztési stb. feladatok) a HR vezetőhöz tartozik, aki a felső vezetésben foglal helyet, tekintélye gyakran kiterjedt és elismert.<sup>15</sup>

Ehhez kapcsolódóan arra kerestük a választ, hogy *„ha van az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységnek önálló vezetője, akkor kinek az irányítása alá tartozik?”*:

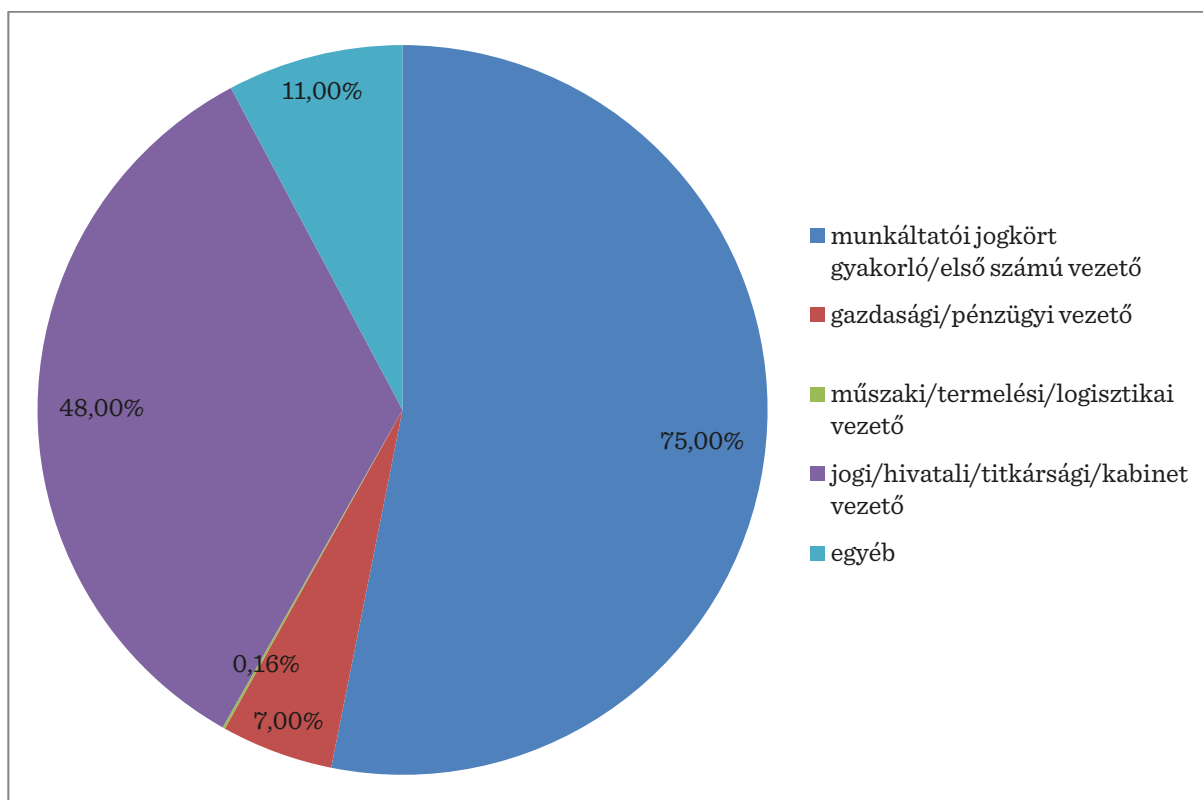
- munkáltatói jogkört gyakorló, vagy az első számú vezető, vagy az állományilletékes parancsnok irányítása alá tartozik;
- a gazdasági/pénzügyi vezető irányítása alá tartozik;
- a műszaki/termelési/logisztikai vezető irányítása alá tartozik;
- a jogi/hivatali/titkársági/kabinetvezető irányítása alá tartozik.

<sup>14</sup> A területi államigazgatási szint 2011-től történt újjászervezése keretében a kormányhivatalok felállításakor fontos szempont volt a funkcionális egységek ésszerű és költséghatékony megszervezése, így a törzshivatalba került a humánpolitikai szervezeti egység, a kormányhivatalba betagozódott szakigazgatási szerveknél pedig megszűnt.

<sup>15</sup> MATICSÁKNÉ Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest. Complex. 2012.



A válaszok átlagolt eredményét az alábbi táblázat mutatja be.



3. ábra: A HR terület szervezetben belüli elhelyezkedése

A válaszadók legnagyobb része szerint tehát **a HR részleg a munkáltatói jogkör gyakorló, vagy az első számú vezető**, vagy az állományilletékes parancsnok közvetlen **irányítása alá tartozik**, ezt követi jelentős lemaradással a jogi/hivatali/titkársági/kabinetvezető irányítása alá tartozás, majd a gazdasági/pénzügyi vezető irányítása alá tartozás. A többi pedig elenyésző számban jelenik meg, amely nagyjából reális aránynak fogadható el, amely szerint a HR és a felső vezető közé ritka esetben ékelődik be egy nem HR területi vezető, aki az irányítása alatt tartaná a területet. Ez utóbbi döntően a kisebb szervezeteknél, munkaszervezési okokból fordul elő. Ha a HR feladatokkal csak 1-2 fő foglalkozik, akkor sokszor előfordul, hogy közvetlenül az első számú vezető irányítása alá tartoznak.

## 5.2. A stratégiai tervezés humánfolyamata

A HR tevékenységek két fő csoportba sorolhatók a szakirodalom szerint. Egyrészt a **stratégiai**, ahol a HR és az szervezeti stratégiák összehangolása történik, valamint **operatív**, amely keretében zajlik a toborzás, kiválasztás, teljesítmény-értékelés stb. Az amerikai Internal Revenue Service 2006-ban végzett kutatást a két funkció arányával kapcsolatban. A megkérdezett vállalkozások HR részlegei szerint a legtöbb időt az operatív feladatokkal töltik, amelyet egyébként nem tartanak a legfontosabbnak, míg a stratégiai jellegű feladatokra alig marad idő, annak ellenére, hogy ezt tartják fontosabbnak a válaszadók.<sup>16</sup>

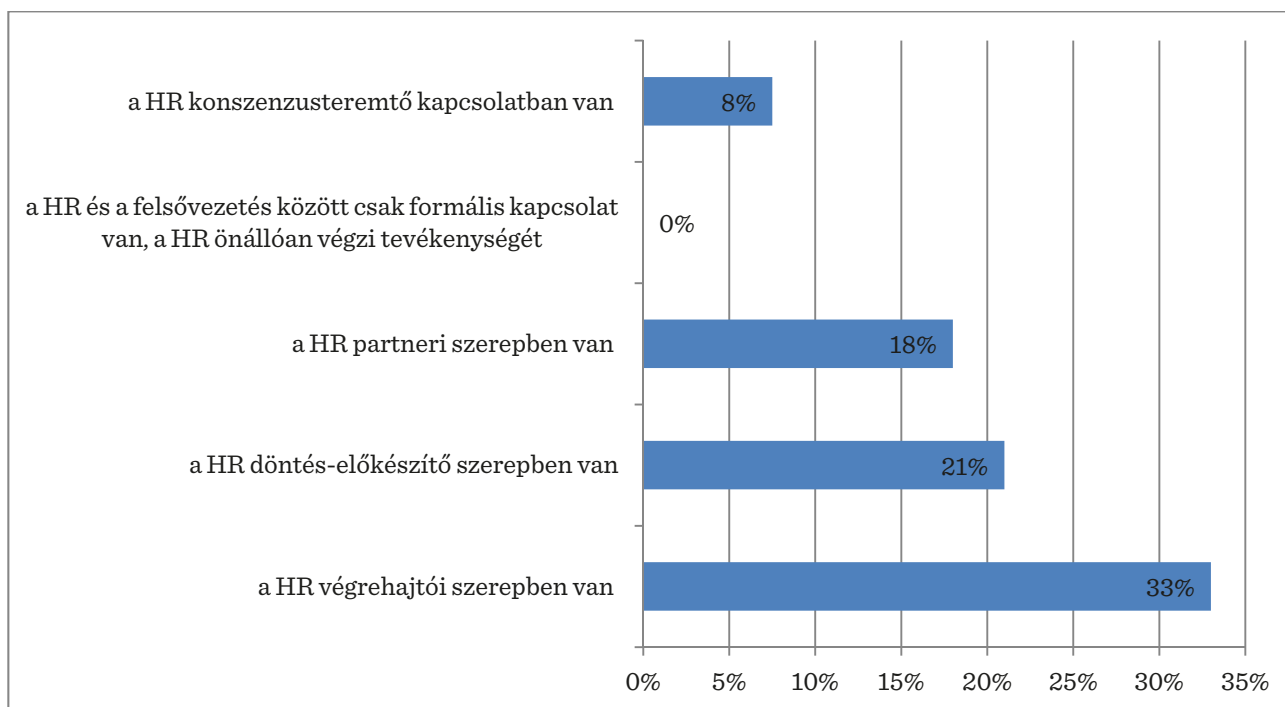
<sup>16</sup> MATICSÁKNÉ Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest. Complex. 2012.

Mindettől függetlenül több kutatás is alátámasztja, hogy az utóbbi években a nagy külföldi és hazai vállalatok esetében a HR részlegeinek tevékenysége átalakult, sokkal inkább stratégiaivá vált. Az adminisztrációs feladatok mellett komplexebb feladatok jelentek meg. Ennek keretében a HR kidolgozza a személyzeti politika szabályait, eljárásait, és sok helyen az üzleti stratégia elkészítésében is részt vesznek, és azt megvalósító emberi erőforrás stratégiát dolgoznak ki. A szakma gyakorlati tanácsai szerint legnagyobb hatékonyság akkor érhető el, ha ezek írásba is vannak foglalva, ezért a nyugati nagyvállalatok személyzeti kézikönyveket készítenek, amelyek nem csak látszatszerű dokumentumok, hanem valóban a vállalat mindennapi életében használják őket. A jelen kutatás írott stratégiák meglétére ugyan nem kérdezett rá, de még ez sem jelentené biztosan, hogy a stratégiák nem csak az asztalfiókok számára készültek, és a gyakorlatban is alkalmazzák őket. Viszont a kérdőív több irányból is rákérdezett, hogy mi a válaszadók véleménye a közszolgálati HR tevékenység stratégiai jellegéről, erről olvashatnak a következőkben.

A kérdőívben arra kerestük a választ, hogy a válaszadóknak mi a véleménye, a HR jelenleg milyen pozíciót tölt be a szervezetben? Ennek keretében elsőként egyrészt megkérdeztük, hogy „*az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység(ek)nek vagy szakember(ek)nek jellemzően milyen kapcsolata van a felsővezetéssel?*”

A válaszlehetőségek, amelyeket ötös skálán kellett rangsorolniuk a válaszadóknak:

- a HR végrehajtói szerepben van (a felső vezetői döntések teljesítője);
- a HR döntés-előkészítő szerepben van;
- a HR partneri szerepben van (szakértelmével segíti a felső vezetés munkáját, pl. a stratégiai döntések előkészítését);
- a HR és a felső vezetés között csak formális kapcsolat van (lényegében önállóan végzi a személyügyi és a munkaügyi adminisztrációt);
- a HR konszenzusteremtő kapcsolatban van (tárgyaló szerepet tölt be a különböző szervezeti szintek között, a stratégiai döntések végrehajtása érdekében).



4. ábra: A HR terület szervezetben betöltött szerepe

Az eredményekből láthatóan a válaszadók vélelmezzük, hogy óvatosan fogalmaztak, vagy nem tudták megítélni/félreértették a kérdést, mert a kérdéscsoportra az ötfokozatú skálán adott válaszok esetében a középértékek aránya a legmagasabb, vagyis a kérdésekre főként a „csak részben jellemző” válaszok érkeztek túlsúlyban, átlagban 30-35% körüli értékben, amely inkább a bizonytalanságból eredő „is-is” válaszokat generálhatott.

Azért, hogy egyértelmű képet kapjunk a válaszadói preferenciákról, a három szféra legmagasabb, „teljes mértékben jellemző” kategóriába eső válaszait átlagoltuk. Ez alapján látható, hogy **a válaszadók 33%-a szerint a HR végrehajtó szerepben van**, 21% szerint része a döntéselőkészítés folyamatának.

Egy válaszadó sem tartotta formális jellegűnek a felső vezetés és a HR kapcsolatát, amely arra enged következtetni, hogy **a HR teljes mértékben a felső vezetés irányítása alatt végzi munkáját**.

A **HR partneri szerepe** a válaszadók **18%-a szerint jellemző**. A HR terület szofisztikáltabb, konszenzusteremtő szerepe csak 7% szerint jellemző, amely várakozásainknak megfelelő értéket mutat.

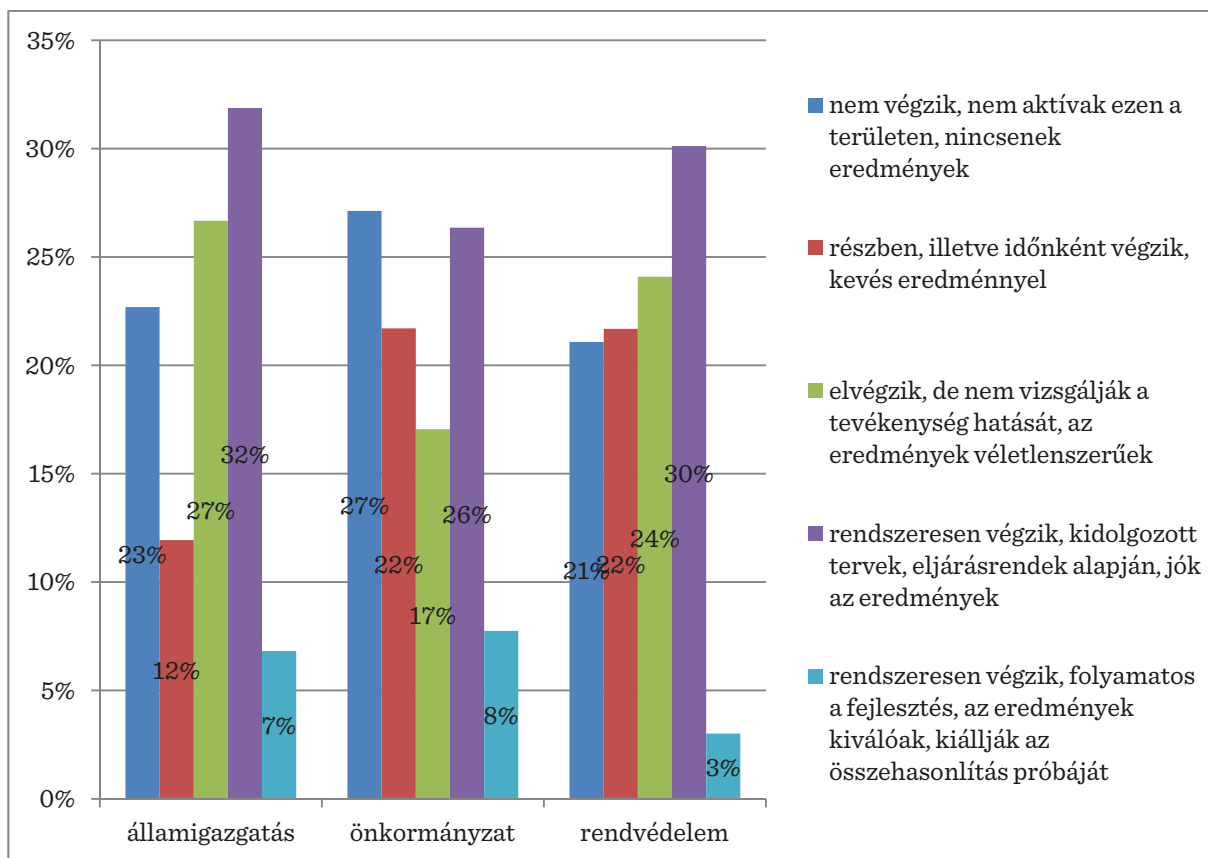
Közelebbről tekintve a számokat, az **államigazgatásban dolgozók 24%-a gondolja úgy, hogy a HR teljes egészében végrehajtó szerepben van**. Ugyanezzel **a rendvédelmi dolgozók 28%-a** ért egyet, valamint az **önkormányzati szféra válaszadóinak 48%-a**, amely adat az előzőekhez mérten jelentősen eltér.

A válaszadói kör átlag 21%-a szerint a HR döntés előkészítő szerepben van. Az államigazgatási dolgozók 12%-a szerint a HR teljes mértékben partneri szerepben van, és segíti a felső vezetés döntéshozatalát. Az önkormányzati szférából 22%, a rendvédelemből 21% vélekedik így.

A következő kérdéscsoport a *stratégiatervezés* humánfolyamatának részeként azokra a kérdésekre kereste a választ, amely szerint a HR:

- részt vesz a szervezeti stratégiai tervek kidolgozásában;
- a részt vesz a szervezet humánpolitikájának kialakításában;
- közreműködik az emberi erőforrás gazdálkodási stratégia elkészítésében;
- részt vesz a szervezeti rendszerek fejlesztésében és a változások menedzselésében;
- részese a szervezeti kultúra fejlesztésének.

Tehát rákérdeztünk a HR részleg stratégiaalkotásban betöltött szerepére, vagyis *hogyan a HR részt vesz-e a szervezeti stratégiai tervek kidolgozásában?* A válaszokat ismét ötfokozatú skálán mértük.



5. ábra: A HR részvétele a stratégiaalkotásban

Az általános megítélés szerint az államigazgatási, önkormányzati és rendvédelmi szektor **24%-a gondolja, hogy a HR részleg nem vesz részt a stratégiaalkotásban**. A válaszadók mindhárom csoport esetében 18% körüli arányban vélik úgy, hogy a HR csak részben vesz részt a stratégiaalkotásban. Míg a válaszadók átlagosan 6%-a gondolja, hogy a HR rendszeresen végzi ezt a tevékenységet, kidolgozott tervek, eljárásrendek alapján, és hogy jók az eredmények. Viszont láthatóan a középértékek aránya magas, a válaszadók több mint fele szerint a HR több-kevesebb eredménnyel, de részt vesz a stratégiaalkotásban. Ez véleményünk szerint visszaigazolja azon feltételezésünket, amely szerint a válaszadók inkább pozitívan vélekednek arról a területről, amelyre nincs nagy rálátásuk.

A következő kérdésben azt vizsgáltuk, hogy a HR részt vesz-e a szervezet humánpolitikájának alakításában. Az államigazgatási, önkormányzati és rendészeti terület válaszadói **átlagban 43%-ra tették a HR eredményes részvételét a szervezeti humánpolitika kidolgozásában**. A „nem végzik, nem aktívak ezen a területen, nincsenek eredmények” kategória 20% körüli értékeket kapott, amely a most következő többi kérdés esetében is szinte megegyező (részletesebben: 2. sz. mellékletben).

Arra a kérdésre, hogy a HR mennyiben közreműködik az emberi erőforrás gazdálkodási stratégia elkészítésében és a szervezeti kultúra alakításában, az előzőekkel szinte teljesen megegyező válaszok születtek. Ha a három terület válaszait átlagoljuk, akkor 41% szerint a HR eredményesen vesz részt ebben a folyamatban, az elért eredmények jók és kielégítőek (részletesebben: 3. sz. mellékletben).

Szintén a válaszadók majdnem fele véli úgy, hogy a HR részt vesz a szervezeti rendszerek fejlesztésében és a változások menedzselésében, valamint részese a szervezeti kultúra fejlesztésének.

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy **a válaszadók közepes értékűnek ítélik a HR befolyását a szervezeti stratégiaalkotásban és a HR tevékenység alakításában**, amely az egyes kategóriákra adott középértékek magas arányából következtethető ki. Véleményünk szerint a válaszadók által felállított kép nem fedheti a valóságot, valószínűleg a válaszadók kevésbé ismerik a HR szervezeti stratégiaalkotásban betöltött szerepét, vagy másként ítélik meg azt.

### 5.3. A munkavégzési folyamatok rendszere

Ebben a kérdéscsoportban arra kerestük a választ, hogy a célcsoportok személyi állományának megítélése szerint a HR által végzendő feladatként:

- létezik-e munkakörelemzés a szervezetben;
- megfelelően gondozzák-e a munkaköri leírásokat;
- használnak-e kompetencia-térképet,
- van-e feladatuk az atipikus foglalkoztatási formákkal, valamint fejlesztik-e azokat;
- léteznek-e a controlling, monitoring és minőségbiztosítási funkciók és ezek folyamatos proaktív ellátása.

A válaszadók átlag 70%-a szerint a HR valamilyen formában *irányítja és szükség esetén végzi a munkakörelemzéseket*, tehát mindössze a válaszadók 30%-a mondja ki egyértelműen, hogy ez a tevékenység nem létezik a szervezetben. Ebből sajnos azt a következtetést kell levonnunk, hogy a válaszadók nincsenek tisztában a munkakörelemzés fogalmával, hiszen a jelenlegi szenioritás alapú, zárt közszolgálati rendszerekben a munkakörelemzés nem használt eszköz. Egyedül az elmúlt évek munkakör-elemzési projekteire gondolhattak az igennel válaszolók, hiszen annak keretében külső szakemberek, majd a jelenlegi munkakör-értékelési (MAR projekt) keretében a szervezetek HR munkatársainak bevonásával történtek munkakörelemzések, de 70%-os arányt ez nem indokol.<sup>17</sup>

A *munkaköri leírások karbantartásával és folyamatos aktualizálásával* kapcsolatban az önkormányzati szféra bizakodóbb, a válaszadók 20%-a szerint a HR ezt a tevékenységet rendszeresen végzi, folyamatos a fejlesztés, az eredmények kiválóak, kiállják az összehasonlítás próbáját. Az államigazgatási és rendvédelmi szféra szerint ez csak 10%-os arányban van így. Átlag 35% szerint a munkaköri leírások karbantartását rendszeresen végzik, kidolgozott tervek, eljárásrendek alapján, és jók az eredmények. További 20-25% szerint elvégzik, de nem vizsgálják a tevékenység hatását, az eredmények véletlenszerűek. A többi vélemény negatívba hajlik, amely szerint részben, illetve időnként látják el ezt a funkciót, kevés eredménnyel, de szép számmal akadtak olyan válaszok is, amelyek szerint nem végzik, nem aktívak ezen a területen, és nincsenek eredmények. Így vélekedik az államigazgatási szféra válaszadóinak 19%-a, az önkormányzati szektor 16%-a, és a rendvédelmi szektor 14%-a. Ez aggályosnak

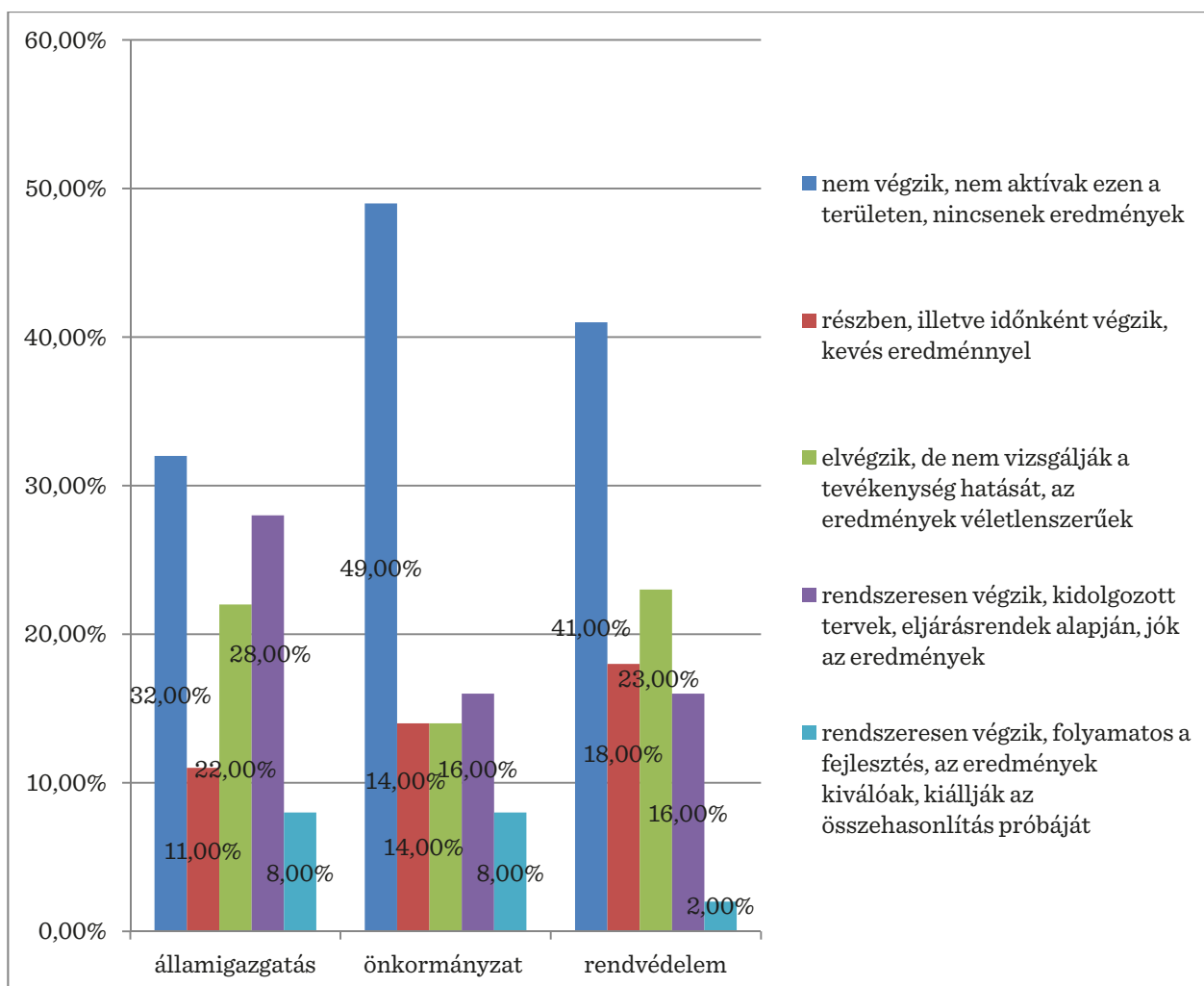
<sup>17</sup> Az elmúlt években a közszolgálat mindhárom területén indultak munkakör-értékelési projektek, amelyek keretében mintavétel alapján egyes munkakörök felvétele történt meg. A projektek célja a közszolgálat előmeneteli és illetményrendszerének munkaköri alapra helyezési lehetőségeinek vizsgálata.

tekinthető, hiszen a munkaköri leírásokat folyamatosan karban kell tartani (részletesebben: 4. sz. mellékletben).

Meglepő eredmény, hogy a válaszadók többsége szerint a HR részleg kidolgozza és folyamatosan aktualizálja a szervezet *kompetencia térképét*. Csak a válaszadók mintegy negyede szerint nem végez a HR ilyen tevékenységet, a válaszadók kétnegyede szerint létezik ez a tevékenység, csak kevés eredménnyel működik, a vélemények fennmaradó több mint 25%-a viszont egészen pozitív. A kompetencia-térképek használata és aktualizálása véleményünk szerint nem jellemző, de esetlegesen annak tudható be az „igen” válaszok aránya, hogy 2006 óta a teljesítményértékelés kompetencia alapra épült a közszolgálatban, ezért egyfajta kompetencia-térkép létezik, és benne van a köztudatban. Ezért a válaszadók találkozhattak kompetencia-térképpel, központilag ugyanis a korábbiakban megkapták ezeket. Viszont, hogy ezeket folyamatosan aktualizálnák és finomítanák, már kevésbé képzelhető el.

*Az atipikus foglalkoztatási formák*, vagy közismertebb elnevezéssel a rugalmas foglalkoztatási formák a 20. század második felében kezdtek terjedni Európa szerte. Ezzel munkalehetőséghez juthat számos olyan munkavállaló is, aki például egészségi állapota, élethelyzete miatt másként nem tudna elhelyezkedni, így a rugalmas foglalkoztatási formák a foglalkoztatáspolitikai fontos részei, a foglalkoztathatóságot javító eszközkészlet. A rugalmas munkavégzés eszközei viszont jelenleg kevésbé érvényesülnek a közszolgálatban. Hosszú ideje várat magára tehát a bevezetés lehetőségeinek vizsgálata és megteremtése. Részmunkaidős alkalmazás kiváló lehetőség például kisgyermekes anyák részére, amely a családbarát politika fontos eleme lehetne. Azonban a bürokratikus, hierarchikus szervezet jellegzetessége, a nagymértékű vezetői kontroll igénye gátja annak, hogy különösen a távmunka intézménye, illetve a rugalmas foglalkoztatási formák nagyobb mértékben terjedjenek a közigazgatásban.

A HR rugalmas munkavégzésben betöltött funkciójáról a válaszadók az alábbiak szerint vélekednek:



6. ábra: A HR részleg szerepe az atipikus foglalkoztatási formák működtetésében

Az eredményekből az látszik, hogy azok a válaszadók, akik szerint a HR egyáltalán nem végez ilyen jellegű tevékenységet, nagy túlsúlyban vannak. Ha ezekhez hozzáadjuk azokat a válaszokat, amelyek szerint időnként, de alig-alig végzik ezt a tevékenységet, akkor 60% körüli eredményeket kapunk az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem esetében. A leginkább pozitívan az államigazgatás és az önkormányzatok képviselői vélekednek, bár még itt is csak kerekítve éri el a teljes mértékben elégedettek aránya a 8%-ot. Fenti adatok várakozásainkat visszaigazolják, hiszen a tapasztalatok szerint szinte minden szervezetnél van egy-két rész munkaidős foglalkoztatott (döntően kisgyermekes édesanyák), de a többi atipikus foglalkoztatási forma nem támogatott, így a HR értelemszerűen nem végez ezzel kapcsolatos működtető és fejlesztési munkát.

A válaszadók átlagának alig 31%-a vélekedik úgy, hogy *controlling* funkció egyáltalán nem működik a szervezetében (részletesebben: 5. sz. mellékletben). Véleményünk szerint ez az arány a valóságban ennél jóval magasabb, hiszen a HR *controlling* valódi funkciója, hogy a szervezeti folyamatokról adatokat gyűjtsön, ezekből előzetes prognózisokat készítsen és a

döntésekhez szakmailag előkészített adatokat szolgáltatson. A kontroller, ha hagyják, a vezetés legfontosabb és leghasznosabb segítője lehet. Ez a funkció azonban csak egyes résztvevő-egységekben található meg a közszolgálatban (pl. létszámgazdálkodás), holott különösen a nagyobb szervezetek esetében nagy hozzájárulás lehetne.

A *monitoring* tevékenység esetében ugyanígy 28% vélekedik (részletesebben: 6. sz. mellékletben). A monitoring tevékenység meglétéről hasonlóképp vélekedünk, mint a controlling esetében.

A *minőségbiztosítási tevékenység* meglétét hiányolják többen, átlagban 35%. A minőségbiztosítási funkció, különösen az önkormányzati szektor válaszadói szerint nem működik, mintegy 48%-uk szerint egyáltalán nincs ilyen funkció a szervezetükben (részletesebben: 7. sz. mellékletben).

Vélelmezésünk szerint a fenti HR funkciók pozitív megítélése, vagyis hogy a válaszadók kétharmada szerint ezek működnek a szervezetükben, arra is utalhat, hogy a kérdőív kitöltői nem minden esetben tudják értelmezni a HR fogalmakat, így inkább pozitívabb értékelést adnak egy olyan funkcióra, amelyet nem ismernek.

#### 5.4. Emberi erőforrás áramlás humánfolyamata

Ebben a kérdéscsoportban arra kerestük a választ, hogy az emberi erőforrás áramlás folyamatában léteznek-e az alábbi funkciók, és ha igen, akkor milyen a megítélésük:

- részvétel a munkaerő-tervezésben;
- létszámgazdálkodás működtetése;
- a külső és belső toborzással kapcsolatos feladatok ellátása és ezek fejlesztése;
- pályáztatással kapcsolatos teendők ellátása;
- külső és belső kiválasztási akciók koordinálása és végrehajtása;
- a beillesztés politikája, fejlesztése, részvétel a beillesztésben, az új munkatársak betanításában és a rendszer fejlesztésében;
- az ösztöndíjas, illetve a próbaidős programokkal összefüggő feladatok ellátása, részvétel a rendszerek fejlesztésében;
- a szervezet utánpótlás- és karriermenedzsment elképzeléseinek, terveinek kialakítása és a rendszer működtetése, a fejlesztése;
- közreműködés a szervezet tehetségmenedzsment rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében;
- tehetséggondozási programok szervezése és bonyolítása;
- a szervezetből történő kiáramlás, a csoportos létszámleépítések, a nyugdíjaztatások megtervezése és megszervezése;
- megoldások kidolgozása a „gondoskodó elbocsátás” (outplacement) végrehajtására;
- a tartalékállomány rendszer működtetése;
- a szervezethez kötődő nyugdíjasok számára programok ki dolgozása.

A válaszokat itt is ötfokozatú skálán értékeltük.

A személyzetbiztosítással kapcsolatos kérdések (munkaerő-biztosítás, létszámtervezés, toborzás, kiválasztás) esetében megkérdeztük, hogy a HR szakmailag koordinálja-e ezeket és részben végrehajtja-e a külső, valamint a belső kiválasztási akciókat. A kérdés megválaszolása azért is nehézkes, mert a közigazgatásban a hatályos szabályozás alapján kötelező pályáztatási



kötelezettség nincs. Pályázat lefolytatására két esetben kerül sor, elsősorban ha jogszabály azt bizonyos speciális esetekben előírja, illetve ha a munkáltató saját mérlegelése alapján maga dönt a pályázat kiírásáról. (Ha azonban a pályázati eljárás mellett dönt, akkor kinevezést adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt.) Egyebekben ún. meghívásos eljárás is alkalmazható.

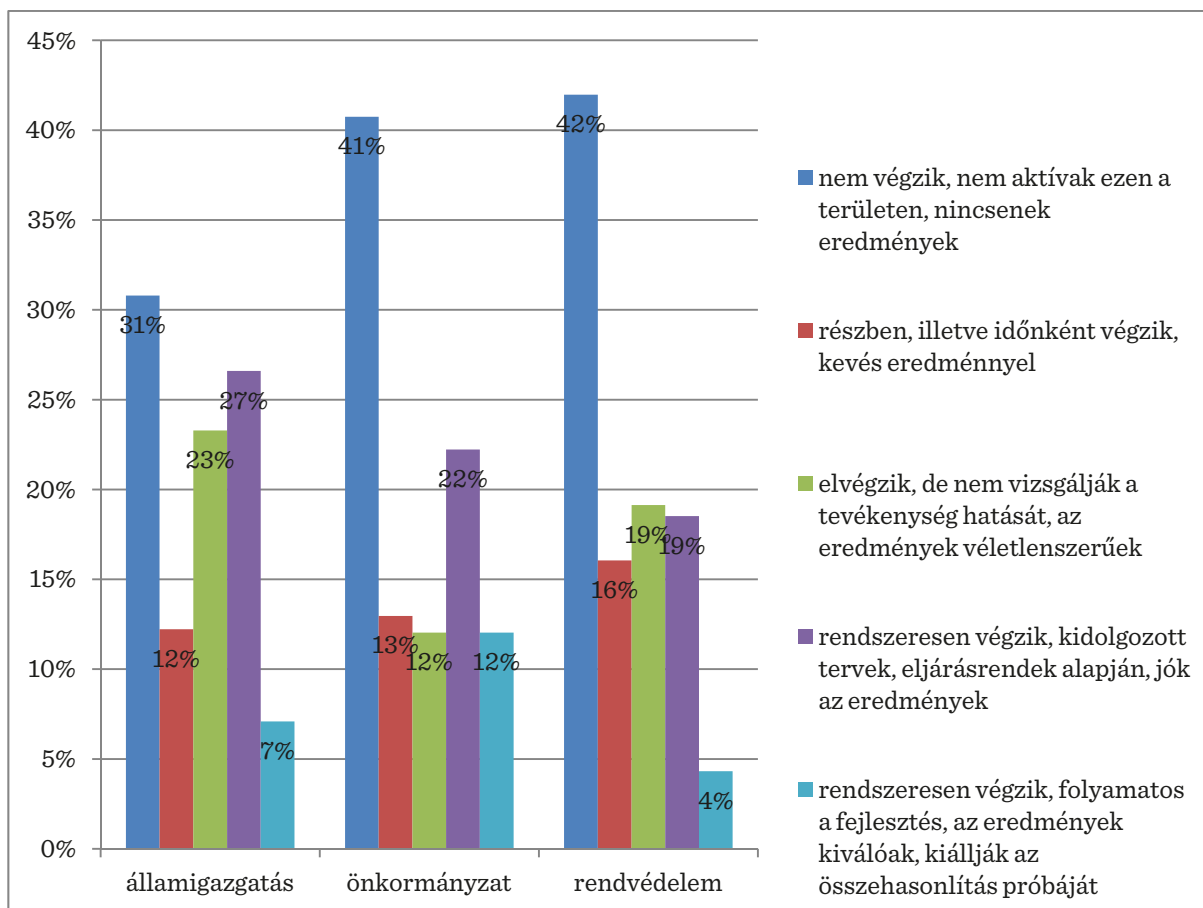
Fentiek okán a válaszadók csak azt tudják megítélni, hogyha pályázati eljárás folyik le, akkor annak lebonyolítása a HR feladata-e. Viszont ezt sem minden esetben, hiszen az adminisztrációs munkán kívül nem garantált, hogy a HR-t a kiválasztás szakmai lebonyolításában is szerephez juttatják. A korábbi Magyar Közigazgatási Intézet támogatásával 2007–2008-ban Hajnal György és csapata által elvégzett, a közszolgálat személyi állományának vizsgálatát elvégző kutatás során a HR vezetők véleményét reprezentatív adatfelvétel során kérdezték meg arról, hogy bevonják-e a HR/személyzeti egységet a különféle személyzeti döntésekbe.<sup>18</sup> A válaszadók 17%-a állítja, hogy teljes mértékben bevonják őket, amely a mi kutatásunk esetében az államigazgatás válaszadói szerint ez 10%-ban történik meg. Más a helyzet viszont a HR terület vezetői esetében, akiknek több mint 30%-a a legmagasabb értéket adta. Figyelemmel kell lenni azonban arra, hogy a HR-esek valószínűleg túlbecsülik saját szerepüket. Egyébként a felülértékelés több helyen is megfigyelhető volt, ahol a beosztotti állomány tagjai alacsonyabbra értékelték, ott a HR szakma magasabbra. Viszont más helyeken több kérdés esetében is realisabban válaszoltak, amely a szakma mélyebb ismeretéből eredhet.

A HR *beillesztési politika* kialakításában való részvételével kapcsolatban a válaszadók egyharmada szkeptikus, szerintük ebben a HR nem vesz részt.

Hasonló eredményeket kaptunk a HR *munkaerő-tervezésben, létszámgazdálkodásban, ösztöndíjas programok koordinálásában* való részvételével kapcsolatban is, ahol a negatív megítélés aránya átlagban 25-30%. **Negatívabb színben tűnt fel a részvétel a szervezet tehetségmenedzsment rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében való közreműködés és az utánpótlásprogramok szervezése, karriermenedzsment funkciók,** ahol kiváltképp az önkormányzati szféra megítélése kedvezőtlen, több mint 60%-ban azon a véleményen vannak, hogy **ilyen funkciók működése nem jellemző** (részletesebben: 8. sz. mellékletben).

A tartalékállomány új rendszerre jelentős fejlesztés volt az elmúlt időszakban, ahogyan azt a tanulmány korábbi részében ismertettük. A HR terület *tartalékállománnyal kapcsolatos munkavégzésének* megítélését mutatja a következő ábra.

<sup>18</sup> GAJDUSCHEK György: *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. Budapest. KSZK. 2008.



7. ábra: A HR terület tartalékállománnyal kapcsolatos feladatellátása

A tartalékállomány működtetésével kapcsolatos kérdésre érdekes választ kaptunk, mivel mindhárom válaszadói kör véleménye szerint átlagban 50%-ban működik ez a funkció eredményesebb és kevésbé eredményesebb mértékben. Mindez annak ellenére, hogy az üres álláshelyek bejelentése a TARTINFŐ rendszerbe 2012 óta kötelező, így az államigazgatási és rendvédelmi HR-esek találkoznak ezzel a feladattal.<sup>19</sup> Egyébként az elmarasztaló válaszok oka abban is kereshető, hogy a válaszadók nem is ismerik a tartalékállomány rendszerét. A tanulmánykötet emberi erőforrás áramlás humánfolyamatával foglalkozó tanulmánya szerint mindhárom hivatásrendben elsősorban azt válaszolták, hogy nincs tudomásuk a programról, és hogy valóban mit jelentene a gyakorlati működése (54,7%).<sup>20</sup>

Bizonyos funkciókkal kapcsolatban véleményünk szerint túlzottan optimisták a válaszadók, ezeket valószínűleg túlértékelik, például az államigazgatási szféra válaszadóinak megközelítőleg 50%-a, az önkormányzatok és a rendvédelmi terület 45%-a szerint a HR kidolgozott szabályok alapján, eredményesen tehetséggondozási programokat szervez és bonyolít le. Szintén hasonló eredmények vannak a szervezetből történő kiáramlás segítése, és a

<sup>19</sup> A közszolgálati tisztviselők személyi irataira, a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók személyi irataira és a munkaügyi nyilvántartásra, a közszolgálati alapnyilvántartásra és közszolgálati statisztikai adatgyűjtésre, valamint a tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról szóló 45/2012. (III. 20.) Korm. rendelet.

<sup>20</sup> Részletesebben lásd: Szabó Szilvia: A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban c. tanulmányában

„gondoskodó elbocsátás” (outplacement) funkcióval kapcsolatban,<sup>21</sup> ahol a válaszadók fele úgy vélekedik, hogy a HR ilyen funkciókat fejleszt és tart fenn, vagy a szervezethez kötődő nyugdíjasok számára programokat dolgoznak ki. Ebben a tekintetben a HR vezetők is optimisták, 23%-uk szerint jól működik az outplacement szolgáltatás, ugyanerről a HR munkatársak 15%-a vélekedik hasonlóan (részletesebben: 9. sz. mellékletben).

Ha az átlagot tekintjük, akkor azt mondhatjuk, hogy a válaszadók megítélése szerint a HR közepes mértékben látja el az idetartozó HR funkciókat. Bizonyos funkciókat pedig túlzottan felértékelnek, amely a fentebb hivatkozott ismerethiányból következhet.

## 5.5. Emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata

Az emberi erőforrás fejlesztés a zárt közszolgálati életpálya egyik kulcsfogalma, hiszen a közszolgálat minőségének egyik meghatározó eleme az állomány felkészültsége. A felkészületlen vagy rosszul felkészült tisztviselő képtelen az egyszerű ügyek intézésére is, állandó segítségre szorul, hibái mások munkáját is veszélyeztetik. Ezért a közszolgálat alapvető érdeke, hogy az állomány felkészültségét biztosítsa, és megszervezze a továbbképzést/vezetőképzést/vizsgáztatást.

Egy 2004-ben publikált Közép-Kelet-Európa négy országát vizsgáló elemzés szerint a közszolgálati szektor képzésére nem túl pozitív jelzők jellemzők:<sup>22</sup>

- a képzési célok nem pontosan meghatározottak,
- a célcsoport túl általánosan van meghatározva,
- tartalmuk szerint túl elméleti, tudományos jellegűek,
- formáját tekintve az előadás jelleg dominál.

Fentiek el is fogadhatók, a továbbképzések és vezetőképzések – forráshiány és központi/helyi akarathiány miatt – rendszertelenül működtek 2012-ig. Ekkortól kezdődően a közszolgálati tisztviselők részére egységes továbbképzést a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézete (NKE-VTKI) biztosít, országos lefedettséggel. Tanulmányi pontrendszer lépett életbe, és egyre több e-learning tananyag készül, amely felváltja vagy kiegészíti a hagyományos oktatási formákat. A VTKI továbbképzési kínálata mellett természetesen minden szervezet saját maga is gondoskodhat saját továbbképzéseiről. Rendészeti területen az BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság (OKTF) lát el hasonló feladatokat.

A kérdéscsoport az alábbi elemeket tartalmazta, amely szerint a HR egységek:

- éves, valamint középtávú egyéni és szervezeti szintű fejlesztési, továbbképzési tervet készítenek, közreműködnek azok teljesítésében és értékelésében;

<sup>21</sup> Az outplacement, vagyis a gondoskodó elbocsátás intézménye a magánszférából származik, a HR tanácsadó cégek szolgáltatási portfóliójának gyakorta képezi részét. Ennek keretében előre megtervezett módon tudnak segítséget nyújtani az egyéni és csoportos létszámleépítések esetében. Egy szakirodalmi meghatározás szerint az outplacement olyan humánpolitikai eszköz, amely segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó(k) és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben. A 2011-ben történt kormányzati létszámleépítéskor a Karrier Híd program néven indított a közigazgatás csoportos outplacement programot.

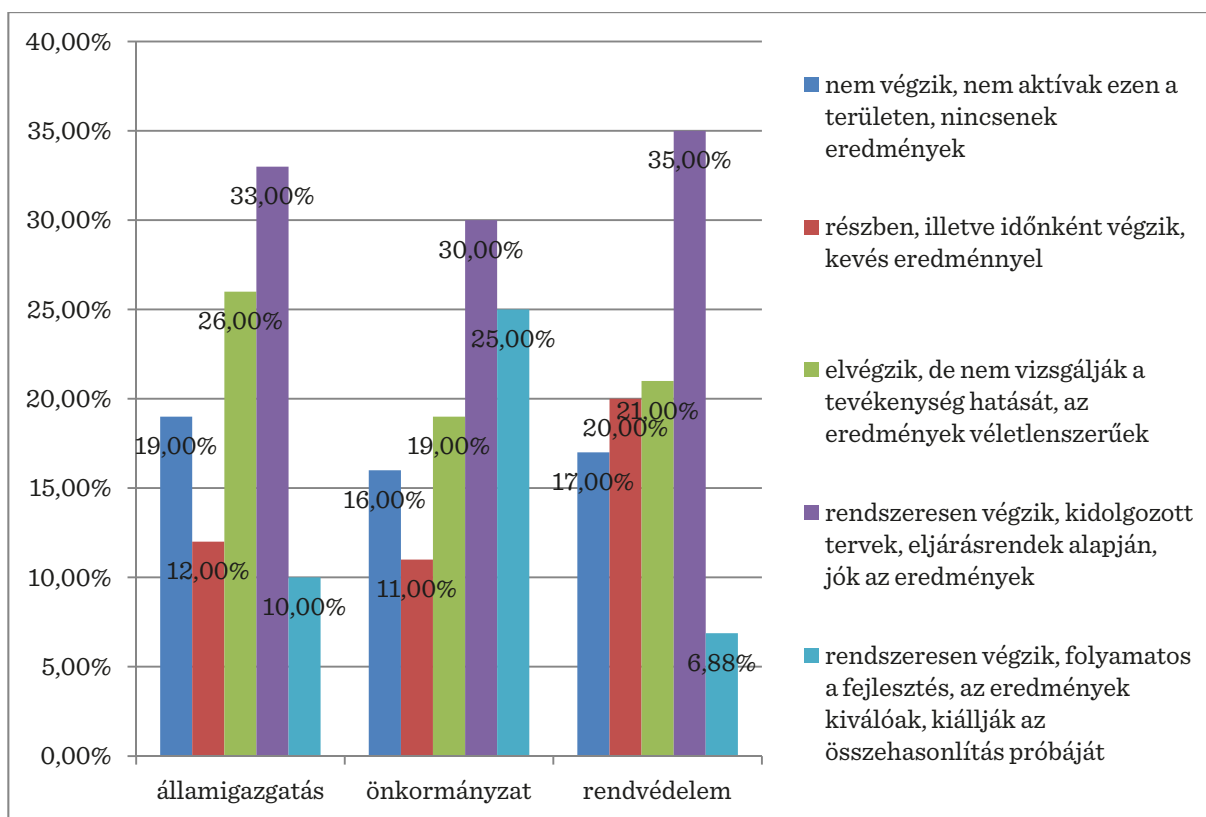
<sup>22</sup> GAJDUSCHEK György, HAJNAL György: *A köztisztviselői képzés Közép-Kelet Európában* In: Magyar Közigazgatás.

- közreműködnek a munkakörbe kerülést, a munkakör megtartását, a más vagy a magasabb értékű munkakör elfoglalását biztosító képzések, vizsgák stb. szervezésében, bonyolításában, értékelésében;
- részt vesznek a vezetővé képző és a magasabb vezetői beosztásra felkészítő tanfolyami képzések (tréningek) és egyéb vezetői továbbképzések megszervezésében, lebonyolításában és értékelésében;
- koordinálják a hagyományos és az e-tananyagok fejlesztését;
- részt vesznek a felkészítési programok minősítésében, akkreditációjában;
- működtetik az emberi erőforrás fejlesztését támogató informatikai alkalmazásokat, és/vagy igénybe veszik és kiszolgálják a központi informatikai rendszereket;
- közreműködnek a szervezet tevékenységét, a munkavállalók fejlesztését szolgáló tudásmenedzsment rendszer fejlesztésében, működtetésében, és/vagy a központi szolgáltatás „kiközvetítésében”;
- ellátják a saját képzések, továbbképzések résztvevői elégedettségének mérését, az eredmények kiértékelését és közzétételét;
- visszatérően ellátják a saját képzések, továbbképzések bevalásának, hatékonyságának vizsgálatát, az eredmények értékelését és közzétételét;
- a saját vezetői és beosztotti állomány számára tartandó új HR rendszerek, módszerek oktatásának megszervezésében, lebonyolításában és értékelésében közreműködnek;
- ellátják a szervezetre vonatkozóan a továbbképzési vagy tanulmányi pontrendszer működtetését;
- coaching szolgáltatást szerveznek, illetve adnak a vezetők és a szervezeti egységek számára.

A kérdőív kitöltői **a továbbképzési, vezetőképzési rendszer szervezeten belüli működését alapvetően szervezettnek értékelik**, mert mindhárom vizsgált csoport esetében a válaszadók közel fele szerint a HR az éves, valamint középtávú egyéni és szervezeti szintű fejlesztési, továbbképzési terveket készít, közreműködik azok teljesítésében és értékelésében.

A *vezetői tréningek* megszervezésével kapcsolatban szintén jó az általános vélekedés, amely szerint a HR részt vesz a vezetővé képző és a magasabb vezetői beosztásra felkészítő tanfolyami képzések (tréningek) és egyéb vezetői továbbképzések megszervezésében, lebonyolításában és értékelésében. A pozitív válaszok megszületése valószínűleg a kötelező továbbképzési rendszer bevezetésének tudható be.

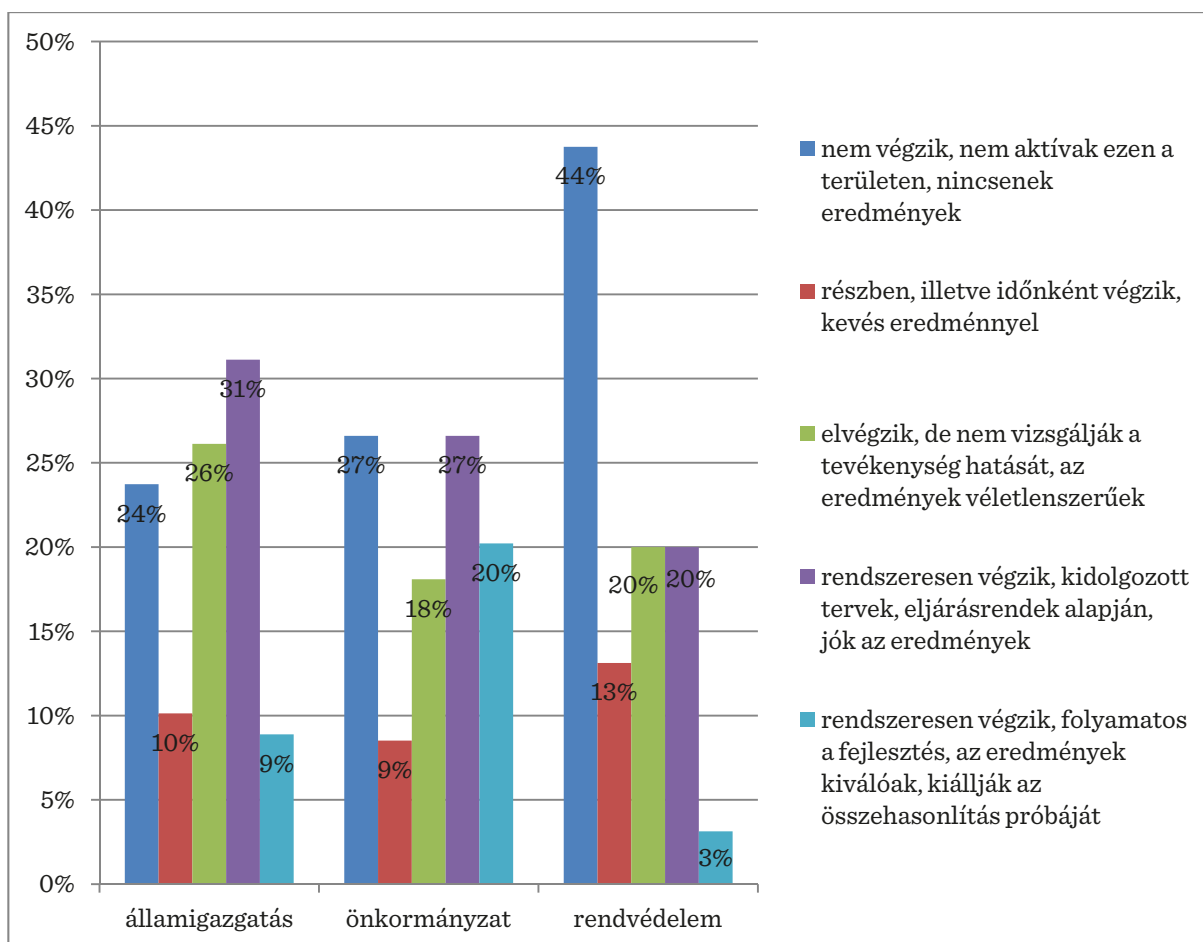
Az alábbiakban következik egy szemléltető ábra a HR továbbképzések megszervezésében és lebonyolításában betöltött szerepével kapcsolatban.



8. ábra: A HR szerepe a továbbképzés, vizsgaszervezés funkciókban

Ahogy az ábra mutatja, a leginkább elégedettek aránya az államigazgatás és a rendvédelem esetében 10% alatt marad, az önkormányzatoknál viszont majdnem eléri a 25%-ot. A kicsit kevésbé, de pozitívan vélekedők aránya 30% körüli értéket mutat, a leginkább negatívan vélekedők tábora pedig 30-35% körül mozog.

A HR saját szervezetükre vonatkozó *továbbképzési vagy tanulmányi pontrendszer* működtetését az alábbiak szerint látják a válaszadók.



9. ábra: A HR szerepe a továbbképzési vagy tanulmányi pontrendszer működtetésében

A „nem végzik...” kategória a rendvédelem keretében kapta a legmagasabb arányt, míg többi válaszadói kategória szerint a HR végzi ezt a tevékenységet. Legeredményesebbnek az önkormányzati szféra válaszadói jelölték meg a tevékenységet, 20%-uk szerint kiválóan működik a funkció. Az értékek reményeink szerint a jövőben javulni fognak, hiszen a közigazgatásban a kötelező tanulmányi pontrendszer bevezetése megtörtént, amellyel kapcsolatban ügyintézés a szervezetek HR munkatársaira is terhelődik.

A válaszadók átlag 44%-a szerint a HR egységek nem koordinálják a hagyományos és az *e-tananyagok* fejlesztését. Ehhez hasonlóan a válaszadók 45%-a szerint nem vesznek részt a felkészítési programok minősítésében, akkreditációjában. Ha ezekhez hozzátesszük a „részben, illetve időnként végzik...” kategóriát, akkor 50% feletti arányokat kapunk. A válaszadók megítélése szerint a HR egységek átlag 24%-ban működtetik az emberi erőforrás fejlesztését támogató informatikai alkalmazásokat, és/vagy igénybe veszik és kiszolgálják a központi informatikai rendszereket.

Szintén negatívabb a megítélése a HR közreműködésének a szervezet tevékenységét, a munkavállalók fejlesztését szolgáló *tudásmenedzsment rendszer fejlesztésében*, működtetésében.

ben, és/vagy a központi szolgáltatás kiközvetítésében, ahol a válaszadók 35,5%-a szerint nem létezik ez a tevékenység.

A saját képzések, továbbképzések résztvevői *elégedettségének mérését*, az eredmények kiértékelését és közzétételét a válaszadók átlagának 11%-a szerint látja el a HR kimagaslóan, egyébként itt az önkormányzati szféra vélekedik a legpozitívabban, 20%-os aránnyal. A válaszadók átlag 8%-a szerint a HR egységek visszatérően ellátják a saját képzések, továbbképzések beválásának, hatékonyságának vizsgálatát, az eredmények értékelését és közzétételét.

Érdekes még a HR *coaching* szolgáltatás megszervezésében betöltött szerepe. Coaching szolgáltatás a rendvédelemben szervezett formában valójában működik, de a válaszadók 55%-a szerint nem végez a HR ilyen tevékenységet, és összességében körülbelül egynegyedük szerint van rendszeresen ilyen tevékenység.

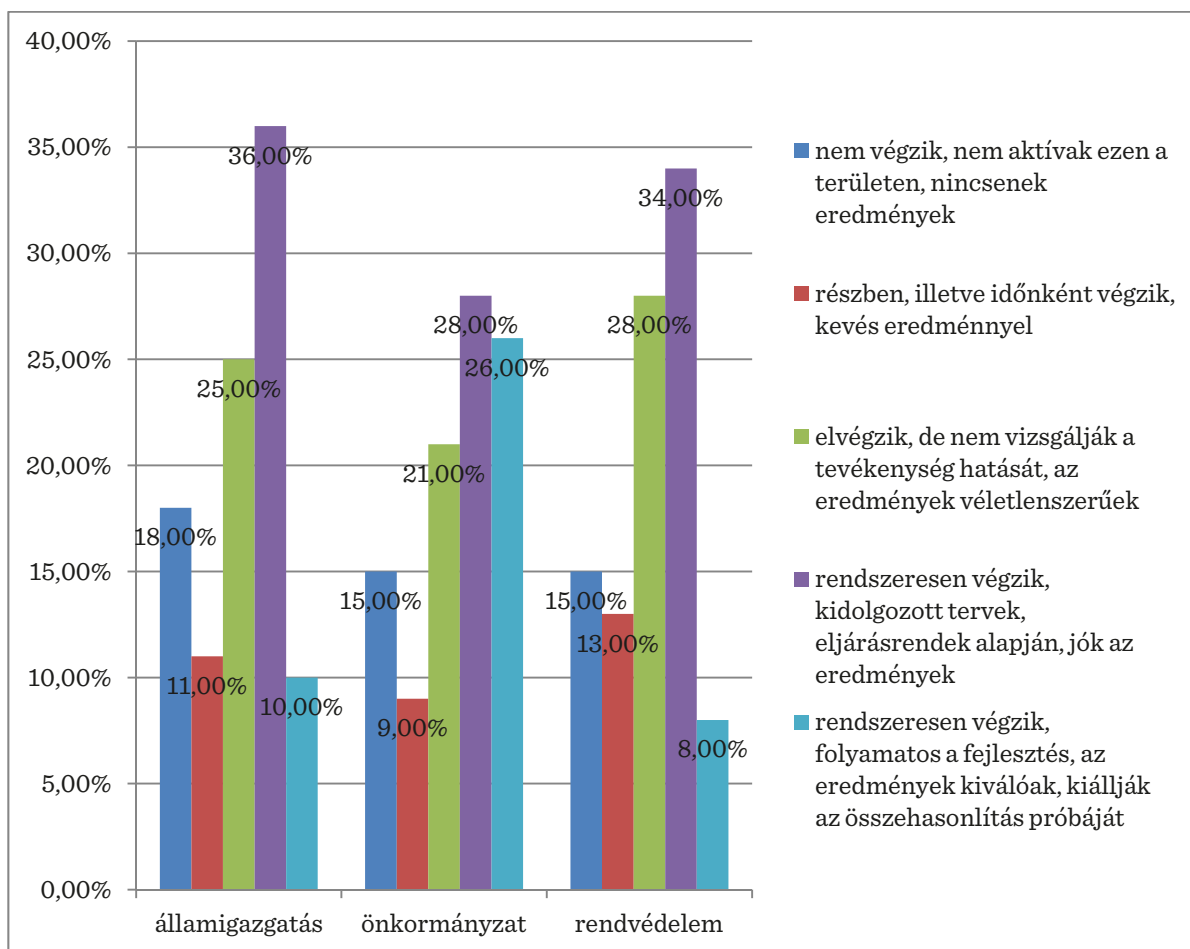
Az államigazgatás válaszadói közül 34% gondolja úgy, hogy nincs coaching szolgáltatás, míg a többi válaszadó szerint létezik a szervezetben ez a tevékenység, több-kevesebb eredménnyel. Ez a válasz azért is érdekes, mert a közigazgatásban tudomásunk szerint nem működik a coaching tevékenység (rendvédelmi területen igen). Ezt a feltételezést valamelyest vissza is igazolja az önkormányzati szektor, ahol a válaszadók 62%-a szerint egyáltalán nem végzi ezt a feladatot a HR.

## 5.6. A teljesítménymenedzsment humánfolyamata

Ahogy erről a tanulmánykötet későbbi részében még lesz is szó, az új teljesítményértékelés (TÉR) rendszer mindhárom hivatásrend tagjaira nézve kötelező idén júliustól (pontosabban a honvédelmi terület esetében 2014 a céldátum), így a kérdőív ezen részében azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók szerint a teljesítménymenedzsment humánfolyamatának keretében a HR az elmúlt néhány évben és jelenleg milyen funkciókat lát el:

- tevékenyen részt vesznek-e a szervezet teljesítménymenedzsment rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében;
- ellátják-e az egyéni teljesítményértékelés és minősítés szervezeten belüli szervezését, részbeni bonyolítását, a módszertani támogatást, az eredmények feldolgozását, a tevékenység fejlesztését;
- ellátják-e a csoportos vagy szervezeti egység szintű teljesítményértékelések szervezeten belüli szervezését, részbeni bonyolítását, a módszertani támogatást, az eredmények feldolgozását;
- közreműködnek-e a szervezeti szintű teljesítményértékelés szervezésében, részbeni bonyolításában, módszertani támogatásában, az eredmények kiértékelésében, a tevékenység fejlesztésében;
- közreműködnek-e a többfunkciós 360 fokos értékelés szervezeten belüli szervezésében, részbeni bonyolításában, módszertani támogatásában, az eredmények feldolgozásában, a tevékenység fejlesztésében;
- részt vesznek-e a szervezeten és/vagy a közszolgálaton belüli munkatársi elégedettségvizsgálatok teljesítésében, az eredmények közreadásában, a kapcsolódó fejlesztő munkákban;
- részt vesznek-e a szervezet és/vagy a közszolgálat munkájának külső elégedettségvizsgálatában, a közvélemény-kutatás eredményeinek közreadásában, a kapcsolódó fejlesztésekben.

A válaszokat az alábbi táblázat foglalja össze.



10. ábra: A HR részleg szerepe a teljesítménymenedzsment humánfolyamatában

Összességében az arányokból az látszik, hogy a vizsgált szervezetekben a teljesítménymenedzsment rendszer kialakításában tevékenyen vesznek részt a HR részlegek. Az államigazgatás válaszadóinak 46%-a szerint rendszeresen végzik ezt a tevékenységet, megfelelő eredmények mellett. Az önkormányzatok esetében 54%, a rendvédelem esetében 40% vélekedik így. A „nem végzik, nem aktívak ezen a területen, nincsenek eredmények” választ mindhárom célcsoport esetében kevesebb mint 20% választotta.

A szervezeti szintű teljesítményértékelés és a 360 fokos értékelésre vonatkozó kérdések esetében az a gyanú merül fel, hogy a válaszadók nincsenek tisztában ezekkel a fogalmakkal. A HR vezetők 22%-a szerint kiválóan működik a szervezetükben a 360 fokos értékelés, a HR munkatársak 21%-a vélekedik ugyanígy, és akkor még nem is beszéltünk arról a kategóriáról, amely szerint „elvégzik, csak nem vizsgálják a tevékenység hatását”, hiszen itt is 20% feletti válaszok születtek. Az összes válaszadói kategória mintegy 44%-a mondja ki csak egyértelműen, hogy ilyen értékelési formát nem használnak a szervezetükben.

2008 és 2009-ben a közigazgatási vezetők esetében létezett a 360 fokos értékelés, ezért vélelmezzük, hogy a pozitívan vélekedők akkor hallottak erről, viszont áthallások vannak, és azt gondolhatják, hogy ez a funkció jelenleg is működik a közszolgálatban.



A munkatársak elégedettségvizsgálatával kapcsolatban az arányok hasonlóak, inkább a kevésbé jellemző kategóriába tartozik, amely előzetes feltételezéseinkhez közel áll. Pozitívabban vélekednek erről a rendészeti terület válaszadói, amely annak tudható be, hogy ott a közvélemény-kutatásoknak nagyobb gyakorlata van.

Véleményünk szerint a rendszeres közvélemény-kutatások a többi területen is nagyon hasznosak lennének, főként ha ezt külsősök készítenék, objektív képet mutatva a szervezet működésének külső megítéléséről.

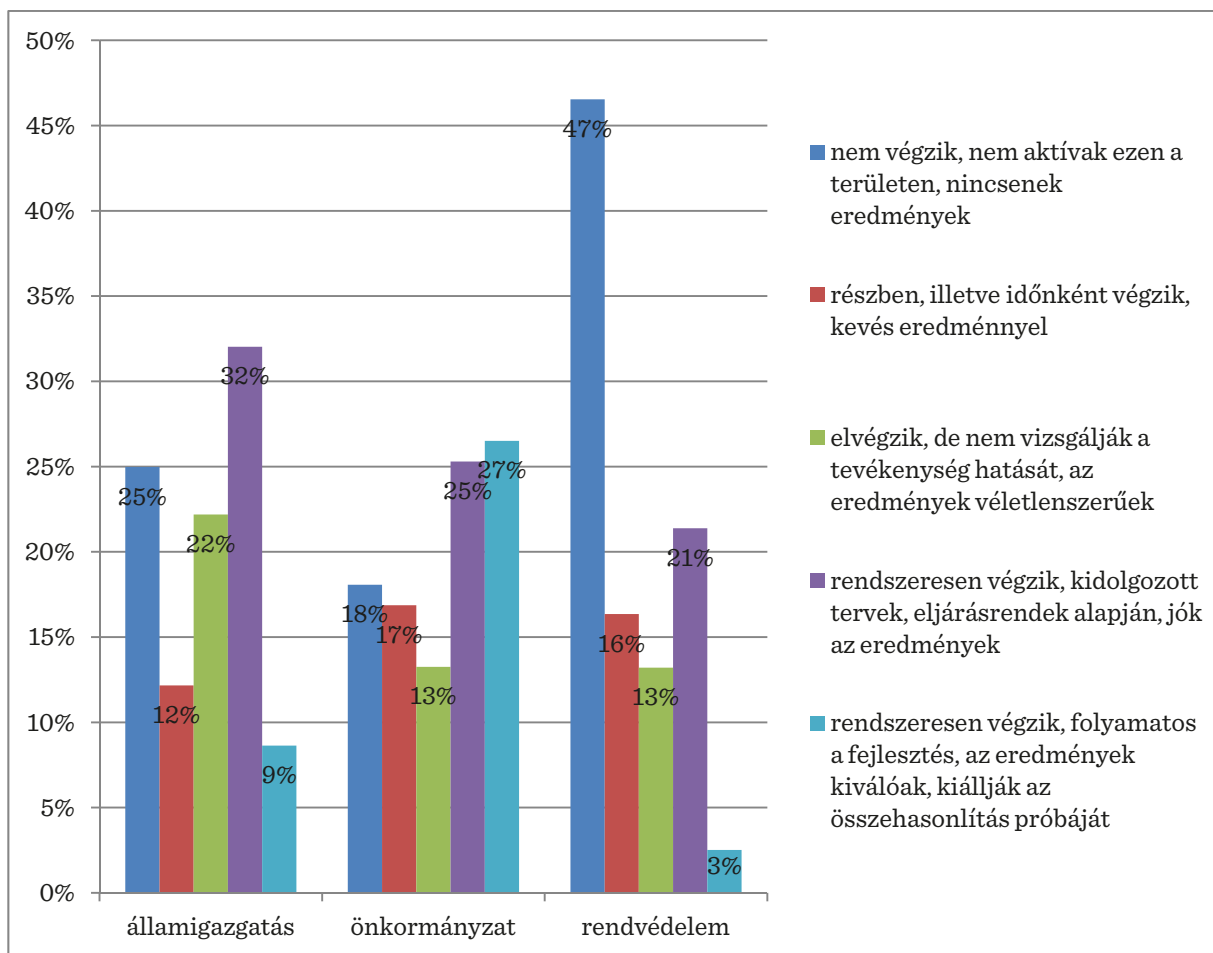
## 5.7. A kompenzáció és javadalmazás humánfolyamata

A következő kérdéscsoport a HR terület kompenzáció és javadalmazás humánfolyamatában betöltött szerepét mérte fel. A HR fő feladata általános tapasztalataink szerint az illetményrendszer figyelemmel kísérése, az állomány bérügyeivel kapcsolatos ügyintézés.

A HR szervezeti egységek kompenzáció és javadalmazás humánfolyamatában való részvételét alapvetően kielégítőnek ítélték meg a válaszadók. A HR a kérdéscsoportban található összes feladatot ellátja valamilyen szinten. Ennek megfelelően a HR:

- közreműködik a hatályos jogszabályi kereteken belül, a szervezet bérpolitikájának kialakításában;
- a meghatározott keretek között, a részvételével alakítja ki a szervezet cafetéria rendszerét, közreműködik a rendszerműködtetés koordinációjában, bonyolításában, fejlesztésében;
- részt vesz a szervezet szociális, jóléti, kegyeleti, gondoskodási politikájának és rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében.

Ez utóbbi esetében a válaszadók 46%-a kifejezetten jó véleményen van. A bérpolitika kialakításában való közreműködés jó arányban történik a válaszadók 39%-a szerint, míg a cafeteria szolgáltatást 38% szerint működtetik megfelelően.



11. ábra: A HR szervezeti bérpolitikára gyakorolt hatása

A HR szervezeti bérpolitikára gyakorolt hatása a rendészeti terület válaszadói szerint a legkevésbé jellemző, 47%-uk szerint nem végzi ezt a HR. A többi válasz inkább kedvező, amely ellentmondásosnak tűnik, ha tekintetbe vesszük, hogy a szenioritás alapú, zárt rendszer esetében a szervezeteknek viszonylag kevés mozgástere van a szervezet bérpolitikájának alakításában. Lehetőségei a jutalmazás, kitüntetés, eltérítés vagy a szociális, egészségügyi juttatások terén kínálkozik. Ezt a felmérés vissza is igazolja, ahogy fentebb jeleztük, a szociális ellátások terén a HR részvétele magasabb (részletesebben: 10. sz. mellékletben).

Kevésbé jó eredmények mutatkoztak azoknál a kérdéseknél, amelyek a jelenlegi bérrendszer helyben történő fejlesztési lehetőségeire vonatkoznak:

- részt vesznek a szervezet illetménygazdálkodásának fejlesztésében;
- közreműködnek a munkakör értékéhez igazodó bér- és besorolási rendszer kialakításában.

Ez azonban nem meglepő, hiszen a jogállási törvények zárt rendszere kevésbé teszi lehetővé az illetmények rugalmasítását. Például azzal az állítással, hogy a HR „figyelemmel kíséri a bér- és besorolási rendszer működését, és javaslatokat dolgoz ki a fejlesztésekre” a rendvédelmi szektor válaszadóinak 5%-a, az államigazgatás 10%-a, míg az önkormányzati szektor 20%-a ért egyet (részletesebben: 11. sz. mellékletben).

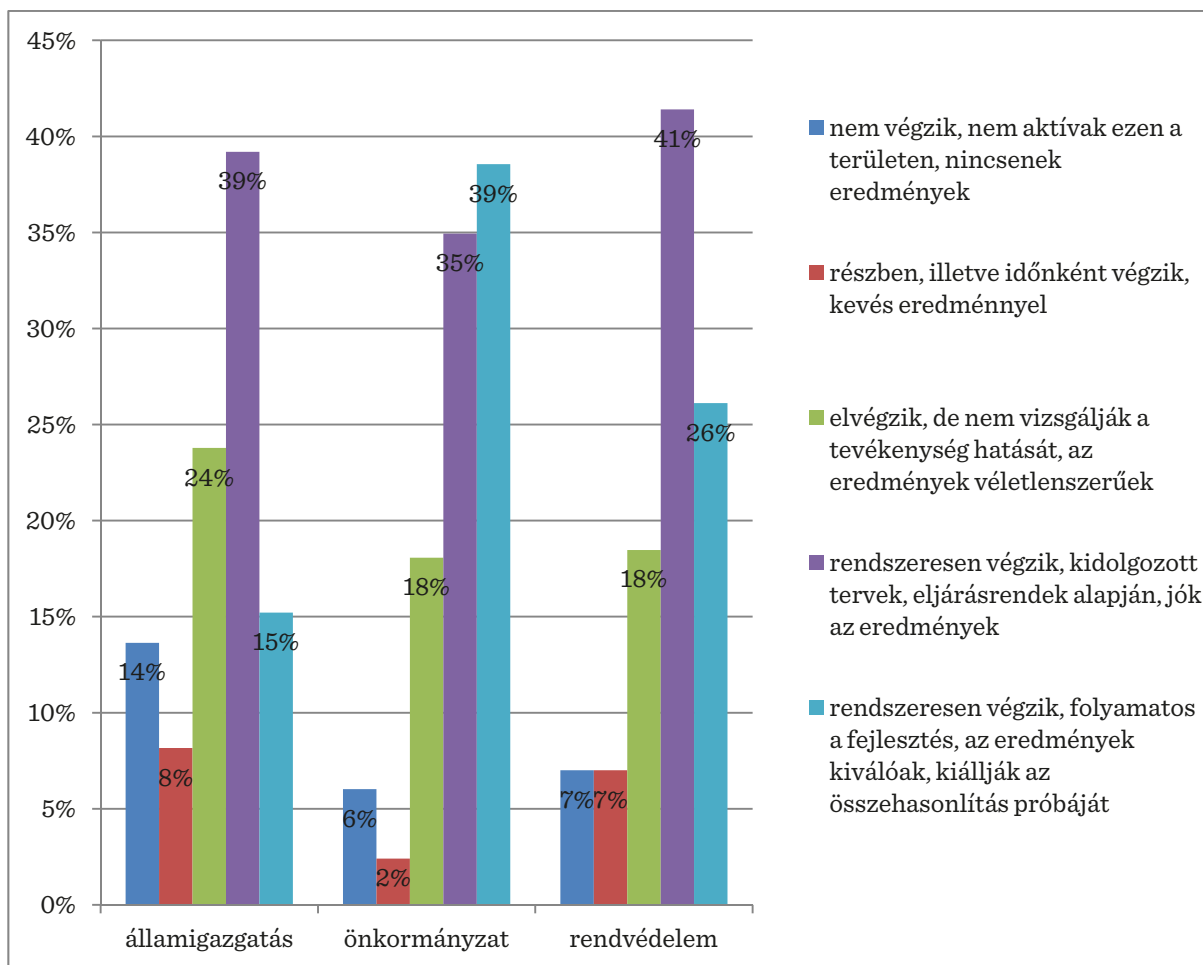
## 5.8. A személyügyi szolgáltatások humánfolyamata

A kérdőív ebben a részében arra kerestük a választ, hogy *a hivatásrendek állományának általános véleménye szerint a HR a felsorolt személyügyi szolgáltatásokat ellátja-e, és ha igen milyen mértékben?* Az adatok kiértékelését követően a funkciókat három csoportra érdemes bontani, az első csoportban vannak azok a személyügyi szolgáltatások, amelyeket a válaszadók véleménye szerint a HR ellát, a második csoportban azok, amelyek többé-kevésbé jellemzőek, a harmadikban pedig a szinte egyáltalán vagy alig jellemzőek tartoznak.

Az alábbi kérdések esetében átlagban pozitív válaszok születtek, a HR ezeket a tevékenységeket a válaszadók megítélése szerint nagyobb arányban elvégzi, átlagban a válaszadók háromnegyede szerint. Ha közelebbről figyeljük meg az értékeket, akkor az önkormányzati szféra tagjai a legpozitívabbak, őket követik az államigazgatási szféra válaszadói, majd a rendvédelmi szféra, amely néhány százalékponttal alacsonyabb értékelést adott a kérdések esetében. A vizsgált funkciók keretében tehát a HR:

- ellátja a személyügyi és a munkaügyi igazgatási és adminisztratív feladatokat (jogi, adminisztratív, ügyintézési, nyilvántartási, adatszolgáltatási és egyéb);
- biztosítja a HR informatikai rendszer működtetését, gondoskodik a személyes adatok védelméről, az adatok és az információk biztonságáról;
- közreműködik a fegyelmi eljárásokhoz kötődő feladatok megoldásában;
- részt vesz a munkaügyi kapcsolatokkal összefüggő teendők teljesítésében;
- szakmai tanácsokat, információkat ad a személyi állomány tagjainak;
- közreműködik a HR feladatellátással összefüggő projektek, pályázati munkák lebonyolításában;
- közreműködik a munka és egészségvédelmi, ergonómiai, egészségi, fizikai és pszichológiai szűrések, pályaalakalmassági vizsgálatok bonyolításában, illetve az ilyen tartalmú szolgáltatások biztosításában;
- részt vesz a HR témájú szervezeti kommunikációban, az információ-megosztásban, a PR tevékenységben.

Tekintsük meg részletesebben a válaszadók véleményét a HR szervezeti egység személyügyi és munkaügyi adminisztrációs feladatainak ellátásáról.



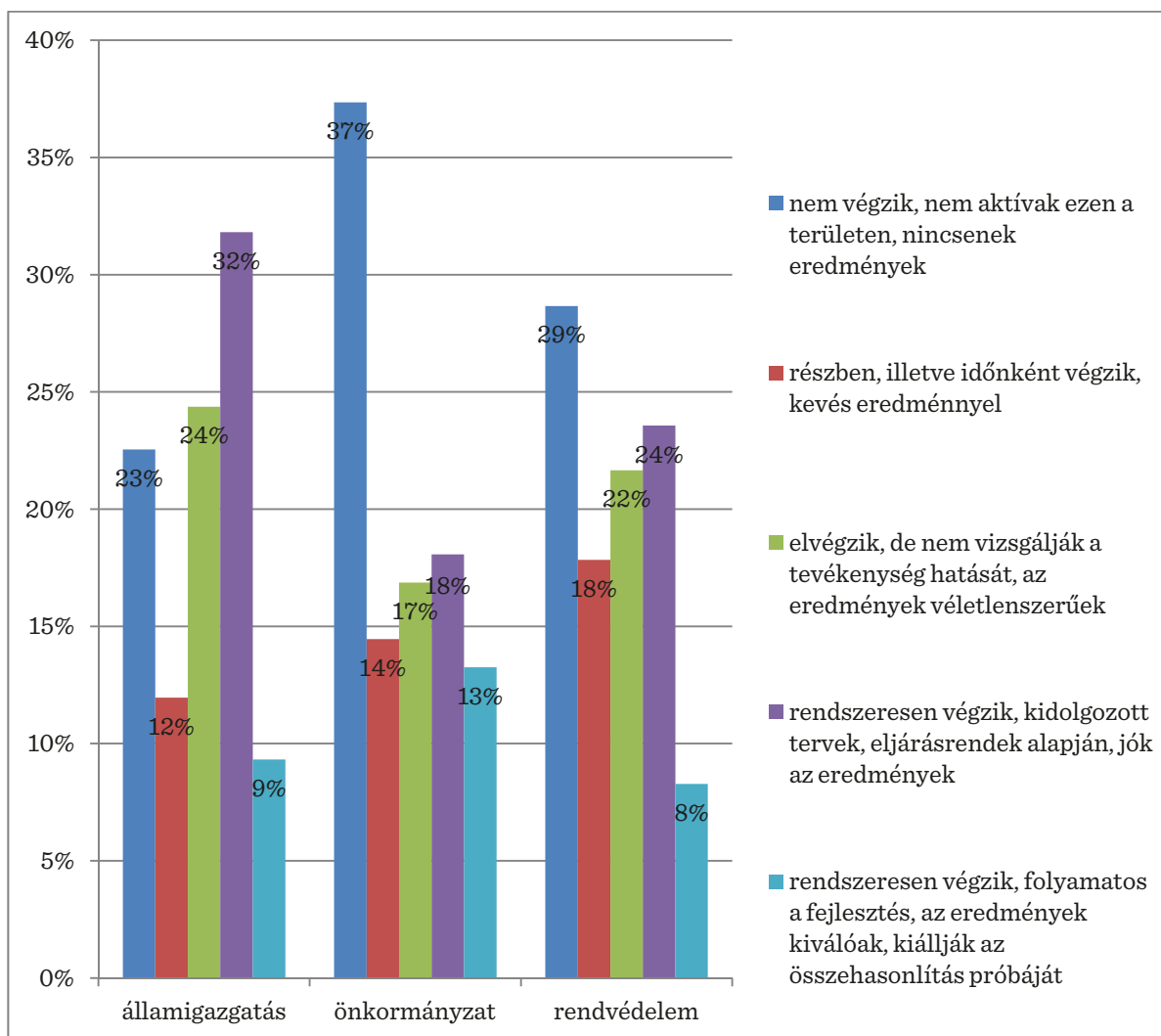
12. ábra: A HR személyügyi és munkaügyi adminisztrációs tevékenységének megítélése

A személyügyi és munkaügyi adminisztrációs feladatok ellátását a válaszadók átlag 27%-a szerint végzi kiválóan a HR, míg a válaszadók 38,5%-a szerint jól. 20% szerint ugyan elvégzik, de nem vizsgálják a következményeket, 6% szerint pedig csak időszakosan végzi a HR ezt a feladatot. Érdekes eredmény, hogy a válaszadók mintegy 9%-a szerint a HR egyáltalán nem végzi ezt a tevékenységet, amely a valóságban nem életszerű, hiszen a személyügyi adminisztráció alapfeladata a közszolgálati HR szervezeteknek.

A második csoportba sorolt HR funkciók esetében közepes értékítélet született:

- ellátják a HR jogi képviseletet, a jogsegély szolgáltatást;
- HR módszertani támogatást biztosítanak a vezetőknek;
- ellátják a HR területet érintő jogszabály előkészítő és véleményező munkát;
- HR témájú módszertani fejlesztéseket végeznek;
- részt vesznek a szervezet motivációs rendszerének kialakításában, fejlesztésében;
- bekapcsolódnak a stratégiaalkotást és a HR rendszerek fejlesztését szolgáló tudományos kutatómunka folytatásába, szakmai értékelések, elemzések elkészítésébe, az eredmények közzétételébe;
- esélyegyenlőségi, felzárkóztatási programok szervezésében vesznek részt.

A következő ábra a vezetők HR módszertani támogatottságát szemlélteti.



13. ábra: HR módszertani támogatás biztosítása a vezetőknek

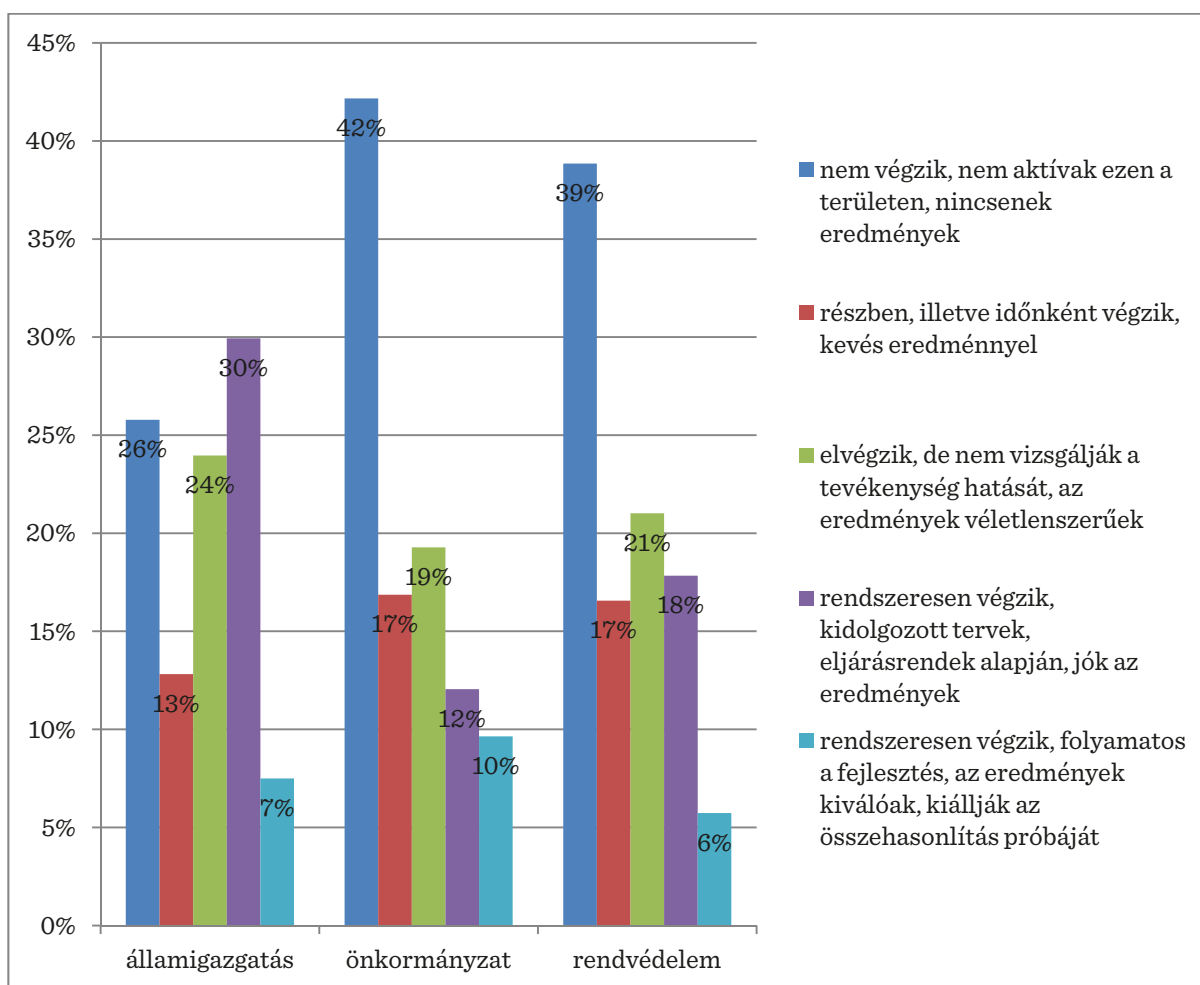
Az ábra szerint átlagban **30%-os arányban a vezető nem kap HR módszertani támogatást a HR részleg részéről**. Ennek okait nem vizsgáltuk, feltételezésünk szerint a vezető sok esetben nem is igényel ilyen felkészítést a HR részéről, az általános tapasztalatok szerint a vezetők a HR részlegre az új munkatársak felvételekor támaszkodnak, vagy a kötelező jellegű központi HR feladatok ellátása, például a teljesítmény-értékelés esetén. Egyéb döntések, a beosztottak kezelése során nem jellemző a HR támogatás igénybevétele.

Az alábbi funkciók megítélése visszatükrözte előzetes várakozásunkat, amely szerint a HR szakmai „finomságai” és a stratégiai HR ellátásához szükséges funkciók működése alacsony arányban volt megfigyelhető. Ezeknél a válaszadók összességében 70%-a gondolja úgy, hogy nem működnek a szervezetben. Érdekes tendencia, hogy az államigazgatási szféra pozitívabban ítéli meg ezeket a funkciókat, mint a másik kettő, itt átlagosan 10%-kal jobbra értékelték:

- a munkahelyi konfliktusok megoldása érdekében mediációs (közvetítő) szolgáltatásokat vesznek igénybe, illetve biztosítanak az érintettek számára;
- folyamatosan igénybe veszik a HR benchmark nyújtotta lehetőségeket;

- HR szolgáltató központra (SSC) jellemző feladatokat látnak el több közszolgálati szervezet számára;
- foglalkoznak a szervezeten belüli integritás kérdésével, a felmerülő problémák megoldásával;
- véleményt formálnak, javaslatokat fogalmaznak meg a különböző HR tevékenységek tervezett kiszervezésével (outsourcing) kapcsolatban.

A következő ábra a HR terület integritás ügyekben betöltött szerepét taglalja.



14. ábra: A HR terület szerepe a szervezeten belüli integritás kérdésekkel kapcsolatban

A válaszadók átlag 36%-a szerint ezt a tevékenységet nem végzi a HR. 15% szerint részben foglalkoznak integritás kérdésekkel, 21% szerint elvégzik, 20% szerint jól is végzik, míg 8% szerint kiválóak az eredmények. A válaszok szerint tehát közepes mértékben foglalkozik a HR integritás kérdésekkel. A jövőben ez várhatóan gyarapodni fog, hiszen az integritás kérdése a Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódex bevezetésével jelentősen előtérbe került, az NKE-n integritás tanácsadó képzés is folyik. Az államigazgatási szervek hivatali szervezetének vezetője az integritási és korrupciós kockázatok kezelésében való támogatására integritás tanácsadót jelöl ki.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet szerint.

## 5.9. Személyügyi, munkaügyi és adminisztratív feladatok

A HR részleg **személyügyi, munkaügyi és adminisztratív feladatainak elvégzését kielégítőnek**, jónak **tartja átlagban az összes válaszadó háromnegyede**. Az értékelt szolgáltatások, amelyek keretében a HR részleg:

- elvégzi a jogviszony létesítésével, a kinevezésekkel, ill. a munkaszerződések megkötésével, módosításával összefüggő feladatokat, az állományba vétel és az eskütétel dokumentálását;
- ellátja a rendelkezési állománnyal, a nyugdíj előtti rendelkezési állománnyal kapcsolatos ügyek intézését, a különböző típusú vezényléseket, átirányításokat, kirendeléseket, kiküldéseket, beosztásból felmentéseket, más beosztásba kinevezéseket, a különböző típusú áthelyezések, megbízások intézését;
- végrehajtja a szolgálati viszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével (közös megegyezés, felmondás, lemondás, felmentés, megszűnés törvény erejénél fogva) kapcsolatos teendőket;
- intézi a jogviszonyváltások, a tartalékállomány, a végkielégítés, és a hivatásos állományba visszavétel ügyeit;
- közreműködik az együttfoglalkoztatási tilalom, az összeférhetlenség vizsgálatában;
- teljesíti az előmenetellel kapcsolatos különböző ügyek intézését (beosztásban, rendfokozatban, sorosan, soron kívül stb.);
- ellátja a munka- és pihenőidővel, az ügyelettel, a túlszolgálttal, a készenléttel, a szabadsággal kapcsolatos feladatokat, valamint a munka- és pihenőidő nyilvántartással, a szolgálati viszony idejének elszámolásával összefüggően előírt teendőket;
- közreműködik a munka díjazásával kapcsolatos tevékenységek végrehajtásában, a jututtások, a költségtérítések, a támogatások ügyintézésében, a TB-ügyek és a kapcsolódó adatszolgáltatások teljesítésében;
- végzi az érdemek elismerésével kapcsolatos feladatokat pl. címadományozás, kitüntetés, jutalmazás;
- a rájuk vonatkozó mértékben elvégzi az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő kérelmek, panaszok, beadványok, jogviták, munkahelyi konfliktusok intézését, megoldását;
- ellátja az adatkezeléssel, a személyügyi nyilvántartás naprakész vezetésével, az adatszolgáltatással és a statisztikák készítésével kapcsolatos munkákat;
- ellátja a foglalkoztatást igazoló igazolványok, nyomtatványok készítését, kiadását, illetve bevételét és naprakész kezelését;
- közreműködik a szervezet működéséhez kapcsolódó biztonsági szolgáltatások szervezésében, a ki- és beléptető rendszer működtetésében.

A következő területeket gyengébbre értékelték a válaszadók, amely összefüggésben áll azzal a ténnyel, hogy ezeket a szolgáltatási formákat vélhetően kevésbé végzi a HR, mivel nem is feladata jelenleg. Itt a válaszadók átlag 30%-a elégedetlen az adott feladat ellátásával:

- közreműködés a távmunkával, a részmunkaidővel, az egyszerűsített foglalkoztatással és az alkalmi munkával kapcsolatos feladatok teljesítésében;
- közreműködés a személyi állományt, ill. a szervezetet érintő kártérítési ügyek bonyolításában;

- a szervezet működéséhez kapcsolódó rendezvények szervezése, bonyolítása (sport, kulturális, gyermek, nyugdíjas, jutalmazási ünnepségek stb.);
- közreműködés a szervezet utánpótlási és vezetői adatbankjának működtetésében (részletesebben: 12. sz. mellékletben).

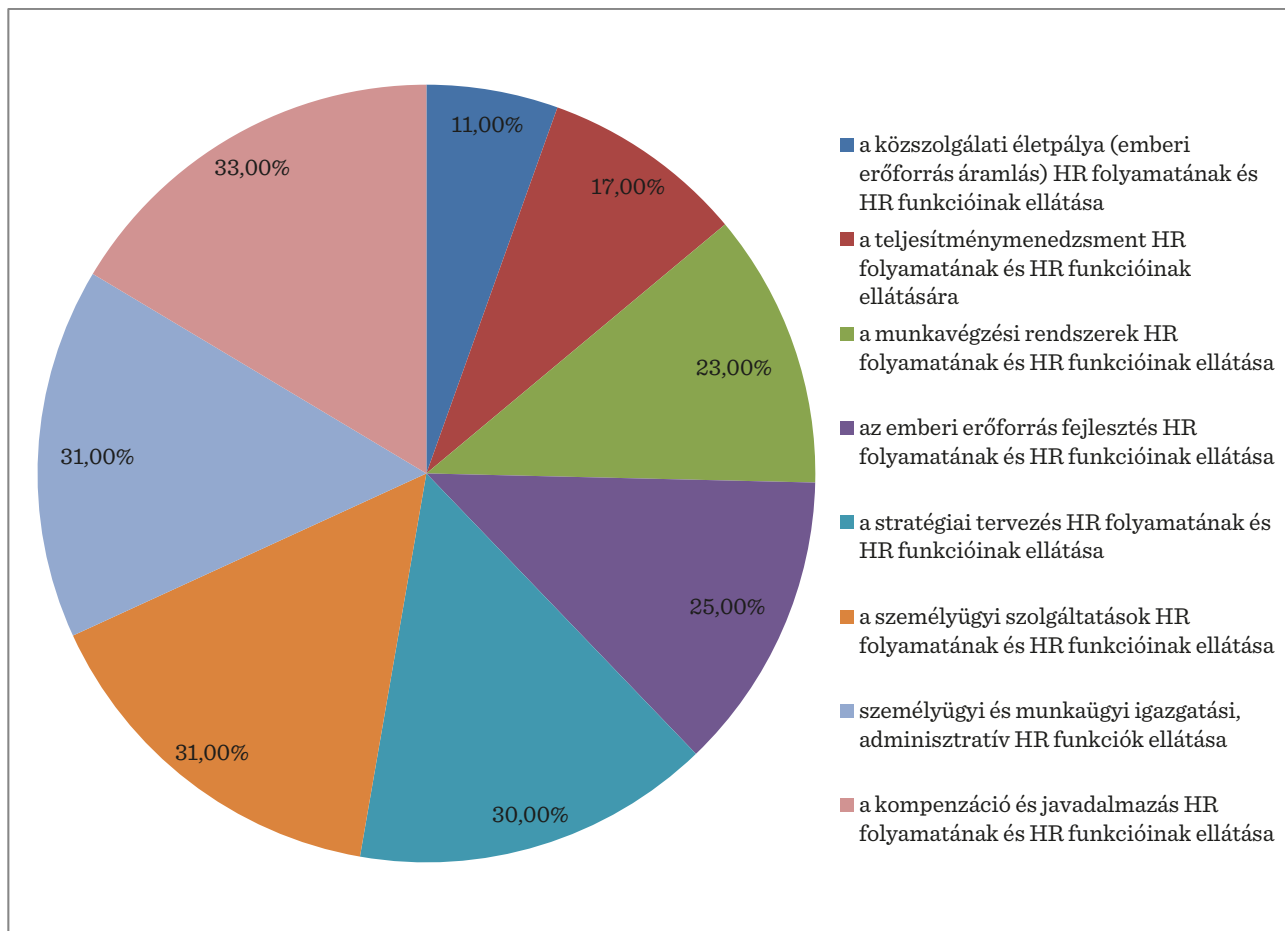
## 5.10. A HR funkciók megítélése

A tanulmány alapjául szolgáló kérdéssor záró szakaszaként arra kerestük a választ, hogy a korábbiakban elemzett HR folyamatok és az alájuk tartozó HR funkciók közül a válaszadó szerint melyek azok, amelyek a jövőben kulcsfontosságú szerepet fognak játszani szervezeteinek életében, azaz leginkább befolyásolják annak eredményességét, sikerességét.

A korábbiakban hivatkozott CEEIRT kutatás esetében három kulcsterületet azonosítottak be a kutatók. A régió HR-esei az emberi erőforrás tervezést, a kommunikációt és a javadalmazást, juttatást tartották a legfontosabb területnek 2009–2010-ben. Hazánkban a magánszféra szervei esetében a kommunikáció vezet a HR tevékenységek rangsorában. Ehhez képest tekintsük meg a jelen kutatásban született válaszokat.

Kutatásunk ezen szakaszának zárásaként azt a kérdést tettük fel, hogy *melyek azok a HR folyamatok és az alájuk tartozó HR funkciók, amelyek a válaszadók meggyőződése szerint a jövőben kulcsfontosságú szerepet fognak játszani a szervezetük életében, azaz leginkább befolyásolják annak eredményességét, sikerességét.* A kérdésre adható válaszokból mindhárom szféra esetében átlagot számoltunk. Az eredményeket a következő táblázat tartalmazza, tehát azt, hogy a válaszadók az egyes HR folyamatokat milyen arányban sorolták a legmeghatározóbbnak.





15. ábra: Az egyes HR folyamatok jövőbeli fontossága

Az eredmények alapján a válaszadók **a közszolgálati életpálya jövőbeli fontosságát tekintették legkevésbé meghatározónak** a jövőre nézve, feltételezésünk szerint ez annak köszönhető, hogy ennek konkrétumai még nem világosak az érintettek előtt, hiszen formálódó területről van szó. Ezt követi a sorban a teljesítménymenedzsment, amit mindössze a válaszadók 17%-a helyezett első helyre a rangsorban. Valamivel jobb helyezést ért el a munkavégzési rendszerek HR folyamatával kapcsolatos feladatok ellátása, és az emberi erőforrás fejlesztés HR folyamatának ellátása 25%-os aránnyal. Ezt követően az értékek már szinte megegyeznek, a válaszadók 30% körüli értékben helyezték a legfontosabb helyre: stratégiai tervezés, a személyügyi szolgáltatások, és a személyügyi és munkaügyi igazgatási adminisztratív HR funkciók ellátását. **A kompenzáció és javadalmazás HR folyamatának ellátását a válaszadók 33%-a jelölte legfontosabb funkciónak.**

A válaszok megítélésünk szerint tükrözik a HR szervezetekben jelenleg betöltött szerepét és feladatait. Hiszen azokat a területeket, amelyeken a HR jelenleg sem tölt be stratégiai szerepkört (pl. közszolgálati életpálya, emberi erőforrás fejlesztés) alacsonyabbra értékelték, mint a HR jelenlegi szerepkörébe tartozó személyügyi szolgáltatások és bérügyek intézését. Ez alól egyedül a HR stratégiai tervezésben való részvétele a kivétel, amely középértéket kapott. Ez feltételezésünk szerint azt jelentheti, hogy a válaszadók bizonytalanok voltak a HR stratégiai szerepkörének jelentésével, ezért inkább középértékeket jelöltek meg. Egyébiránt a javadalmazási terület fontosnak tartása szintén a top hármas kategóriában szerepelt a magánszféra vállalkozásai esetében, tehát ennél az egy folyamatnál az egyezés kimutatható.

## 6. Összefoglalás

Összességében nézve az egyes humánfolyamatokat és azok funkcióit, a HR-nek befolyását a szervezeti stratégiaalkotásban és a HR tevékenység alakításában a válaszadók közepesnek értékelték, tehát ha ez az arány fedi a valóságot, akkor egészen elfogadhatónak tűnik, ám messze van a HR tényleges stratégiai partneri szerepbe kerülésétől. A stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás megvalósulása a HR integrált és rendszerszerű működését feltételezi, amikor a HR proaktív és értékteremtő szerepben van.

A munkavégzési folyamatok humánfolyamatával kapcsolatban vegyes kép alakult ki. Munkakörelemzés szinte egyáltalán nem létezik a szervezetben, és a munkaköri leírások folyamatos gondozása is hagy kívánnivalót maga után, hiszen a válaszadók átlag 16%-a szerint ez a tevékenység egyáltalán nem zajlik a szervezetükben. Az atipikus foglalkoztatási formákkal való munkavégzés a válaszadók átlag 41%-a szerint meg sem jelenik.

Az emberi erőforrás áramlás keretében végzett tipikus HR feladatok a válaszadók szerint jelen vannak, így például a személyzetbiztosítás. Ha az átlagot tekintjük, akkor ezzel az egész HR folyamattal a válaszadók közepesen elégedettek. Hasonló eredményeket kaptunk a HR munkaerő tervezésben, létszámgazdálkodásban, ösztöndíjas programok koordinálásában való részvételével kapcsolatban is, ahol a negatív megítélés aránya átlagban 25-30%. Alacsonyabb értékeket kapott a tehetséggondozási programok szervezése és bonyolítása, a szervezet tehetségmenedzsment rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében való közreműködés és az utánpótlásprogramok szervezése, karriermenedzsment funkciók, ahol kiváltképp az önkormányzati szféra megítélése kedvezőtlen, több mint 60%-ban azon a véleményen vannak, hogy ilyen funkciók működése nem jellemző.

Az emberi erőforrás fejlesztés funkció működését a válaszadók jóra értékelik, a továbbképzési, vezetőképzési rendszer szervezeten belüli működését alapvetően szervezettnek látják, amely véleményünk szerint az NKE új, kötelező továbbképzési rendszerének tekinthető. Ugyanakkor a rendvédelmi területtel ellentétben bizonyos fejlesztési formák nem találhatók meg, így például a coachingolás.

A teljesítménymenedzsment humánfolyamatáról hasonlókat mondhatunk el, a válaszadók úgy érzik, hogy a HR ellát feladatokat ezen a területen, amely minden bizonnyal az új TÉR rendszer bevezetésével függ össze. Azonban bizonyos fogalmakkal feltehetőleg nincsenek tisztában, mint például a 360 fokos értékelés.

A kompenzáció és javadalmazás területét tartják a válaszadók a legjellemzőbb HR funkciónak, így a HR ebben való részvételét és jövőbeli fontosságát magasra értékelték, viszont azoknál a kérdéseknél, ahol a HR terület bérezésre gyakorolt hatásáról érdeklődtünk, már kevésbé kaptunk magas értékeket.

A személyügyi szolgáltatások humánfolyamatában a válaszadók szerint a tipikusan HR feladatnak tekinthetőket látják el nagy arányban, így például az informatikai rendszer, munkaügyi ügyintézés, munka és egészségvédelem. Kevésbé nagy arányban jellemző a HR módszertani támogatás nyújtása a vezetők részére, részvétel a szervezet motivációs rendszerének kialakításában, fejlesztésében, vagy bekapcsolódás a stratégiaalkotás és a HR rendszerek fejlesztését szolgáló tudományos kutatómunka folytatásába, szakmai értékelések, elemzések elkészítésébe, az eredmények közzétételébe. A HR szakmai „finomságai” és a stratégiai HR ellátásához szükséges funkciók működése alacsony arányban volt megfigyelhető, például a munkahelyi konfliktusok megoldása, HR benchmark a válaszadók 70%-a szerint nem működik a szervezetben.

A HR részleg személyügyi, munkaügyi és adminisztratív feladatainak elvégzését kielégítőnek, jónak tartja átlagban az összes válaszadó háromnegyede. Ezek a válaszok visszatükrözik azt az általunk vélt tendenciát, hogy a közszolgálatban a HR mely területeken lát el feladatot.

Az egyes HR folyamatok jövőbeli fontosságát illetően a válaszok megítélésünk szerint tükrözik a HR szervezetekben jelenleg betöltött szerepét és feladatait. Hiszen azokat a területeket, amelyeken a HR jelenleg sem tölt be stratégiai szerepkört (pl. közszolgálati életpálya, emberi erőforrás fejlesztés) alacsonyabbra értékelték, mint a HR jelenlegi szerepkörébe tartozó személyügyi szolgáltatások és bérügyek intézését.

A humánpolitikai terület folyamatosan változik és fejlődik. Ahogyan régóta hangoztatott is, a közszféra esetében is szükség van a terület megújítására, összhangban a Magyar Program személyzetpolitikai céljaival. Az állomány megfelelő kezeléséhez a HR-nek a megfelelő szerepkört kell betöltenie. A humánpolitikai területen szemléletváltásra volna szükség, amely ugyanakkor nem arról szól, hogy az új, stratégiai funkcióknak fel kellene váltaniuk a klasszikus személyügyi adminisztrációs tevékenységet, hanem kiegészíteni azokat, így a diverzitás válna jellemzővé. Ez természetesen új kihívásokat és összetettséget eredményezne a HR tevékenységben, amelyhez, ne feledjük, a HR informatikai rendszerek tudnának segítséget nyújtani, amellyel a személyügyi adminisztrációs feladatok gyorsabb és hatékonyabb formában kezelhetők. A lehetőségeket visszafogja a bürokratikus adminisztrációs teher, nincs idő és energia HR funkciók menedzselésére, a megfelelő informatikai támogatás ezt tudja orvosolni. Emellett a nyomtatványok és iratminták egyszerűsítése és ésszerűsítése is segítené a személyügyi feladatok ellátását.

Viszont vélhetően nem a bürokratikus adminisztrációs kényszer a HR stratégiai partnerré válásának legfőbb akadálya. Korábban az igény sem volt meg erre sem ágazati szinten, sem magukban a szervezetekben. A HR szervezetben betöltött szerepe leginkább a felső vezetés attitűdjétől függ, ha fontosnak tartja ezt a területet, és a helyzet ezt lehetővé teszi, akkor törekednek a HR tevékenység „finomhangolására”, az adminisztráción túli szolgáltatások nyújtására. Viszont ha nem, másik végletként az egyetlen fő jogszabályi kötelezés az állomány személyzeti ügyeinek ellátása, így ezekben a szervezetekben ettől többre nem feltétlenül törekedtek. Meg kell viszont jegyezni azt a tényt is, hogy a HR munka kiteljesedése viszonylag stabil térben lehetséges, amely nagyobb intézményi változások esetében, folyamatos átszervezések esetében nem kivitelezhető a tapasztalatok szerint. A közigazgatásban az elmúlt néhány évben lezajlott szervezeti és feladatreform természetesen szükségszerűen zajlott le, így ha ezután a stabilitás kap szerepet az elkövetkezendő időszakban, az a HR munka minőségének növelését teszi lehetővé.

A közszolgálati személyzeti politika területén 2010-től megtett változások pozitív irányba hatnak, több olyan új HR funkció is megjelent (Tartinfó, TÉR stb.) amelyek a személyi állományra tett hatásukon kívül ráterelik a figyelmet a HR területre, többfeladatot és plusz funkciókat eredményeznek, amelyek hatására a HR munka új értéktartammal egészül ki. Viszont a közszolgálat mintegy 200 000 fős létszámával, hatalmas gépezetről lévén szó, nehezen mozdul meg, és a mindezidáig említetteken felül az új funkciók életléptetésével párhuzamosan az emberek hozzáállásán volna szükséges változtatni. Az attitűdváltás véleményünk szerint elsődlegesen a vezetői és HR állomány képzésével, ismeretgazdagításával alapozható meg. Jelenleg érvényesül az a közismert mondás, hogy „a HR túl fontos ahhoz, hogy a HR-esekre bizzuk”, így kívánalom lenne, hogy a vezetői réteg is rendelkezzen megfelelő ember erőforrás menedzselési képességekkel és ismeretekkel. A HR részére pedig azért

szükséges a továbbképzés, hogy megteremtjük az új típusú elvárásokhoz való rugalmas képességeket.

A kutatás jelen szakasza kiválóan rávilágított arra, hogy mely HR folyamatok és funkciók működnek jelenleg a közigazgatásban, és melyek nem. A jelenlegi állapot visszatükrözi előzetes feltevéseinket. Véleményünk, hogy – mint minden más területen – a tudatos építkezés itt is nagyon fontos, és ahhoz, hogy a Magyary Program által a személyzeti politika megújítását kitűzött céljai maradéktalanul megvalósulhassanak, a közszolgálati HR-nek ki kell lépnie a kizárólagosan adminisztratív szerepkörből, hogy stratégiai szempontból tudja működtetni a személyi állományt, támogatni a vezetést és mindezek által maga a szervezet teljesítő-képességének és sikerességének, és végső soron az állampolgárok elégedettségének növelését. Fel kell ismerni azt a tényt, hogy a stratégiai szemléletű, kompetencia alapú, integráltan működtetett emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálatban történő, egységes módszertani szempontok szerinti kialakítása, és folyamatos fejlesztése államszervezeti érdek, és a humánpolitikai terület a közigazgatás teljesítményének hatékonyságnöveléséhez megfelelő fegyvertárral rendelkezik. Ezért javasoljuk, hogy a jövőben egyrészt valósuljon meg a humánerőforrás szakemberek átalakuló szerepkörre való felkészítése, valamint a vezetők attitűdjének és HR ismereteinek fejlesztése. Változás csak abban az esetben érhető el, ha ezt a különböző vezetői szintek mindegyike támogatja, és ha ez a gondolkodásmód az egész közszolgálati szervezetrendszerre áthatja, a fejlesztés megtételének ösztönzése és kommunikációja folyamatos, átgondolt és tervszerű.

## 7. Irodalomjegyzék

### Felhasznált irodalom:

- POOR Ali Yaghoubi: *Managing the HR function in Public administration In.: Interdisciplinary journal of contemporary research in buisness.* May 2013. Vol 5., No 1.
- BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Budapest. KIK-KERSZÖV. 2000.
- BOKOR–BÍRÓ–KOVÁTS–TAKÁCS–TOARNICZKY: *Humán Tükör – Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről* (<http://m.cdn.blog.hu/bc/bce-szocpol-gyakorlat/file/Bokor&tsai-HumanTukor-Vezetestudomany-2005-1-2.pdf>) (2013. 12. 05.).
- DUDÁS Ferenc: *A nemzeti közigazgatás versenyképessége a személyi állomány, valamint a működés tükrében, különös tekintettel az EU-s követelményekre.* In: Magyar Közigazgatás 2004. 7–9.
- ERFON–GANDOSSY–GOLDSMITH (szerk.): *HR a 21. században.* HVG. Budapest. 2004.
- FARKAS–KAROLINY–LÁSZLÓ–POÓR: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Budapest. Complex. 2007.
- GAJDUSCHEK György–HAJNAL György: *A köztisztviselői képzés Közép-Kelet Európában.* In: Magyar Közigazgatás.
- GAJDUSCHEK György: *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében.* Budapest. KSZK. 2008.
- KAROLINY–LÉVAI–POÓR: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Módszertani kézikönyv.* Szókratész. 2005.
- KONCZ Katalin: *A személyügyi tevékenység tartalma és funkciói, fejlesztésének irányai.* In.: TÓTHNÉ Sikora Gizella (szerk.): *Humán erőforrás gazdaságtana.* Miskolc. Bíbor. 2004.
- KŐVÁRY György: *Az emberi erőforrások fejlesztése.* Budapest. Szókratész. 2005.
- LOSEY–ULRICH–MEISINGER (szerk.): *A HR jövője. Az emberi erőforrás perspektívái.* Budapest. HVG. 2006.
- MATICSÁKNÉ Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Budapest. Complex. 2012.
- Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (11.0, 12.0)
- POÓR–KAROLINY–BERDE–TAKÁCS: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment.* Budapest. Complex. 2012.

### Felhasznált jogszabályok:

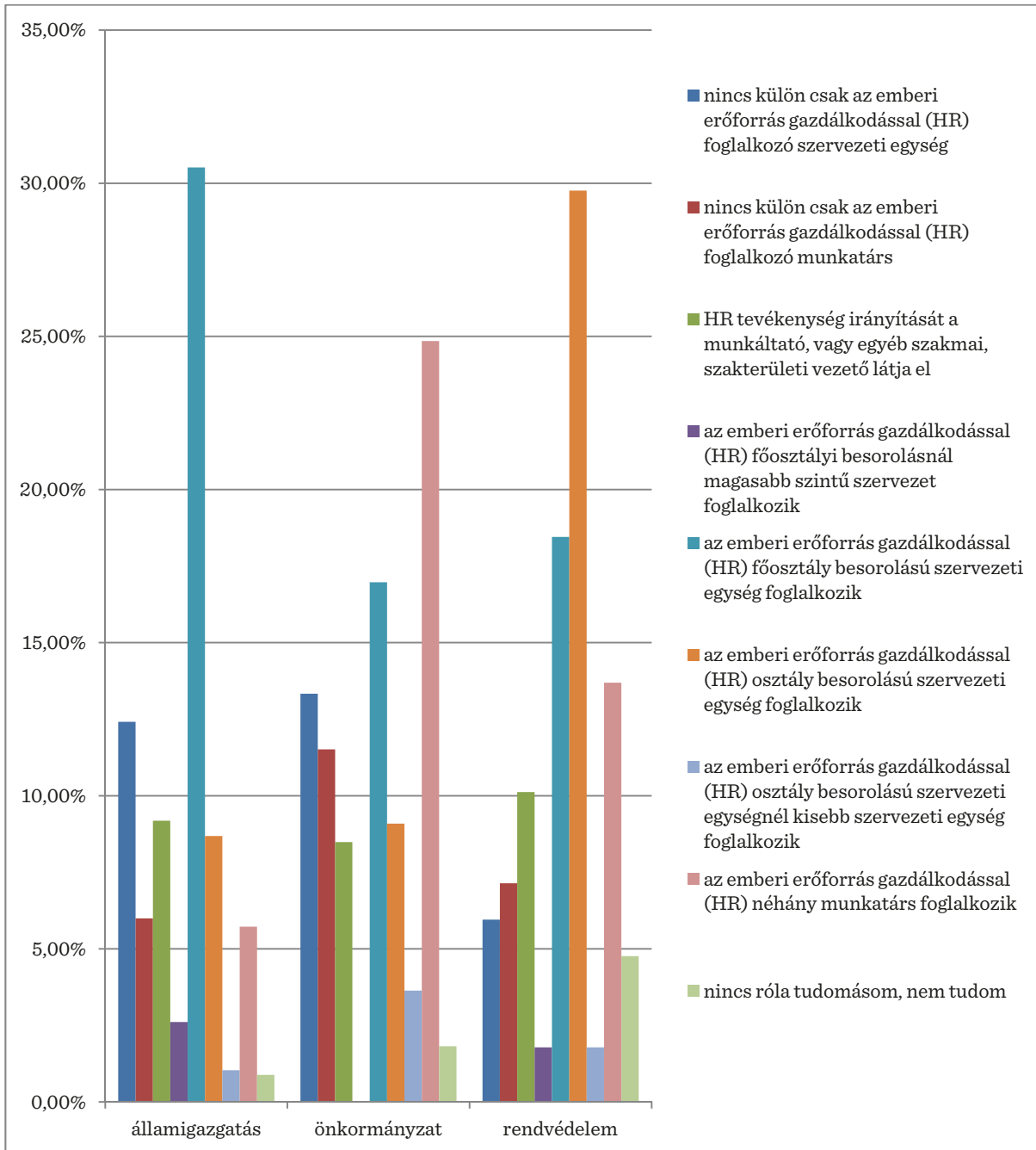
- 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítő fogadásának rendjéről
- 45/2012. (III. 20.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők személyi irataira, a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók személyi irataira és a munkaügyi nyilvántartásra, a közszolgálati alapnyilvántartásra és közszolgálati statisztikai adategyűjtésre, valamint a tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról
- 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozat a közszolgálati életpályák összehangolásáról
- 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat a Kormányzati Személyzeti Stratégiáról

**Felhasznált internetes hivatkozások:**

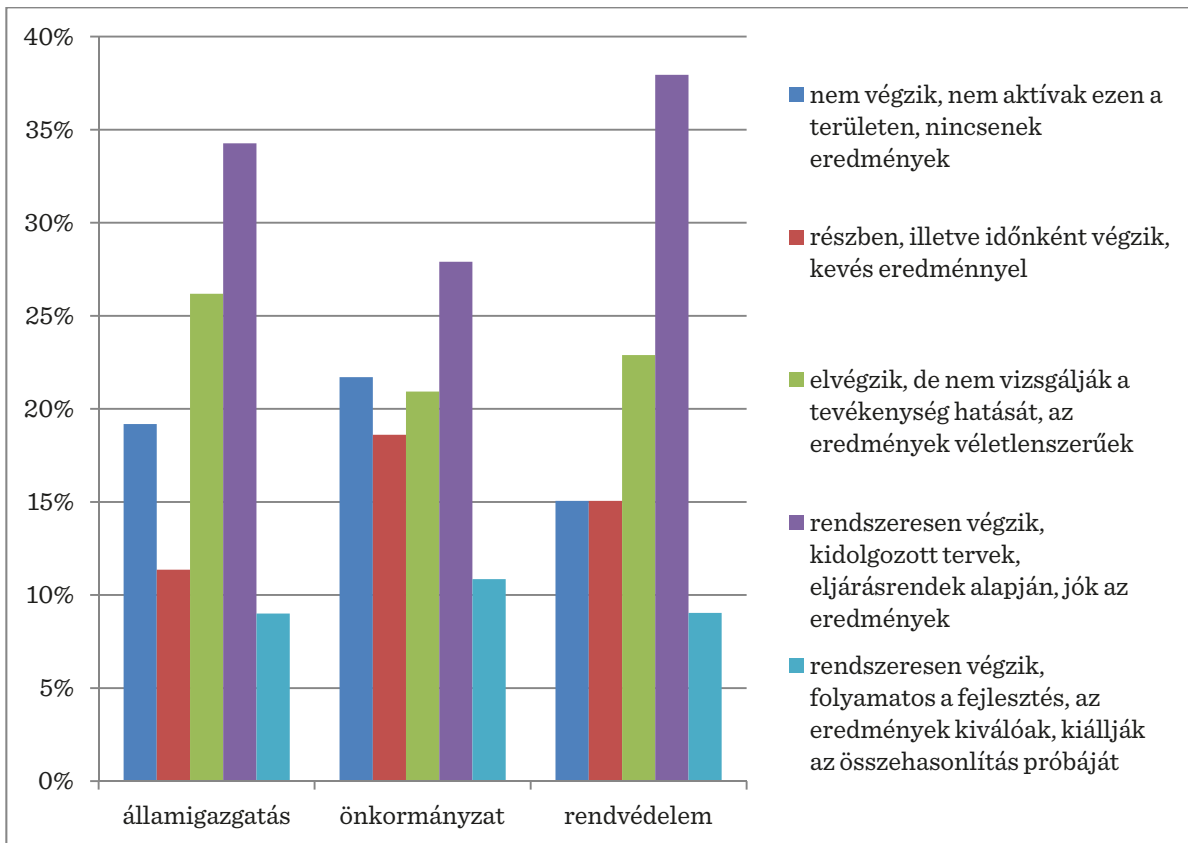
- <http://www.hrportal.hu/> (2013. 12.02.)
- <http://www.ceeirt-hrm.eu/> (2013. 12.02.)

## 8. Melléklet

1. számú melléklet

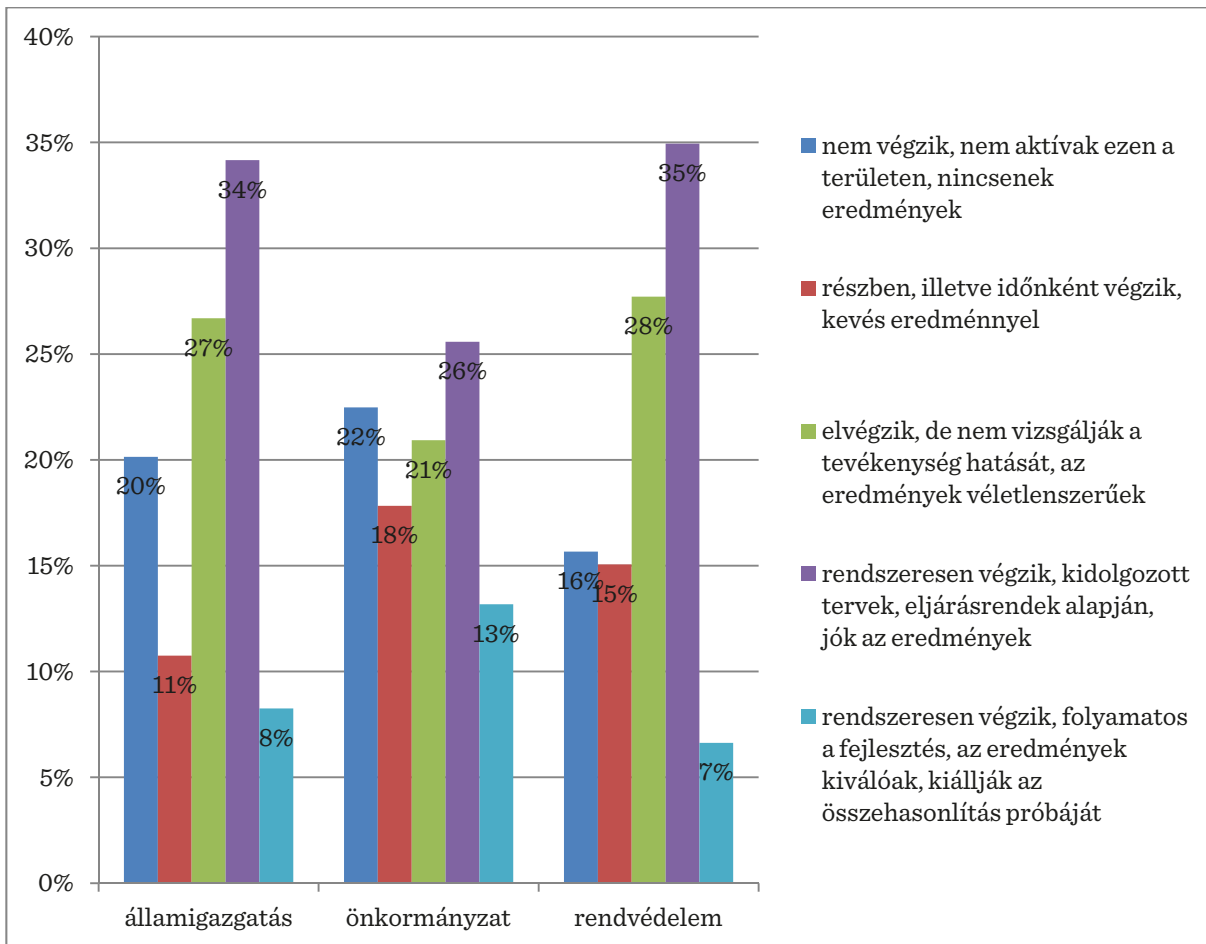


A HR szervezeti egység létszámadatai

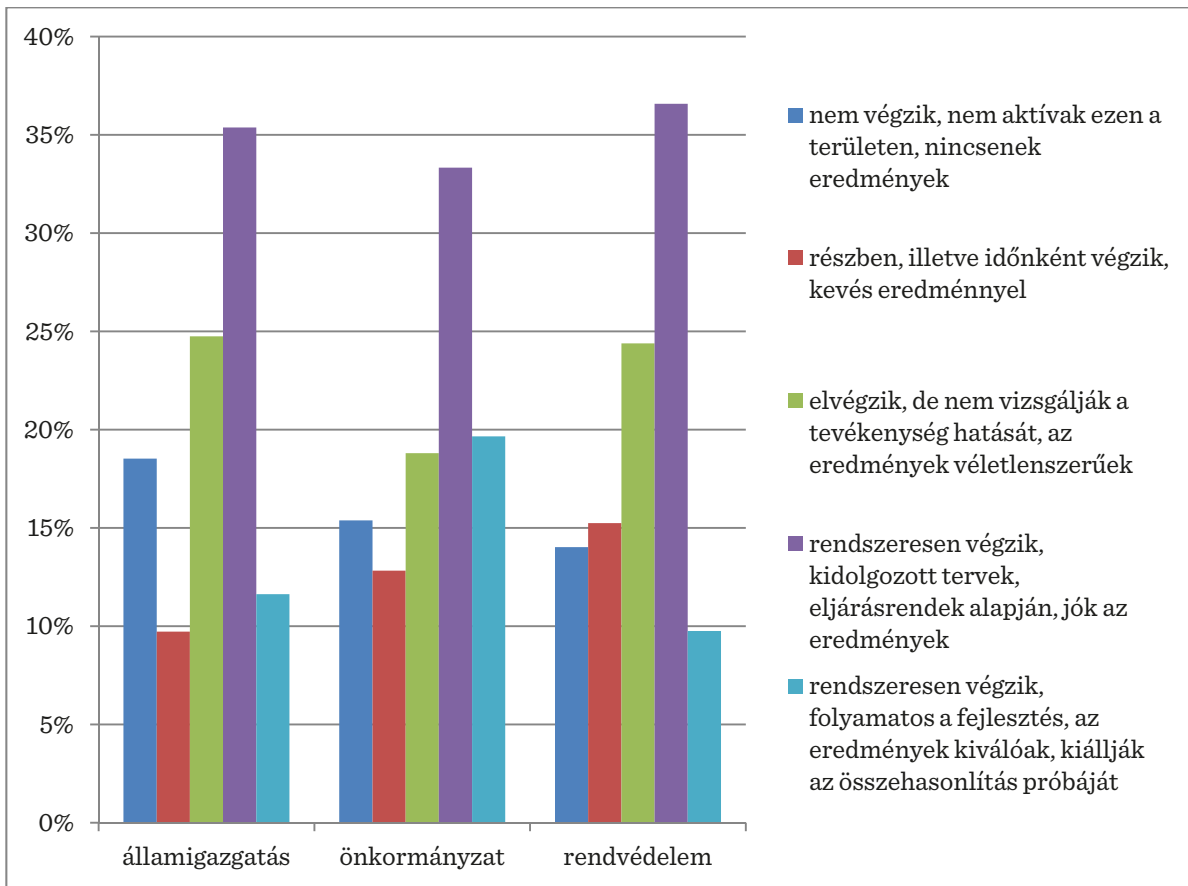


A HR részvétele a szervezeti humánpolitika kialakításában

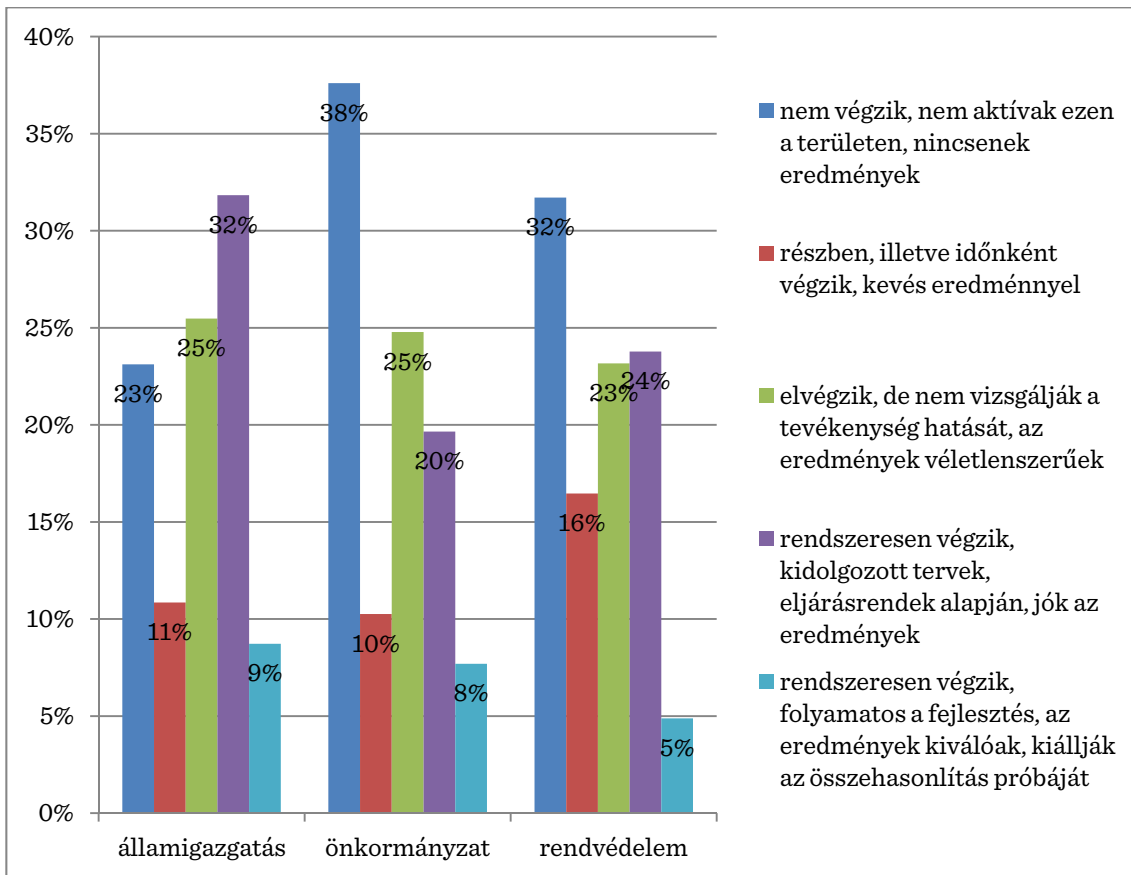




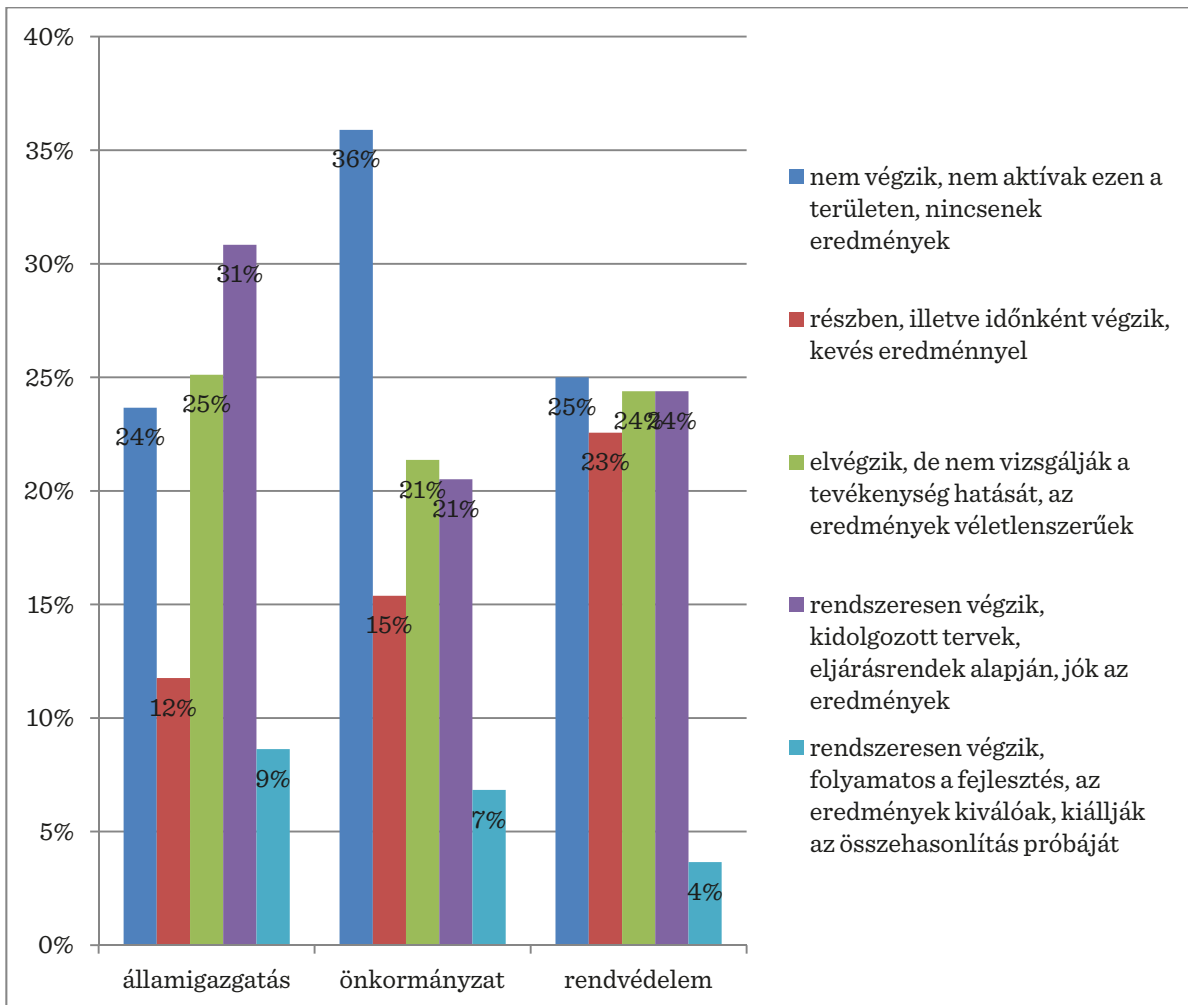
A HR részvétele az emberi erőforrás gazdálkodási stratégiaalkotásban



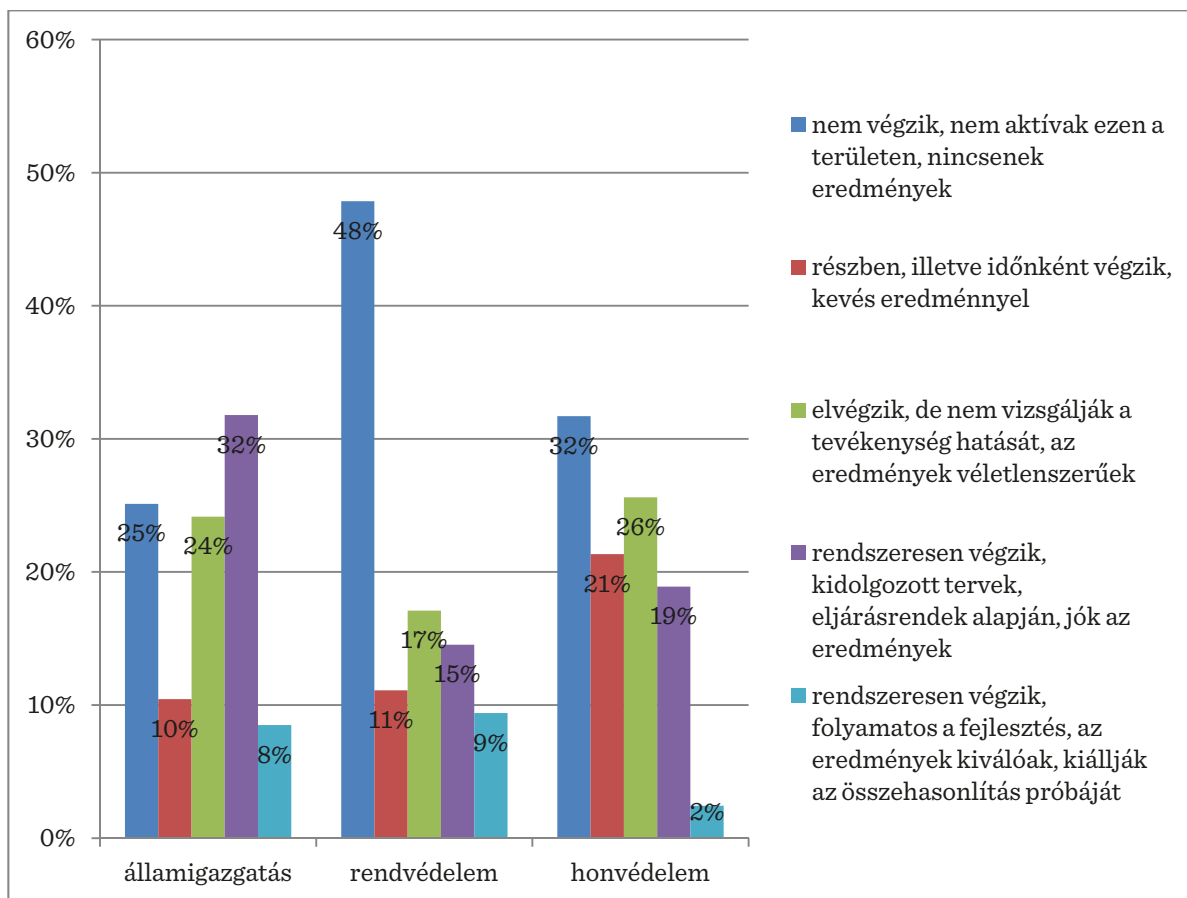
*A munkaköri leírások és specifikációk karbantartása a HR részéről*



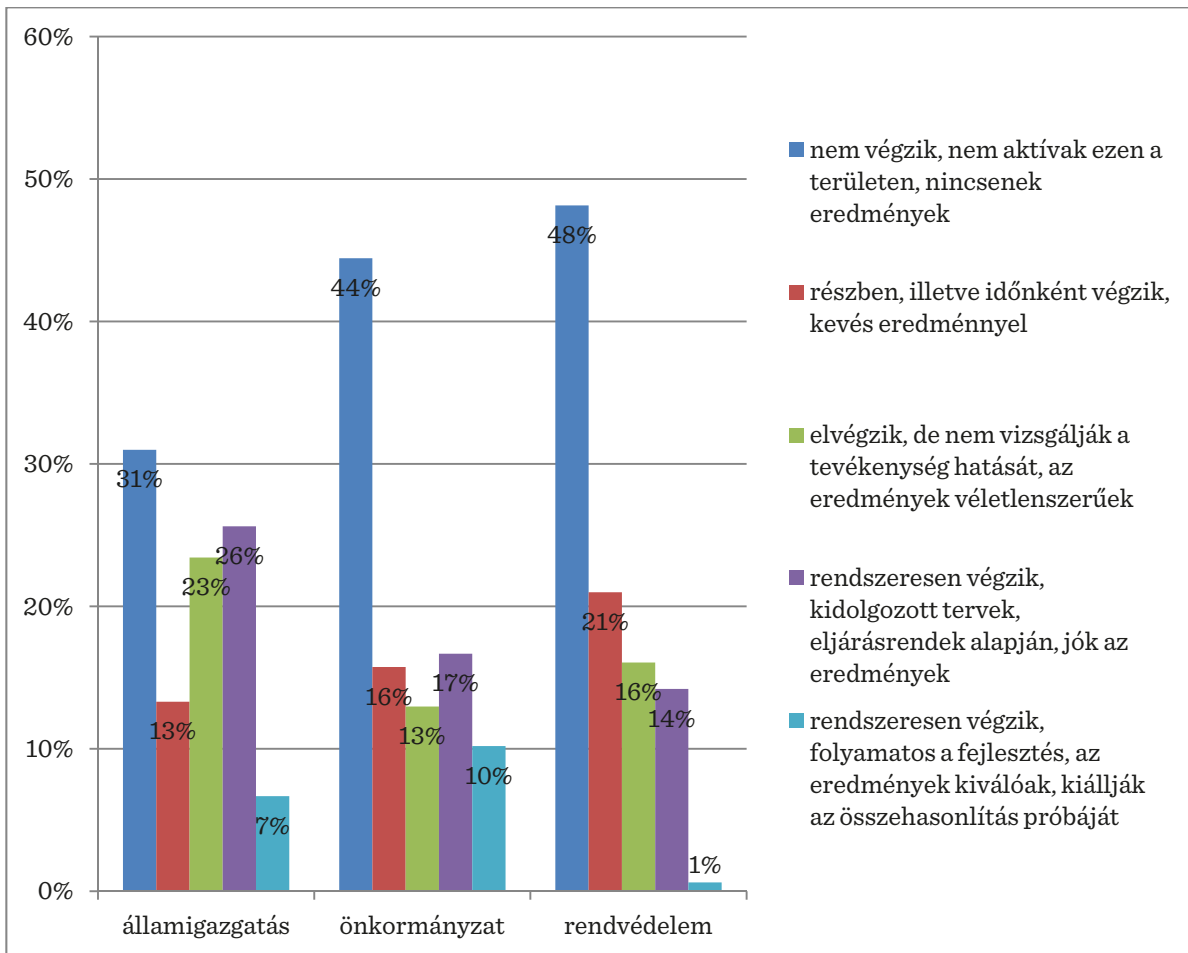
HR controlling tevékenység megítélése a közszolgálatban



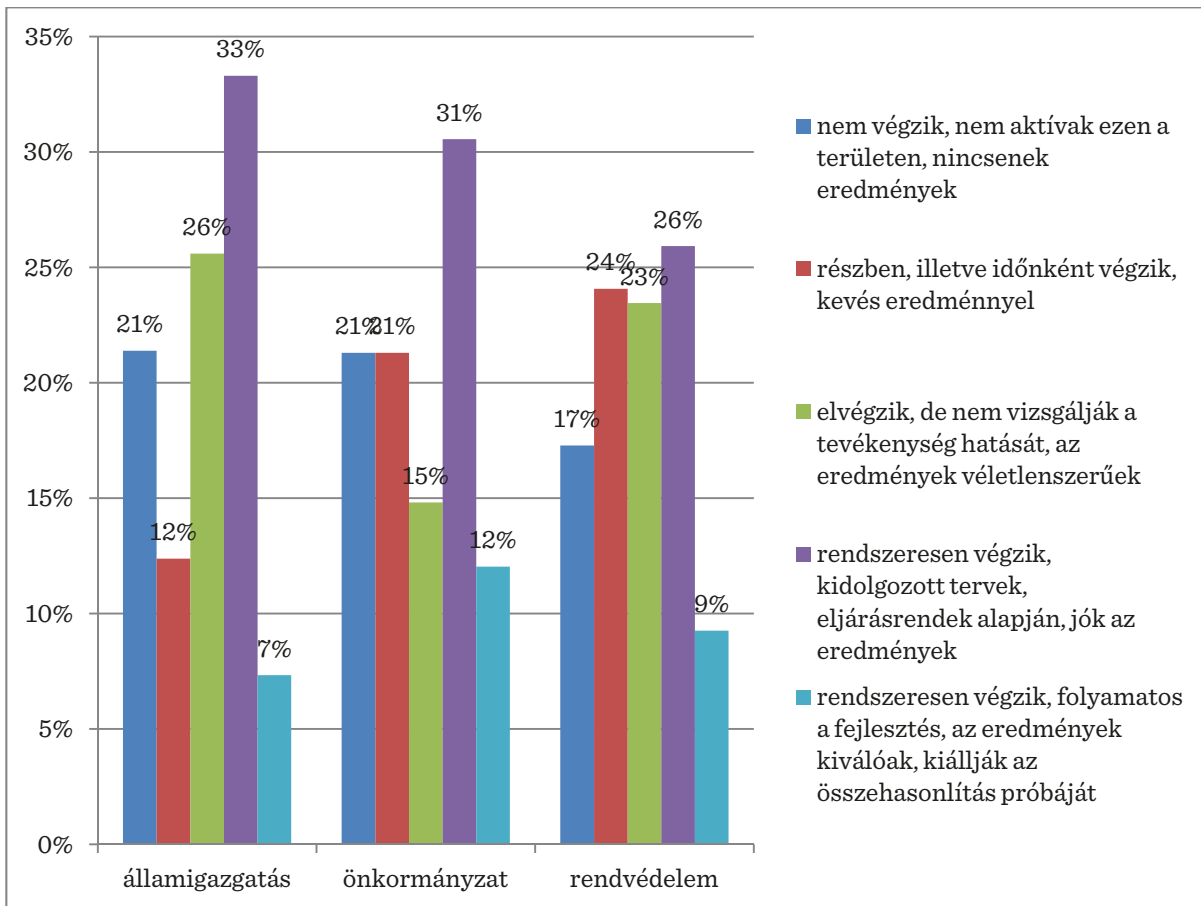
A HR monitoring tevékenység megítélése a közszolgálatban



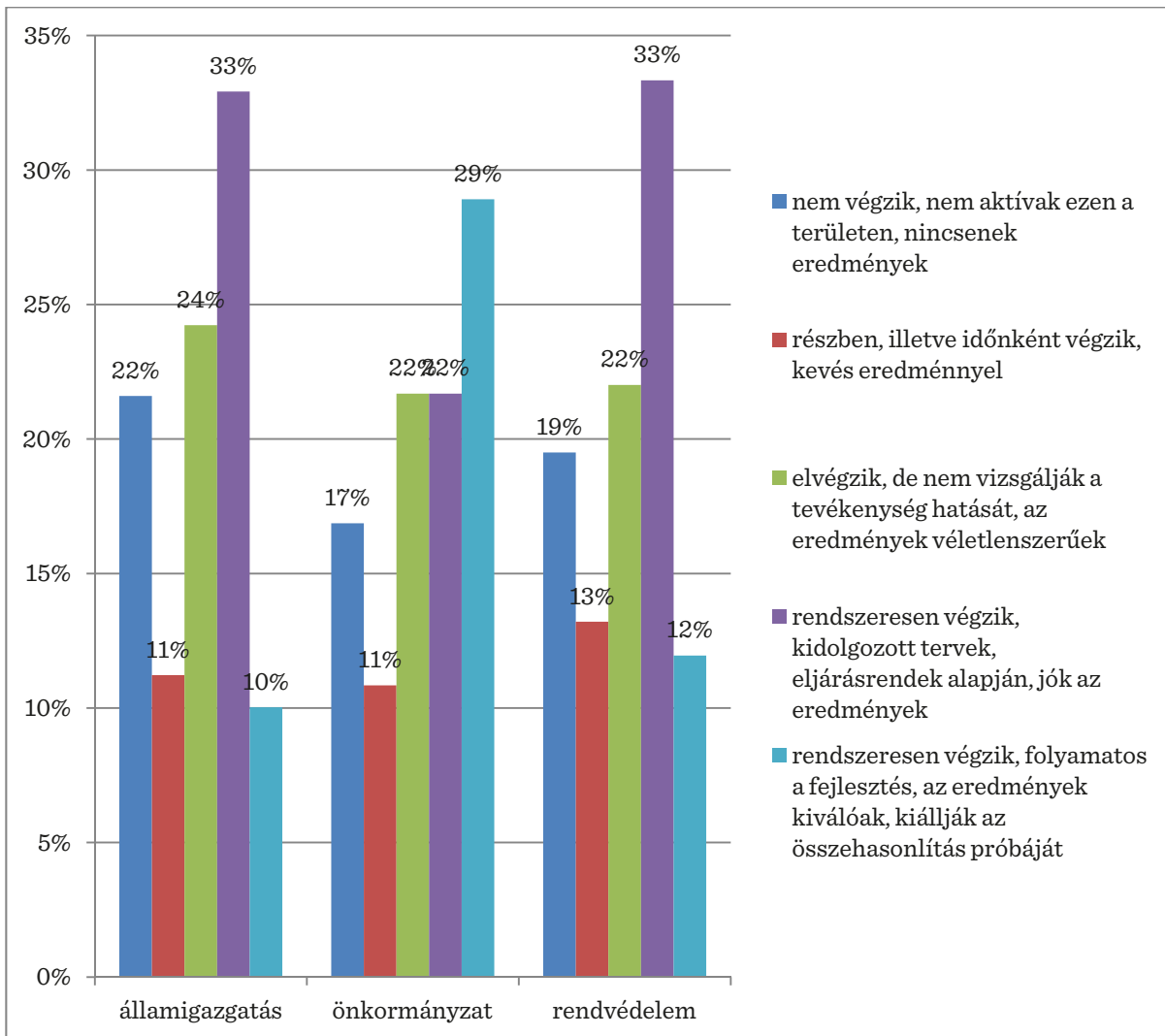
A HR minőségbiztosítással kapcsolatos feladatainak megítélése



A HR részvétele az outplacement tevékenységben

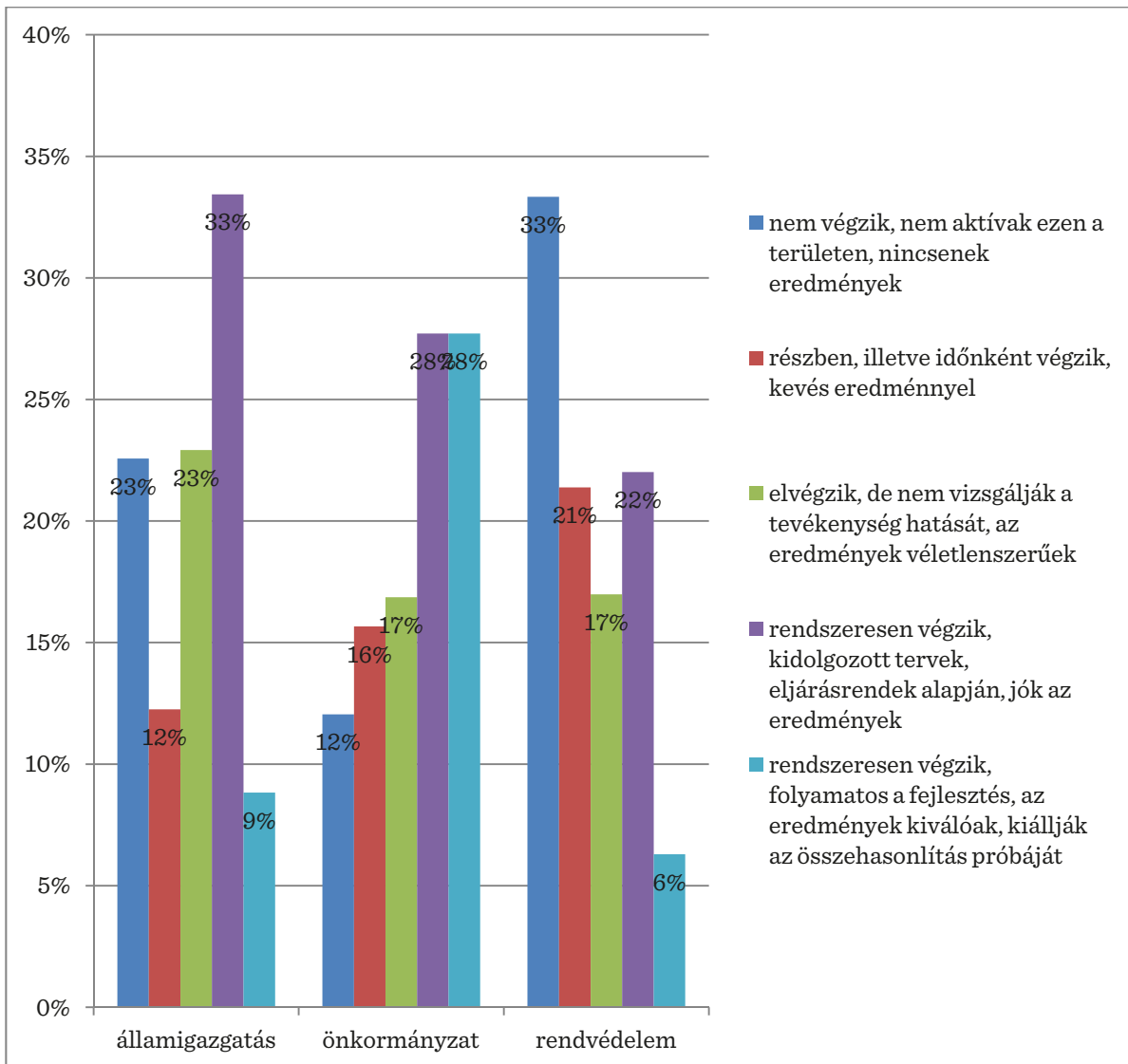


A HR részvétele a munkaerő tervezésben

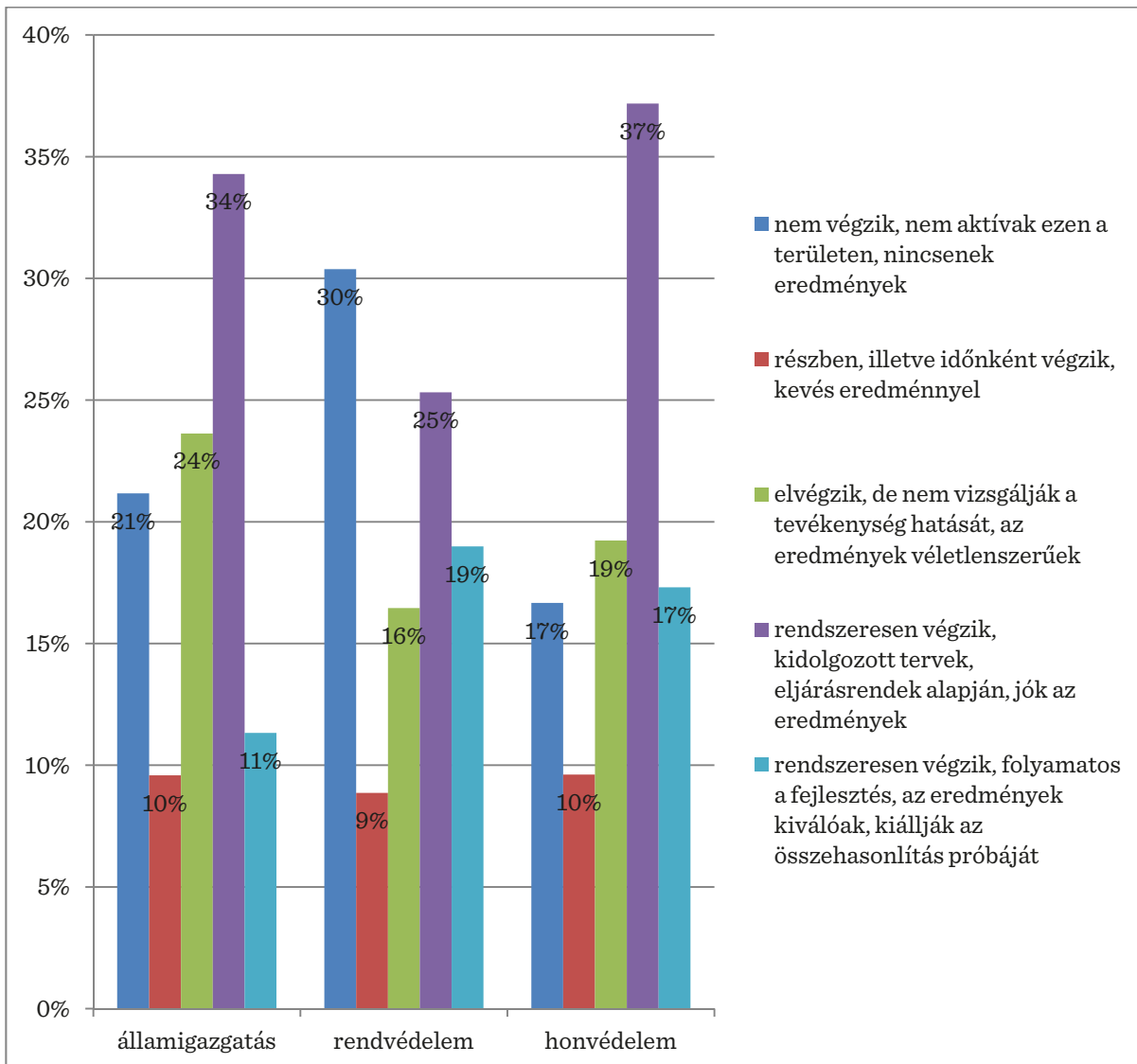


A HR részvétele a szociális ellátások megszervezésében





A HR részvétele a szervezet illetménygazdálkodásában



A HR terület közreműködése a szervezet utánpótlási és vezetői adatbankjának működtetésében



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI  
MINISZTERIUM

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszazhenyiterv.gov.hu](http://www.ujszazhenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



MAGARY  
PROGRAM



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Új közszolgálati életpálya  
ÁROP-2.2.17