

HORVÁTH ZSUZSANNA – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR

KÖZSZOLGÁLATI FELSŐVEZETŐK A HRM-RENDSZERBEN

Bevezetés

Egyre több ország tereli be vezető tisztviselőit egy külön emberierőforrás-menedzsment (HRM) rendszerbe, mely a következő területekre terjed ki: személyre szabott munkaerő-toborzás, karriermenedzsment és javadalmazás. A rendszeren belül alkalmazott gyakorlatok akár jelentős mértékben is eltérhetnek a közzolgálat más szintjén elterjedt szokásoktól. A megkülönböztetett csoport létrehozását az a globális igény indokolta, hogy a közzolgálati szervek élére olyan, a stratégiai vezetést ellátó, specifikus képességekkel bíró tisztviselők kerüljenek, akik képesek kezelni a politika, a szakpolitika és a végrehajtás közötti kölcsönhatást, és elősegítik a szervezeti egységek közötti szakpolitikai koordinációt, akár egymást követő kormányok esetén is. A fenti igényeken felül természetesen számos, ország- és rendszerspecifikus ok is szerepel.

E tanulmány célja, hogy rövid áttekintést nyújtson „felsőszintű tisztviselői kar” (Senior Executive Service, más néven Senior Civil Service, röviden: SES, illetve SCS) mibenlétéről, a többi köztisztviselői csoporttól való eltérés és különbözőség okairól, és feltárja azokat a kihívásokat, amelyek a SES létrehozásával kapcsolatban felmerülnek. A tanulmány második részében nemzetközi tanulmányokat idézve röviden kitérünk SES és politika kapcsolatára, valamint arra, a politika milyen hatást tud gyakorolni az SES kinevezések során.

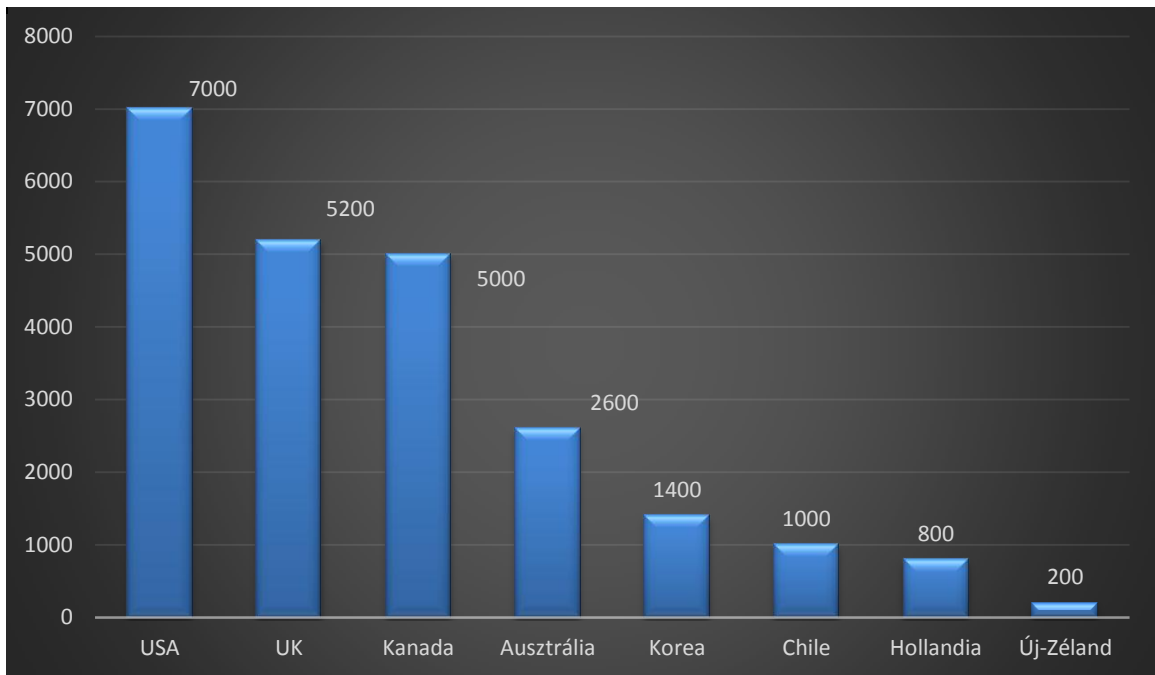
Az SES meghatározására nincs egyszerű és kész megoldás, mivel az országok jelentős különbségeket mutatnak a HR-management – besorolás és a közzolgálati rendszerek egésze – tekintetében. Annyi azonban biztos, hogy ezek a tisztviselők a közzolgálat top management szegmensét alkotják (kivéve a politikai kinevezéseket). Az SES rendszerek megkülönböztethetők a közzolgálat többi részén elterjedt HRM-politikától való eltérés módja és mértéke alapján.

Személyzeti csoportok

A SES káderek rendszerint a közzolgálat 1. és 5. szintjei közé tartoznak (kivéve a politikai kinevezést), ezt szemlélteti az 1. ábra, illetve az 1. és a 2. táblázat.

Horváth Zsuzsanna egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem.
Hollósy-Vadász Gábor PhD hallgató, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.

1. ÁBRA: SES ÁLLOMÁNY LÉTSZÁMA A KÜLÖNBÖZŐ ORSZÁGOKBAN (FŐ)



Forrás: Lafuente, Manning, & Watkins (2012).

1. TÁBLÁZAT: SES ARÁNYA A TELJES KÖZSZOLGÁLATBAN A KÜLÖNBÖZŐ ORSZÁGOKBAN

Ország	Százalék
UK (Egyesült Királyság)	2,5
Ausztrália	1,7
Kanada	0,9
Hollandia	0,7
Chile	0,5
Korea	0,3

Forrás: Lafuente, Manning, & Watkins (2012)

2. TÁBLÁZAT: A KÖZSZOLGÁLATON BELÜL MEGVALÓSULÓ SES SZINTEK A KÜLÖNBÖZŐ ORSZÁGOK TEKINTETÉBEN

Ország	Szintek száma
Új-Zéland	1
Chile	2
Ausztrália	3
Hollandia	4
Kanada	5

Forrás: Lafuente, Manning, & Watkins (2012)

Az SES megvalósulhat a közzolgálat első szintjén, (mint az Új-Zéland vezérigazgatói programjában), az első két szintjén (a chilei ügynökségek több mint felének esetében) vagy további szinteket (Ausztrália, Kanada, UK és USA). Ez fontos megkülönböztetés, mivel a politika és a szakpolitika közötti kapcsolatként (első szinten) hídként működő SES-pozíciók kihívásai és kezelése nagyon különbözik a szakpolitikák és a végrehajtás (második és harmadik szint) közötti kapcsolatoktól. Míg egyes rendszerek a SES káderek kizárólagos irányítási funkcióira összpontosítanak (Chile, Új-Zéland), a többi rendszer magában foglalja a vezető tanácsadói szerepeket is (Kanada, Ausztrália, Egyesült Királyság). Az egyes szintekhez és csoportokhoz tartozó készségek és kompetenciák is eltérők (Lafuente, Manning, & Watkins, 2012).

A HR politika eltérő jellegének dimenziói

A SES-ek HR-managementjében a következő különbségek találhatók (Lafuente, Manning, & Watkins, 2012):

1. Munkaerő-toborzás: Az országok közzolgálati munkaerő toborzása eltérő folyamatokkal zajlik, néhol központi egység, máshol független testületekkel, kiválasztási bizottságok látják el ezt a folyamatot. Más országokban a vezető pozíciókat piaci verseny keretében hirdetik meg, és pályázni lehet mind a közzolgálatból, mind a versenyszférából.
2. A fő cél az, hogy a pályázók érdemeken alapuló szűrőn menjenek át, amely folyamat-hoz minden egyes országban különböző mértékű politikai beavatkozás párosul. A politikai beavatkozás mértékének spektruma elég széles: egyik végén a politikusoktól való legnagyobb függetlenségét élvező Westminster-rendszerek vannak, ahol a megbízók feladata az érdemeken alapuló kiválasztás és a vezető pozíciók felvételi kinevezéseinek jóváhagyása.
3. A spektrum másik végén olyan országok gyakorlata helyezkedik el, ahol a vezetői kinevezések felelőssége az egyes szakminisztereket illeti, gyakran a fékek és ellensúlyok rendszerének mellőzésével a felső pozíciókba történő felvétel folyamatában. A két szélső végpont közötti rendszerek gyakran olyan hibrid eljárásmodot követnek, ahol a felsővezetői tisztviselői szintre való bejutás nyitott és érdemeket alapuló, viszont a kormányzat mérlegeli a kinevezések eloszlását.
4. Teljesítménymenedzsment: A SES káderrendszert alkalmazó országok az „általános” közzolgálati HR gyakorlatától eltérő, az intézmények célkitűzéseit lekövető speciális eljárásokat fogantatosítottak.
5. Általános gyakorlatnak mondható az egyénre szabott éves egyéni teljesítmény-megállapodás, mely többnyire a kompetenciákat értékeli, de magába foglalhatja az intézmény (minisztérium vagy ügynökség) tevékenységének célkitűzéseit is, valamint általános management célkitűzéseket is, mint például HR- vagy pénzügyi management. Bizonyos országokban (pl. Franciaországban) a megállapodás egy olyan szakaszt is tartalmaz, amelyet a tisztviselő felettese készít a végrehajtás körülményeiről, kontextusáról.
6. Bár az alacsony teljesítmény, vagy a korábban elfogadott teljesítménycélok nem megfelelő teljesítése akár a vezető (pl. Franciaország) munkaviszonyának megszüntetéséhez vagy a helyreállító képzési programba való beiskolázáshoz vezethet (pl. Korea) az első szintű vezetők elbocsátását gyakran inkább az olyan egyéb tényezők befolyásolják, mint pl. a politika.

7. A SES tagjait jellemzően teljesítményük alapján sorolják be: "kiemelkedő", "felülmúlta a célokat", "elérte az összes célt", "teljesítette a legtöbb célkitűzést" és az "alacsony teljesítményű". A legmagasabb rangú felső vezetőknél egyes országok, például az Egyesült Királyság, Kanada és Korea teljesítménykvótát alkalmaz. Az Egyesült Államok esetében a legmagasabb rangsorba sorolt és értékelt vezetők aránya 2006-ról 2009-re 6 százalékkal nőtt (Egyesült Államok Személyzeti Menedzsment Hivatala, 2010).
8. Munkaszerződés és mobilitás: a kinevezési feltételek országoként eltérőek. Egyes országokban a káder határozott idejű kinevezést kaphat egy adott SES-pozícióhoz úgy, hogy kinevezése után is köztisztviselő marad, de Belgiumban a vezetők hatéves ideiglenes megbízást kapnak. (OECD, 2010)³⁵ Finnországban, a központi kormányzat vezető tisztségviselői öt éves határozott idejű kinevezést kapnak. Hollandiában a Top Management Csoport tagjait öt éves időtartamra nevezik ki, mely kétszer egy éves időtartamra meghosszabbítható, majd ezt követően át kell adni. Ezzel szemben az „általános” közzolgálati vezetőket 3-7 éves időtartamra nevezik ki a kötelező lemondás nélkül. (OECD, 2009) SES kádereket gyakran választják ki speciális mobilitási programok számára, amikor a kormányzat célja egy stabil, egységes perspektívát (whole of government perspecive) képviselő elithálózat létrehozása.³⁶
9. A vezetői képességfejlesztés és kompetenciák hangsúlyozása: számos országban áll rendelkezésre a SES kompetenciák részletes definíciója. A SES kompetenciák rendszerint magukba foglalják a vezetői képességeket, a kommunikációt, a stratégiai tervezést, a beosztottak irányítását és kezelését, valamint a pénzügyi irányítást. A káderek személyre szabott képzésben részesülnek, a személyes kompetenciáik alapján.
10. Javadalmazás: a SES keretein belül megállapított bér nagyobb hányada gyakran teljesítményalapú és magában foglalja az egyéb juttatásokat. A munkakör vonzóbbá tétele, majd a munkaerő megtartása érdekében a SES pozíciókban fogalmazhatnak egyedi, személyre szabott, az eddigi karriereredményeket is tükröző és a munkaköri felelősségi kört is definiáló szerződéseket. A teljesítményhez kapcsolódó fizetés általában a teljesítményen alapuló különböző szinteket állapítható meg. A legtöbb országban a maximális bónusz a javadalmazás 10%-a alatt marad, bár egyedi esetben magasabb szintet is elérhet.

Mi hívta életre az SES rendszerek bevezetését?

Nemzeti szinten számos, a SES megalkotását, reformját vagy fenntartását magyarázó retorika létezik, amely megnehezíti az egyes rendszerek problémájának azonosítását.

³⁵ Európán belül csak két állam hoz létre egy központi, szakosodott testületet a magas rangú köztisztviselők irányítására: Hollandiában a Belügyminisztérium és a "Civil Service Capability Group", UK-ben a kabinetiroda. Ausztrália és az USA esetében a központi ügynökségek szabályoznak, de az ügynökségek közvetlenül bérlik a SES személyzetét. Új-Zélandon egy központosított testület felelős a SES irányításáért.

³⁶ A teljesítmény alapú munkaszerződések és a vezető alkalmazottakra vonatkozó célkitűzések meghatározása általános jelenség az OECD-n belül, függetlenül attól, hogy létezik-e külön SES rendszer. Az eljárás célja az, hogy az addig érvényben lévő, a munkaköri leírásban és az ahhoz párosuló hallgatólagos magatartási kódexben körvonalazott teljesítményi elvárásokat felváltsa egy konkrét, formálisabb célrendszer, amely többek között nagyobb biztonságot is ad a pozíció megtartásához.

Az elemző szakirodalom áttekintése után úgy tűnik, két fő funkcionális probléma van, amelyet az SES megoldani kíván. Az alábbiakban feltárjuk ezt a két okot, és azt is, hogy az egyes országok hogyan reagáltak a probléma megoldására az SES rendszeren belül.

Megkülönböztetett képességek és kompetenciák

A vezető kormányzati pozíciók bonyolult félpolitikai területek (a kinevezéshez nem csak a szakmai kompetenciák szükségesek, hanem a politikai támogatás is), amelyek sikeres betöltésének elvárásai túlmutatnak az „általános” közzszolgálati pályán szükséges készségeken és kompetenciákon. Ha ezt elfogadjuk, kézenfekvőnek tűnik, hogy a pozíciók munkaerő toborzási és felvételi igényei, megtartása és készség managementjének körülményei is jelentősen különböznek a közzszolgálatban egyebütt megszokott feltételektől (OECD, 2010).

A SES káder rendszer egyértelmű érdemeken és kompetenciákon alapuló elvárásai biztosítják a megfelelő munkaerő belépését. Az EU-n belül a tagországok mintegy fele vezette már be a SES káderek központi kompetencia profil alapon működő felvételi és képzési eljárásrendjét (OECD, 2010).

Ausztráliában a SES Készségek Keretrendszere az alábbi öt elemet tartalmazza: (1) formálja a stratégiai gondolkodást; (2) eredményeket érjen el; (3) a szervezeti integritást példaként állítsa a többi munkatárs számára; (4) ápolja a munkakapcsolatait (5) kommunikációján keresztül képes legyen a szervezeti folyamatokat befolyásolni. 2004-ben az ausztrál Közzszolgálati Bizottság megalkotta az Integrált Vezetési Rendszert (ILS), amely a vezetői és felsővezetői képzés szélesebb körű fejlesztését teszi lehetővé. Az ILS definiálja és rendszerezi a képzésért felelős intézmények és ügynökségek számára a vezetői fejlődést támogató képességek, elvárt magatartásformák és hozzáállást az egyes szintekre vonatkozóan. Az SES rendszerben a felvételi eljárás függetlenségét felvételi bizottságok és felügyelő testületek bevonásával, és az egyértelmű, valamint átlátható kompetencia standardok felállításával lehet elérni (Australian Public Service Commission, 2011).

Belgiumban a SES-jelölteket első körben független fejadász cég teszteli és interjúztatja. Chilében a SES-jelölteket egy olyan folyamaton keresztül választják ki, amely során a helyi vezetők kiválasztására fejadász céget bízhatnak meg. Az online jelentkezések szűrését egy versenypiaci HR cég végzi. Ezek a cégek elkészítik a jelöltek listáját, majd a további szűrést egy független SES Tanács végzi. Az utolsó körben a helyi hatóságok választják ki a megbízni kívánt jelöltet (OECD, 2010).

A folytonosság és a "kormányzás egésze" perspektívája

Sok országban szembesülnek a felsőbb kormányzati pozíciók folytonosságának hiányával és a széttöredezett, egyedi érdekeknek megfelelő napirendek érvényesülésének problematikájával. A pozíciók kormányváltások során történő lecserélése megsemmisíti és érvényteleníti az addigi vezetői HR törekvéseket, lelassítva az új tisztviselőikar munkába állását. Éppen ezért, az SES rendszereket „a kormányzás egésze” szemléletben, a kormányzati funkciók széles körével egyeztetve és politikusokat bevonva fogalmazzák meg (OECD, 2010).

Hollandiában az ottani SES rendszer létrehozásának kifejezett célkitűzései közé tartozott, hogy jobban koordinálják a különböző minisztériumok vezető tisztviselői közötti együttműködést, mivel a vezető tisztségviselőktől egyre inkább elvárják, a szakpolitikai és közzszolgálati szektor határmezsgyéjén való működést (OECD, 2010).

Olaszországban olyan minisztériumok közti adatbázist állítottak fel, amely minden vezető tisztviselő CV-jét, valamint a megüresedetté vált pozíciókat egyaránt tartalmazza, ezzel felgyorsítva a felsővezetői mobilitást. Franciaországban a minisztériumok és közszolgálati pozíciók közötti mobilitást ideiglenes megbízásokkal biztosítják (OECD, 2010).

A SES-eket többek között azért is hozták létre, hogy a felsőbb tisztviselői karban a vezetés folytonosságát a választási időszakok között, és a kormányzatban bekövetkezendő egyéb jelentős változásai esetén is biztosítani lehessen. Ausztráliában, a választások idején a felső vezetés, a közszolgálat egészével egyetemben "gondnoki" felelősségi kört is ellát – mely abból áll, hogy támogatást nyújt a gondnok kormányának, hogy az új kormány felállásáig igazgassa az országot. Az SES-nek ezek kívül fontos, irányítási és felügyeleti funkciója van: annak biztosítására, hogy kormányváltás esetén a közszolgálat egésze az egyes miniszterek vagy a kormány stílusától függetlenül is el tudja látni a feladatát (Australian Public Service Commission, 2011).

Az Egyesült Államokban a SES megalkotói kifejezetten a kormány felsőszintű vezetői karaként vizionálták, amely tagjai a kormányzati ügynökségek vezetői irányítását látja el és igény szerint könnyen áthelyezhető más pozíciókba, vagy feladat körökbe (Carey, 2012).

AZ SES és a politika kapcsolata

Ahogy fentebb is említettük, egyes országokban bizonyos SES pozíciók kinevezéséhez szükséges a szakpolitikai jóváhagyás is. A lentebb olyan tanulmányokat idézünk, melyek a SES és politika kapcsolatát vizsgálták. Meyer-Sahling és Veen (2012) a kelet-közép-európai posztkommunista térséget vizsgálta és az alábbi országokat vonták be a kutatásba: Csehország, Lengyelország, Szlovénia, Lettország, Litvánia, Magyarország, Észtország, Szlovákia. A kutatók kifejlesztettek egy indexet, amivel mérték a közszolgálati felső vezetés politikai érintettségét. Az index segítségével az alábbiakat vizsgálták:

- A felső vezetői kinevezést mennyire befolyásolja a politika.
- Mekkora a miniszteriális kabinet.
- A felső vezetők személyi összetételének változását a választásokat követően.
- A felsővezetők korábbi politikai szerepvállalását, pl. korábban az illető csatlakozott-e valamelyik párthoz.
- Mennyire fontos a karrierépítése szempontjából a politikai tőke.

Az első kettővel azt lehet mérni hány, illetve milyen szintű pozíciók lehetnek a politika célpontjai. Az utolsó háromt vizsgálja, hogy a politika közigazgatásban, milyen intenzíven van jelen. Eredményeik szerint Észtország közigazgatása a legkevésbé érintett a politika által, de szinten kevésbé érintett volt a többi Balti állam is, még minisztériumi felsővezetők kinevezéséhez sem kell politikai támogatás. Közép-Európában Lengyelország és Szlovákia emelkedik ki a közigazgatás politikai érintettsége szempontjából. Ezekben az országokban minisztériumi top pozícióktól számított 3-4 szinttel lejjebb lévő szintek betöltéséhez és politikai jóváhagyás szükséges. Szlovénia, Csehország, Magyarország a többi vizsgálatba bevont közép-európai ország (Lengyelország és Szlovákia) és a Balti országok között helyezkedik el, de közelebb Lengyelországhoz és Szlovákiához.

Az eredményekből arra következtettek, hogy közép-európai országok közigazgatásában a politika jelentős szereppel bír. A másik eredményük, hogy azokban az országokban, ahol a közigazgatásban jelentős a politika szerepe, az újonnan megválasztott kormányok az korábbi kormányzat idején alkalmazott szakemberek jelenlétét a közigazgatásban problémásnak tartották. A másik megállapításuk, hogy átpolitizál közigazgatással bíró országokban az új kormány tagjai bizalmat-

lanok voltak a régi kormány regnálása alatt kinevezett közigazgatási felsővezetőkkel. Ezek az eredményeket a szerzők az egykori kommunista műltra vezetik vissza.

Az alábbiakban olyan tanulmányokat idézünk, melyek Nyugat Európai, azaz nem post kommunista országok közigazgatásait vizsgálták. Ezek közül az első Göransson (2014) belga vizsgálata. A vizsgálata során két különböző módszertant használt, az első az irodalmi elemzés, ami alatt a szerző a szövetségi közigazgatásra vonatkozó jogszabályok elemzést végezte. Az irodalmi elemzéshez tartozott közigazgatási (pl. belső útmutatások) és minisztériumi (pl. kormányzati jelentések/szerződések) dokumentumok elemzése. Ezek mellett interjúkat készített közigazgatási felsővezetőkkel. Ezzel a módszertannal egyben a belga közigazgatásban a 2000-es években indult reformok eredményességét is vizsgálták. Eredményei alapján a belga közigazgatásban számos mechanizmus a reform ellenére nem változott meg. Ennek hátterében az áll, hogy az egyes miniszterek és egyéb vezetők eltérő hatalommal rendelkeznek. Ennek következtében néhány kitűzött célt operatív szinten nem sikerült megvalósítani. Más mechanizmusok következtében a reformok megtervezőinek lehetőségük volt, olyan kiskapukat beépíteniük a rendszerbe, amivel meg tudták védeni korábbi előjogaikat. További eredményük, hogy politikusok nem voltak érdekeltek az együttműködésben, így nem is vettek részt a köztisztviselők értékelésében. A reformok elindításával párhuzamosan a közigazgatási felsővezetők nem kaptak új erőforrásokat, emiatt nem történt lényeges változás a felsővezetők viselkedésben.

A következőkben szintén egy Benelux kutatást idézünk, de az nem Belgiumot, hanem Hollandiát vizsgálta. Raadschelders és Van der Meer (2014) vizsgálatában az NPM (New Public Management; magyarul: Új Közmenedzsment) hatását vizsgálta a holland SES-re. Ezen belül foglalkozott az SES-es és politika kapcsolatával. Mi most csak ezeket az eredményeket mutatjuk be.

A holland közigazgatást hagyományosan úgy állítják be, hogy az mentes a politikai befolyásoltástól. Ennek ellenére a 19. században a felsővezetői állások betöltéséhez politikai jóváhagyásra volt szükség. A 80-as évek óta a SES tagjait a nyilvánosság egyre jobban megismerte. Ezek mellett elszaporodtak az olyan viták, amiben magas rangú SES tagoknak volt nézeteltérése a politikai tisztségviselőkkel, aminek az lett a következménye, hogy SES tagokat elküldték állásukból. Ennek a hatására a 90-es évek végére megerősödött a politika befolyásoló képessége a közigazgatáson belül. A 2000-es évek végére egyre nagyobb rés támadt a politikusok és SES tagok között. Ezzel egy időben a közigazgatáson belül a hangsúly áttevődött a vezetői feladatok ellátására és kevesebb hangsúlyt kapott az, hogy SES tagok politikai elvárásoknak feleljenek meg. A szerző szerint viszont mindkét elvárásnak eleget kellene tenni.

Az idézett tanulmányok eddig nyugat- vagy kelet-európai országokban készültek, ezért bemutatunk egy olyan tanulmányt, mely a vizsgálatába bevonta az USA-t is. Ferraz (2009) tanulmányában a következő országokban vizsgálta a hibrid menedzsment modell működését: USA, Franciaország, Portugália és Egyesült Királyság. A hibrid menedzsment modell arra utal, hogy közigazgatás-politika kapcsolatában az alábbi értékeknek kell megjeleníteniük: semlegesség függetlenség, bizalom/politikai bizalom.

Eredményeik alapján USA-ban és UK-ben volt megfigyelhető a hibrid modell, míg Franciaországban és Portugáliában a politikai modell fedezhető fel. Ez alatt azt érti a szerző, hogy SES tagokat elitrétegnek tekintik, illetve az új kormányok hatalomra kerülésükkor leváltják a korábbi kabinet által kinevezett közigazgatásban dolgozó felső vezetőket. Vagyis az új kormány nem bízik az elődje által kinevezett szakemberekben, ebből arra következtettek, hogy francia és a portugál közigazgatás túlzottan átpolitizált, illetve a SES tagok cselekedeteik miatt nem voltak elsámoltathatók.

A brit közigazgatás sokkal közelebb áll egy professzionális rendszerhez, de a végső döntést a politikusok hozzák meg és nem közigazgatási szakemberek, ezért ez inkább egy hibrid modell. Amerikában szintén egy hibrid modell figyelhető meg, bár erőteljesebben képes hatni a politika a közigazgatásra. Az amerikai SES tagok kinevezésekor szempont, mind a szakmai kompetenciák megléte, mind a politikai kapcsolatok erőssége.

Az eddig bemutatott tanulmányok nem vizsgálták azt, hogy a politika-közigazgatás kapcsolatát miként módosította a 2008-ban kitört világgazdasági válság. Spanou (2014) ezt kutatta Görögországban. A szerző szerint a válság következtében szükségessé vált, hogy közigazgatási reformokat hajtsanak végre, amit el is kezdtek. A reformok végrehajtást nehezítik a megszorítások, illetve az alacsony morál. Ilyen körülmények között az SES-nek is változnia kell két módon. Az első: szervezeti szinten azonosítani kell azokat a faktorokat, melyek meggátolják a minisztériumok közötti együttműködést. A második mód: a politika és közigazgatás kapcsolatát újra kell gondolni, illetve meg kell erősíteni a hatásköröket. Az első esetben elégséges a szabályozás megváltoztatása, míg a második esetében ez nem kielégítő, illetve nehézkes a folyamatosan egymást váltó politikai erők miatt.

Záró gondolatok

Tanulmányunkban bemutattuk nemzetközi cikkeket idézve az SES speciális helyzetét a közszolgálatban. Ennek során elemeztük, hogy a különböző OECD tagállamokban miben különbözik az SES-t érintő HR menedzsment például mobilitási, javadalmazási, teljesítményértékelési szempontból.

Kitértünk arra, hogyan és miért alakult ki az SES, illetve ezeknek a pozícióknak a betöltéséhez, milyen speciális kompetenciákra van szükség, valamint ezeket a kompetenciákat miként használják a kiválasztásban és a képzésben. Hoztunk nemzetközi példákat arra vonatkozóan, hogyan lehet biztosítani az SES állandóságát a változó politikai környezet ellenére is. Bemutattunk továbbá olyan nemzetközi összehasonlító tanulmányokat, melyek azt kutatták, hogy a politika milyen módon próbálja befolyásolni a SES működését a különböző államokban.

A jövőben meg kellene vizsgálni, hogy a fentebb bemutatott SES-t érintő HR procedúrák közül, melyeket lenne érdemes adaptálni a hazai közszolgálatban (pl. SES kompetenciák meghatározása, azok fejlesztése), illetve érdemes lenne kidolgozni ezek módszertanát.

Irodalomjegyzék:

- Australian Public Service Commission (2011): Review of the Senior Executive Service, Canberra, Australian Public Service Commission. (letöltve 2018 07. 06.)
<https://www.apsc.gov.au/sites/g/files/net4441/f/reviewofses.pdf>
- Carey M. P. (2012): The Senior Executive Service: Background and Options for Reform. Congressional Research Service. Washington DC USA. (letöltve 2018 07. 06.) <https://fas.org/sgp/crs/misc/R41801.pdf>
- Ferraz D. (2009): Is there space for hybrid management models of senior civil service across political-administrative systems? Public Policy and Administration, 30, pp. 57-67.
- Göransson M. (2014): The measures adopted to increase the accountability of Belgium's senior civil servants: strategic analysis of the political-administrative system at federal level. International Review of Administrative Sciences, 80(1), pp. 52-69.
- Lafuente M. Manning, N., & Watkins J. (2012): International Experiences with Senior Executive Service Cadres, World Bank, Global Expert Team on Public Sector Performance. (letöltve 2018 07. 06.)
<http://documents.worldbank.org/curated/en/464921468187732715/pdf/98772-BRI-PUBLIC-VC-ADD-SERIES-Box393180B.pdf>
- Meyer-Sahling J. H., & Veen T. (2012): Governing the Post-Communist State: Government Alternation and Senior Civil Service Politicization in Central and Eastern Europe. East European Politics, 28(1), pp. 4-22.

OECD (2009): Government at a Glance. OECD. Paris. (letöltve 2018 07. 06.)

<http://www.oecd.org/gov/43926778.pdf>

OECD (2010): OECD Reviews of Human Resource Management in Government. OECD. Brazil, Paris.

Raadschelders J., & Van der MEER, F. M. (2014): Administrative elites in the Netherlands from 1980 to 2011: making the invisible visible. International Review of Administrative Sciences, 80(4), pp. 726–745.

Spanou C., (2014): Administrative elites and the crisis: what lies ahead for the senior civil service in Greece? International Review of Administrative Sciences, 80, pp. 709-725.

United States Office of Personnel Management (2011): Report on Senior Executive Pay and Performance Appraisal System for Fiscal Year 2010. United States Office of Personnel Management. Washington DC USA. letöltve 2018 07. 06. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/facts-figures/annual-data-reports/fy2010.pdf>