

KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYA ÉS EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina

Mennyire elégedett a közzszolgálat?

(„Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)



ISBN 978-615-5269-41-7



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI
MINISZTERIUM

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

MENNYIRE ELÉGEDETT A KÖZSZEROLÁLAT?

(„Közszerolálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

PETRÓ CSILLA¹
STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA²

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

¹ Doktorandusz, Nemzeti Közszerolálati Egyetem.

² Pszichológus, BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság.

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	3
2.	Elméleti áttekintés.....	5
2.1.	A 4 fő rendszermodell	5
2.1.1.	Evolúciós modellek	6
2.1.2.	Funkcionális rendszermodellek	10
2.1.3.	HR szerepmodellek	12
2.1.4.	HR kompetenciamodellek.....	13
3.	A kutatás eredményeinek értékelése	15
3.1.	Az értékelés módszertana.....	15
3.2.	A kutatás eredményei.....	15
3.2.1.	A munkavállaló elégedettsége az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység(ek) vagy szakember(ek) munkájával kapcsolatban.....	16
3.2.2.	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység(ek) vagy szakember(ek) munkájának milyen hatása van a szervezet működésére és eredményességére	21
3.2.3.	Milyen szerepben látják a belső partnerek a HR munkatársakat?.....	23
4.	Hasonló témakörben végzett kutatásokkal való összehasonlítás.....	27
5.	Összegzés, konklúzió	29
	Irodalomjegyzék	32
	Mellékletek.....	34

1. Bevezetés

A szakirodalom és a szakemberek is minden esetben stratégiai szerephez helyezik az emberi erőforrás tevékenység fontosságát, valamint elismerik, hogy jelentős hatékonyság érhető el az emberi erőforrás menedzsment segítségével. Elmondható azonban, hogy a közszolgálat a legtöbb esetben nem szán stratégiai szerepet a humán menedzsmentnek, sokkal inkább egyfajta végrehajtó-kiszolgáló személyzetként tartják nyilván tevékenységét.

Jelen kutatás fő célja, hogy megvizsgálja ezen állítások helytállóságát, és ez alapján feltérképezze a közigazgatásban a HR folyamatok működését, a HR szerepét az egyes intézményekben, valamint a vele szemben támasztott elvárásokat. A kutatás választ keresett arra a kérdésre is, hogy a szervezetben dolgozó munkatársak hogyan látják a HR tevékenységét a szervezetben.

A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem együttműködésében került sor a Humán Tükör 2013 felmérésre, melynek fő célja, hogy a közszolgálatban mérje fel a HR tevékenység elemeit, és hozzájáruljon az előbbieken felvetett kérdések empirikus módszerekkel történő vizsgálatához. A felmérés előkészítése során támaszkodunk a Budapesti Corvinus Egyetem által bonyolított „Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból”³ című 2006-ban, valamint Bokor és társai által több ízben is elvégzett *Humán Tükör*⁴ kutatások felépítésére, illetve ezek módszertani bázisára. Jelen tanulmány elsődlegesen ez utóbbi kutatásra épül. A hivatkozott vizsgálat több részből áll össze, a kutatás keretében személyes interjúkat és kérdőívet is vettek fel. Mindkét esetben 360 fokos technikát alkalmaztak. Az eredményeket a kutatócsoport kvantitatív és kvalitatív módon is elemezte. Jelen vizsgálat szintén hasonló elemekből épült fel, mellyel célunk volt a közszolgálat és a versenyszféra párhuzamba állítása.

Ezen rész tanulmányban a szervezeti humán erőforrás funkciókkal és a humán erőforrás területen dolgozó munkatársak tevékenységének megítélésével foglalkozunk. Az ide vonatkozó kérdéssor – a korábbi Humán Tükörrel megegyezően – az egyik legelismertebb, illetve leggyakrabban használt modell, az Ulrich-modell alapján került összeállításra. Az Ulrich-modell általános alapelvei, a szerepmodellek adják a kérdéssor háttérét, melyben a szerepeket tovább bontották, és egy-egy metaforát használtak elkülönítésükre. Feltételezésünk szerint az alább leírt metaforák a közigazgatásban is jellemzően előfordulhatnak, ezáltal árnyaltabb képet kaphatunk a válaszadók véleményéről. A modellt és metaforák ismertetését bővebben az ide vonatkozó kérdés tárgyalására az elemzésekor kerül sor.

Jelen tanulmányt három részre osztottuk fel. Az első felében a témakör elméleti háttérét mutatjuk be, melyben részletesen elemezzük a főbb fogalmakat. Ezt követően, a tanulmány második felében pedig a kutatás eredményei alapján levonható következtetéseket vesszük számba, melyen belül szintén két részt különítettünk el. Az első rész jelen kutatás eredményeit

³ BÁCSI, K.–SZÓTSNÉ, K. K.–TAKÁCS, S.–TOÁRNICZKY A.: *Versenyben a világgal 2004 – 2006 Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás: Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség*, Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány sorozat, 39. sz. műhelytanulmány

⁴ BOKOR, A.–BÍRÓ, K.–KOVÁTS, G.–TAKÁCS, S.–TOÁRNICZKY, A. (2005): *Humán Tükör – Körkép a haza szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről*. I – II. rész, Vezetéstudomány 36 (1-2). 16–31., 33–37. old.

összegzi majd, a második részben pedig két másik hasonló témakörben folytatott vizsgálat releváns részeivel vetettük össze az általunk elemzett témaköröket. Érdekesség, hogy az összehasonlításba bevont két kutatás a piaci szféra szereplőit kérdezte meg a HR tevékenységét illetően. Ily módon lehetőség nyílik a non-profit és forprofit szféra emberi erőforrás menedzsmentjének összevetésére.

2. Elméleti áttekintés

A következőkben a kutatás háttéréül szolgáló elméleteket mutatjuk be, melyek az emberi erőforrást annak szervezeti működésében betöltött szerepe alapján írják le. Az elméleti áttekintést célszerű Bakacsi Gyula⁵ által megfogalmazott emberi erőforrás gazdálkodás definíciójának ismertetésével kezdeni:

Az emberi erőforrás célja az emberi erőforrások elérésének támogatása, a munkaerő szaktudásának és képességeinek hatékony alkalmazása, jól képzett, motivált alkalmazottak biztosítása a szervezet számára, az alkalmazottak elégedettségének és önmegvalósításának biztosítása, személyzeti elvek és politika közvetítése minden alkalmazott felé, az etikus elvek és gyakorlat fenntartásának segítése, az egyének- csoportok- vállalat- tágabb közösség számára egyaránt előnyös változások létrehozása, a munkaélet minőségének fenntartása és fejlesztése (Bakacsi, 1999)⁶.

A kérdőív kidolgozása során Mohácsi Gabriella által leírt kompetencia definíciót használtuk. E szerint a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. A kompetencia ebben az esetben a következő összetevők együtteséből áll (Spencer: A kompetenciák jéghegy – modellje, 1990):

- az ismeretekből, a tudásból;
- a jártasságokból, a készségekből, a képességekből;
- a szociális szerepekből és értékekből;
- az énképből;
- a személyiségvonásokból és
- a motivációkból⁷.

A definíciók meghatározását követően röviden tekintsük át az emberi erőforrás menedzsment főbb rendszermodelljeit!

2.1. A 4 fő rendszermodell

Az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében négy modell különíthető el (Bakacsi, 1999)⁸:

1. evolúciós modellek: az evolúciós modellek az idő horizontjára, a történeti fejlődésre helyezik a hangsúlyt.
2. funkcionális rendszer modellek: a funkcionális rendszer modellek a HR terület fejlettségi szintjére helyezik a hangsúlyt, a folyamatok kiépítettségének és integráltságának foka szerint.
3. szerepmodellek: a szerepmodellek azt taglalják, hogy a vezetés, a szervezet milyen elvárásokat fogalmaznak meg a HR szakterülettel kapcsolatban.

⁵ BAKACSI Gy.–BOKOR A.–CSÁSZÁR Cs.–GELEI A.–KOVÁTS K.–TAKÁCS S. (1999): *Stratégiai Ember Erőforrás Menedzsment*, Budapest, KJK-KERSZÖV.

⁶ BAKACSI Gy.:5.; Uo. 5.

⁷ MOHÁCSI Gabriella: *Kompetencia modell nemzetközi környezetben 1–2. rész*. Humánpolitikai Szemle. 1996/11–12. szám, 3–11. és 3–15. p.

⁸ BAKACSI Gy.:5.; Uo. 5.

4. kompetencia modellek: a kompetencia modellek a szervezeti-munkaköri elvárások és az ahhoz szükséges viselkedés, motiváció oldaláról közelítik meg a fejlődést.

A HR rendszerek változása napjainkban is folytatódik. Már a nyolcvanas évek kutatásai rámutattak, hogy a személyügyi tevékenységek fontossági sorrendje változóban van, hiszen a személyügyi funkciónak illeszkednie kell a műszaki, pénzügyi, marketing és egyéb területeken dolgozó operatív vezetők változó szükségleteihez. A kilencvenes évek változásai, a globalizáció, új, versenyképes szervezeti, gazdálkodási formák kialakulása, és a kétezres évek végének gazdasági válsága sem maradt hatástalan a személyügyi fejlődésre.

2.1.1. Evolúciós modellek

Az evolúciós modellek vizsgálják a környezeti hatást, a társadalmi értékrendszert, valamint a technológia fejlődését az emberi erőforrásra. Figyelemmel a HR szakmai tudásának fejlődésére, elkülönítenek HR szervezeti és HR szakember szerinti megközelítéseket.

HR szervezeti modell (Bakacsi, 1999)⁹:

Személyzeti adminisztráció (II. világháborútól – 1950-es évekig): A HR fő feladata kiszolgáló, adminisztratív szintű feladatok végrehajtása. Az operatív feladatok ellátása később sem szűnt meg, csupán komplexebbé vált. Ebben az időszakban a munkaügyi feladatok kiterjedéséről beszélhetünk.

Személyzeti menedzsment (1960-as évek): Ebben a korszakban a munkaerő gazdálkodás terjedése jellemző. A HR ekkor már önálló szakmai területként funkcionál, ahol megjelennek a szakértői feladatok, melyek szakértői ismereteket is igényelnek. Ezek a toborzás, kiválasztás, kompenzáció és képzés. Ekkor már érezhetően kezd elkülönülni a személyzeti és munkaügyi tevékenység.

Emberi erőforrás menedzsment (1970-as évek): Az emberi erőforrás menedzsment komplex megközelítéssé vált, melyben megjelennek a gazdasági szempontok és az integrált szakértői rendszerek, valamint az üzleti logika alkalmazása. Ekkor megjelennek a komplex HR funkciók. A HR önálló szolgáltató egységként jelenik meg, mely komplex funkciókat is bevezet a szervezetben belül, és amelytől értékteremtő funkciót is elvárnak. A legnagyobb változás azonban az, hogy a munkaerőt itt már erőforrásnak tekintik a vezetők.

Stratégiai humánerőforrás-menedzsment: A stratégiai humánerőforrás-menedzsment témakörét fontosnak tartjuk részletesebben megemlíteni az elméleti szakasz részeként, hiszen ez a fajta megközelítésmód jelenti a mai korszerű emberi erőforrás menedzsment folyamatainak alapját. A szakirodalom is ezt a fajta megközelítést tartja optimálisnak, és habár a magyarországi cégek közül még kevesen helyezik az emberi erőforrás tevékenységet stratégiai szerepbe, a nemzetközi trendben már tapasztalható széleskörű elterjedése.

Bár a stratégiai szemlélet már a kialakulástól jelen volt az emberi erőforrás-menedzsmentben, ez sokkal hangsúlyosabbá vált a nyolcvanas években, ezért érdemes a két szakaszt megkülönböztetni.

⁹ BAKACSI Gy.: 5.; Uo. 5.

A stratégiai emberi erőforrás-menedzsmentben a humánerőforrás-gazdálkodási funkció még magasabb szintre emelkedik a szervezetek nagy részében, és előtérbe kerül a vállalati versenyképesség. Ezért a HR teljes tevékenységével a szervezeti vagy üzleti stratégia megvalósítását támogatja. A humánerőforrás-gazdálkodási szakterület vezetője partnerré válik a szervezeti stratégia kialakításában, és ily módon a funkcionális szerep mellett jelentős felső vezetői, stratégiai megközelítést kap ez a tevékenység. Bár az eredmények konkrét, számszerű mérése igen nehéz, sok esetben lehetetlen, az emberi erőforrás-menedzsment tevékenység erős hatékonyság-szemlélettel egészül ki. Figyelembe veszi a környezeti változásokat, és támogatja az emberi erőforrások rugalmasságának, valamint a szervezeti rugalmasságának a kialakítását és növelését.

Jelentős szerepe van a versenyképesség növelésében, mert az emberi erőforrások tudáspotenciáljának, képességeinek és kreativitásának a lehető legjobb felhasználására törekszik. A teljesítményorientáltság, a személyzetfejlesztés, a kultúrafejlesztés, a változásmenedzsment és a tudásmenedzsment szerves részei a tevékenységnek, és a hosszú távú piaci versenyképesség biztosítását célozzák meg.

A stratégiai humánerőforrás-menedzsmentnek integráló szerepe van. Az alkalmazott technikák és módszerek az egységes, koherens koncepciónak megfelelően a stratégiai integrációt szolgálják. Sokkal többről van itt szó, mint az emberek menedzselését befolyásoló eszköz- és módszertárról, mert célul tűzi ki a szervezet fejlődését, a szervezeti kultúra alakítását és fejlesztését, az emberi erőforrás motivációjának és elkötelezettségének a növelését a stratégiai célkitűzések, a tanuló szervezet megvalósítása érdekében.

A stratégiai humánerőforrás-gazdálkodás fő célkitűzései:

- a szervezet emberi potenciáljának és tudáspotenciáljának a lehető legnagyobb mértékű felhasználása,
- a munkavállalók szervezeti célkitűzések megvalósítása iránti elkötelezettségének kialakítása és növelése,
- a humánstratégia integrálása a szervezeti stratégiába,
- a pozitív szervezeti kultúra kialakítása és erősítése,
- az emberi kreativitás felszabadulását és hasznosulását elősegítő szervezeti környezet és vezetési stílus kialakítása.

A stratégiai emberi erőforrás-menedzsmentnek három szinten kell kielégítenie a célkitűzéseket:

a) *A szervezet szintjén:* hozzá kell járulnia a hatékonyság növeléséhez, támogatnia kell a stratégiai célok megvalósítását, a szervezet piaci alkalmazkodását és a versenyképesség fenntartását.

b) *Az emberi erőforrás menedzsment funkció szintjén:* a szervezet számára legmegfelelőbb nagyságú és minőségű tevékenységet és szolgáltató szervezetet kell működtetnie.

c) *A munkavállalók szintjén:* hozzá kell segítenie őket ahhoz, hogy egyéni célkitűzéseiket a lehető legjobban meg tudják valósítani annak érdekében, hogy motiváltak és elkötelezettek legyenek a stratégiai célok megvalósításában.

Sok esetben a stratégiai humánerőforrás-gazdálkodás szakaszát kiegészítik a nemzetközi stratégiai emberi erőforrás szakaszával, amely a multinacionális szervezetek, világméretű vállalatok elterjedésével tevődik egy időszakra. Ennek jelentőségét abban látjuk, hogy az anyavállalat kulturális tényezői alapján a multinacionális szervezetek teljes körű, átfogó humán rendszereket működtetnek. A szervezeti működés biztosítja a tagországi tevékenységek összhangját és egyenletességét a humánfolyamatokban, egyben kultúraformáló hatása is van, szervezeti és társadalmi szinten egyaránt.

Az előzőeket összefoglalva azt állapíthatjuk meg, hogy a négy szakasz a társadalmi fejlődéssel párhuzamosan, egymásra épülve jött létre, felhasználva azt a tudást, ami a korábbi szakaszokban felhalmozódott.

Úgy véljük, hogy a magyar közszféra humánerőforrás-gazdálkodása jelenlegi állapotában a fejlődés második szakaszában (személyzeti menedzsment) helyezhető el. Ettől függetlenül működnek olyan funkciók, melyek alapján a harmadik szintet is elérhetik. Ahogy a kutatási eredmények összehasonlításából is jól látszik, hogy a versenyszféra szereplői közül a nagyvállalatok már felsőbb szinten tartanak a humánerőforrás gazdálkodás működésében, illetve működtetésében. Mindez társadalmi feszültséget, a munkaerő toborzásánál és kiválasztásánál lépéshátrányt, a munkaerő megtartásánál, a tisztviselők várt karrierigényeihez képest jelentős űrt, és az elvárt hatékonyságtól való lemaradást okozhat a közszféra számára. Azt a tényt is meg kell említeni, hogy a nagyvállalatok valóban előrehaladottabb HR tevékenységet folytatnak, ugyanakkor a kisvállalkozások HR tevékenysége a közszféra szintjétől is elmarad.

Ezért is volt fontos egy olyan egységes fejlesztési program, mely a közszolgálat egészére kiterjed és biztos, presztízst jelentő életpályát, illetve hivatást biztosít a tisztviselők számára. Ezért a 2011-ben, valamint 2012-ben megjelent Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program¹⁰ fontos célkitűzése a személyzeti politika újradefiniálása. A program a közszolgálat egészére vonatkozóan – ideértve a rendészet, a honvédelem és a civil közigazgatást egyaránt – egy vonzó kiszámítható életpályát biztosít, melynek fontos jellemzője az előmeneteli rendszer újradefiniálása és az átjárhatóság biztosítása a közszolgálaton belül. A cél egy olyan hatékony közigazgatás létrehozása, melynek személyi állománya elkötelezett és motivált. Ezen célok elérése érdekében az emberi erőforrás gazdálkodás stratégiai szerepbe való emelése szükséges.¹¹

Torrington- Hall modell¹²

Az emberi erőforrás funkciókon alapuló megközelítés mellett kialakult egy, az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek szerepfelfogását vizsgáló modell is. Ez a modell több, munkaerő-elemzésen alapuló felosztás szerinti modellt különböztet meg az alábbi kategóriák szerint.

¹⁰ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011., 2012.).

¹¹ BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KIK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000., 46. oldal.

¹² ELBERT, F. N.-MÁRTONNÉ, K.-FARKAS, F.-POÓR, J.(1999): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*.

Társadalmi reformer (ipari forradalom, 1740-től): Az emberi erőforrás menedzsment megjelenése előtt voltak olyan gondolkodók, akik felléptek a munkaadókkal szemben a gyári munkások érdekében. Ebben az időszakban a munkások kizsákmányolása jelentette a piaci előnyt a vállalatok számára. Ezek a társadalmi reformerek között fontos megemlíteni például Robert Owent és Friedrich Engelst, akik tudományos módszerekkel próbáltak meg elemezni az ipari társadalmat. Dickens pedig írásain keresztül mutatta be a társadalmat, a legkiszolgáltatottabbak nyomorúságos helyzetét.

Jótékonyágyyakorló (XIX. sz. közepe): Az első olyan szakember, aki az alkalmazottak sorsát hivatott jobbá tenni. Ennek általános gondolata az ún. szociálpolitikai személyzet (welfare personal) koncepció volt, melyet az ipari forradalomban olyan vezető szerepet betöltő családok vezettek be üzemükben, Megjelentek bizonyos emberbaráti gondolatok, amelyek alapján a gyártulajdonosok a munkabéren túl is igyekeztek gondoskodni a munkásaikról. Lényege olyan támogatások létrehozása, mint a táppénz vagy a dolgozói lakástámogatás. Ezeket a juttatásokat, melyeket a munkáltató biztosított, a személyzeti munkatárs osztotta ki a munkások között. Az úttörő fejlődés egyik pozitív példája Level Brothers nevű szappangyártó cég volt. Ez még ma is működik, Unilever néven.

Emberséges bürokrata (XX. század eleje): 1920-as években jelentek meg először a személyzeti osztályok, ahol személyzeti adminisztrátorok dolgoztak. A személyzetisek kezelték a nyilvántartásokat, a toborzást és a fizetési feladatokat. A szociális jellegű gondoskodás is az ő feladatuk volt. Sok, ebben a fázisban kifejlesztett módszer ma is megtalálható a személyzeti feladatok részeként.

A londoni **Birckbeck College**¹³ két pontban foglalta össze a személyzeti osztályok feladatát:

1. az ember illesztése a munkakörhöz – tanácsadással, kiválasztással, oktatással, képzéssel;
2. a munkakör illesztése az emberhez – módszer- és eszköztervezéssel, a tárgyalásokon alapuló megegyezésekkel.

Konszenzusteremtő tárgyaló (II. világháború után): Az emberi erőforrás menedzsment funkciója előtérbe került, jelentősége megnövekedett ebben az időszakban. A II. világháború hatalmas embervesztései (18–45 év közötti férfiak) miatt kialakult munkaerőhiány következményeként magasabb bért követeltek a munkavállalók. A munkaerőpiacon elmondható, hogy szinte teljes foglalkoztatás jött létre. Ennek következménye volt, hogy a munkavállalók egyre inkább érvényesítették jogaikat, ezáltal a szakszervezetek hatalma is megnőtt. Ebben a szakaszban kezdett az emberi erőforrás menedzsment szakmává válni. Az ötvenes évektől az ezzel kapcsolatos ismeretek már bekerülnek az egyetemi tananyagba.

Szervezeti ember: A HR szakemberek tevékenysége kiterjed a vezetőkre, menedzsmentre is. Megjelennek a képzések, a vezetőfejlesztési programok, melyek a top menedzsmentet célozzák. Már az önismeret és személyiségfejlesztés is kezd elterjedni. Megkezdődnek a szervezetfejlesztést célzó intézkedések, melyek a szervezet hatékonyságának növeléséhez járulnak jelentős mértékben hozzá. Ebben az időszakban jelennek meg a tréningek is. Foglalkozni kezdenek a munkaerő-tervezéssel, a teljesítményértékeléssel, a motivációval, a stratégiai tervezés egyes elemeivel.

¹³ <http://eprints.bbk.ac.uk/52/1/caldwell2003.pdf>

A munkaerő elemző: A fő cél a hatékonyságnövelés, a fő jellemző pedig a munkaerő-elemzés a HR tevékenységek között. Két fő feladatot különböztethetünk meg. Az egyik az ún. emberi vagyon számbavétele. A másik pedig a munkaerő-tervezés. Az emberi erőforrás tervezés egyik fontos eleme a munkaerő- vagy létszámterv, amelynek középpontjában a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű és képzettségű alkalmazott biztosítása áll. Jól látható, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás ekkor válik kiemelt tényezővé.

2.1.2. Funkcionális rendszermodellek

Ezek a modellek a HR tevékenység hatékonyságának és fejlettségi szintjének mértékét méri. A fő szempontok, hogy a tevékenység mennyire épült ki, és mennyire működnek integráltan az egyes humánfolyamatok. Ezek a modellek kétféleképpen csoportosíthatóak, a funkcionális és a rendszerlogika alapján. A közös bennük, hogy a HR feladatokat a rendszerlogikára alapozzák. A rendszermodellekhez tartozó elméletek minden esetben számba veszik a környezeti tényezőket és a szervezeten belüli hatékonyságot.

A funkcionális megközelítés jó példája **Byras-Rue (1987)**¹⁴ modellje, mely azt vizsgálja, hogy a HR hány tevékenységet lát el és azokat milyen minőségben végzi. A modell szerint minél több tevékenységet látnak el, annál magasabb színvonalú az emberi erőforrás tevékenység.

A rendszerszintű megközelítés a funkcionálishoz képest kevesebb területet vizsgál, ezek azonban egymásra épülnek és hatnak egymásra, tehát a modell integrált elemként kezeli őket. Ez alapján az értékelés is minden elemre vonatkozóan és minden szinten is megtörténik (Fombrum, 1984)¹⁵. Amennyiben rendszerelemként írjuk le a HR tevékenységet, akkor egyetlen rendszerelemként kell leírunk az egész tevékenységet. Ez a megközelítés a következő, egymással kölcsönhatásban álló rendszerelemeket írja le: kiválasztás – teljesítményértékelés – jutalmazás – fejlesztés. Az elemeknek integrált formában kell illeszkedniük és úgy kell kialakítani őket, hogy a szervezeti kultúrában is hatékonyan és integráltan működjenek.

A másik lehetséges megközelítés a **Harvard-féle rendszermodell**. Ez a megközelítés meghatározza az egyes tevékenységek közvetlen érintettjeit, valamint a kimeneteket és tevékenységeket, melyek a következők:

- jutalmazási rendszer
- alkalmazotti részvétel
- emberi erőforrások áramlása (flow)
- munkavégzési rendszerek.

A **HR Balanced Scorecard** (Beatty, 2001)¹⁶ rendszer szintén a funkcionális rendszermodellek kategóriájába sorolható. A módszer a teljesítménymutatók alapján, négy szempontból értékeli a szervezet teljesítményét, mely alapján az összefüggésekre is rávilágít és hatékonyan képes

¹⁴ BYRAS – RUE (1987): *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Sadle River.

¹⁵ FOMBRUM, Charles J. (1984): *Strategic Human Resource Management*.

¹⁶ http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2007-09/DGRH/Papers/Beaty_Huselid_Schneier_rhscorecard%20e%20alinhamento%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf

követni az üzletmenet alakulását. Segítségével egyértelműen meg lehet fogalmazni a szervezet jövőképét és a stratégiai célokat. A nézőpontok az alábbiak kategóriákba sorolhatóak:

Pénzügyi nézőpont: A pénzügyi nézőpont olyan mutatókat tömörít, amelyek hasznos információkat nyújtanak a múltban hozott döntések, illetve a közelmúltban végrehajtott akciók pénzügyi-gazdasági hozadékairól, továbbá kijelölik a stratégia megvalósulásától várt eredményt, a stratégiai időtáv végén realizálandó pénzügyi célokat és a többi nézőpont céljainak pénzügyi vonatkozásait.

Vevői nézőpont: Ez a nézőpont a kívánt fogyasztói és piaci szegmensek azonosítására alkalmas. Ezt követően rögzítésre kerülhetnek a stratégiai célok és mutatószámok, amelyek kifejezik az elérendő eredményeket, teljesítményeket az egyes szegmensekre vonatkozóan. Ilyen például a piaci részesedés, a megtartott és új vevők, az elégedettség, illetve a vevői jövedelmezőség. Ezeket nevezik alapvető mutatószámoknak.

Működési folyamatok nézőpont: Fő funkciója, hogy a vezetők azonosítsák azokat a vállalati folyamatokat, amelyek hozzájárulhatnak a vevői és a pénzügyi célkitűzések teljesüléséhez.

Tanulás és fejlődési nézőpont: Kijelöli a vállalatvezetés számára, hogy milyen infrastrukturális fejlesztéseket kell véghezvinni a pénzügyi, a vevői és a működési folyamatok kapcsán kitűzött elképzelések megvalósulásához.

A mutatók egyensúlyt teremtenek a vevők és a tulajdonosok számára fontos külső mutatók, valamint a kritikus működési folyamatokat és a fejlődési, tanulási kapacitást jellemző belső mutatók között. A mutatószám-rendszer kiegyensúlyozott, hiszen egyaránt tartalmazza a múlt teljesítményét bemutató eredménymutatókat, és az eredményt leginkább befolyásoló tényezőket, teljesítményfokozókat.

A HR stratégiáját a szervezeti célkitűzésekhez kell igazítani, ezért szükséges az összehangolás az emberi erőforrás menedzsment és a vállalat között. A Balanced Scorecard segítségével kifejezhetővé és mérhetővé válik a HR tevékenység eredményekhez való hozzájárulása. Ezzel együtt a modell egyértelművé teszi a HR misszióját és jövőképét, továbbá hozzájárul a szervezeten belüli kommunikáció fejlesztéséhez és az egyéni stratégiai célok meghatározásához.

A HR tevékenység hatékonyságát ezen elmélet szerint a következő szempontok mentén lehet értékelni:

- HR tevékenységek illeszkedése a stratégiához
- HR tevékenységek illeszkedése a munkaerő jellemzőihez
- HR rendszerek integráltsága
- HR szerepek betöltésének hatékonysága.

Látható, hogy ebben a modellben már megjelennek a HR szerepekre vonatkozó elemzések, vagyis a pozíció betöltésének hatékonyságra vonatkozó értékelés.

A fentiekben bemutatott funkcionális rendszermodellek hátránya, hogy főleg csak a szakmai feladatok ellátására fókuszálnak, azonban az emberi erőforrás tevékenység ellátáshoz differenciáltabb megközelítés szükséges.

2.1.3. HR szerepmodellek

A megközelítés azt vizsgálja, hogy a HR tevékenységével szemben a szervezeti szereplőkkel szemben milyen elvárások fogalmazódnak meg, azonban ezen szerepek kritériumai időben változnak (Conner, 1999):¹⁷

1. gyakorlatra való összpontosítás (amit a HR-esek tesznek)
2. az időre való fókuszálás (hogyan töltik el a HR-esek az idejüket)
3. metaforákra való figyelem (milyen identitást vallanak magukénak a HR-esek)
4. hozzáadott érték (mi a HR hozzáadott értéke)

A szerepmodelleken belül is több elképzeléssel találkozhatunk, most csak néhányat emelünk ki ezek közül. Az első megközelítés szerint négy szerep azonosítható: támogatás, szolgáltatás, tanácsadás, „leadership”. A HR-esek idejét az első kettő foglalja le leginkább, habár a szervezetek szeretnék nagyobb hangsúlyt helyezni az utolsó kettőre.

Egy másik megközelítés hat szerepet különböztet meg: üzletember, változásvezető, belső tanácsadó, stratégiaalkotó és végrehajtó, tehetségmenedzser, erőforrásgazda és költségfelügyelő (Conner, 1999)¹⁸.

Jelen kutatás kiindulópontját az a modell jelenti, amelyet a szakirodalom is a leggyakrabban használ – az **Ulrich-modell (1997)**¹⁹. Az elmélet két dimenzió mentén különíti el a szerepeket. A HR operatív tevékenységével szemben a stratégiai orientációval jellemezhető az egyik dimenzió. A másik pedig az emberre fókuszálás a folyamattal szemben. A két tengely alapján a következő négy szerepet írta le Ulrich:

- **Adminisztratív szakértő:** a HR operatív igényeit elégíti ki. A szervezeti alapfunkciók működtetése, informatikai és HR rendszerek működtetésével.
- **Érdekképviselő szerep:** a HR-es a kollégák mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik. A cél az elköteleződés növelése és készségek fejlesztése.
- **Változásmenedzser:** ebben a szerepben a HR támogatja a szervezet átszervezésének vagy változási készségének a megteremtését. Segíti azon új magatartásformákat, melyek lehetővé teszik a szervezet versenyképességének fenntartását.
- **Stratégiai partner:** e szerepében a HR saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiájával való összehangolására fókuszál.

¹⁷ BOKOR, A.–BÍRÓ, K.–KOVÁTS, G.–TAKÁCS, S.–TOÁRNICZKY, A. (2005): *Humán Tükör – Körkép a haza szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről*. I – II. rész, *Vezetéstudomány* 36 (1–2), 16–31., 33–37. old.

¹⁸ BOKOR, A.–BÍRÓ, K.–KOVÁTS, G.–TAKÁCS, S.–TOÁRNICZKY, A., i. m. 17; Uo. 15.

¹⁹ ULRICH, D. (1997): *Human Resource champions*, Harvard Business School Press, Boston.



1. ábra: Az Ulrich-modell HR-szerepei

A HR vezetőnek minden szerepében képesnek kell lennie annak meghatározására, hogy milyen szerep szükséges ahhoz, hogy a HR tevékenység a leghatékonyabban és a legeredményesebben működjön a szervezetben. Ezek szerint a HR-t az alapján kell értékelni, hogy képes-e mindegyik szerepelvárás mentén a szervezet igényeihez igazodóan megfelelő minőségű teljesítményt nyújtani.

2.1.4. HR kompetenciamodellek

A HR kompetenciamodellek esetében már nem csak a szerepek azonosítása történik meg, hanem olyan kritikus viselkedésmintáké is, amelyek mentén elkülöníthető az elvárásoktól elmaradó, az azokat teljesítő, valamint az elvárásokat meghaladó teljesítmények háttérében felfedezhető okok azonosítása is. Ezek a modellek már a fejlesztés alapját is jelenthetik, hiszen konkrétak és megjelenésük is viselkedés szintű. További előnye ezeknek a modelleknek, hogy az egyes iparágak és a munkatársak tevékenysége sokkal inkább összehasonlítható.

A modellek általában az általánostól az egyre konkrétabb felé hierarchikusan szerveződnek. A kompetenciákat végül viselkedés szintű kompetenciákra bontják le, ezáltal a HR tevékenységét több kompetencia együttes megjelenése határozza meg.

A kompetencia fogalma Mohácsi Gabriella definíciója alapján határoztuk meg. E szerint a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.

Yeung kompetenciamodelljét HR vezetőkkel folytatott mélyinterjúk, valamint a HR kompetenciák gyakoriságának vizsgálata alapján határozta meg (Yeung, 1996)²⁰:

- alapvető kompetenciák (üzleti ismeretek, hatékony kommunikáció, konfliktuskezelés, hitelesség, rendszerszemlélet)

²⁰YEUNG, A., WOOLCLOCK, P. and SULLIVAN J., "Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions," Human Resource Planning 19, no. 4 (1996), pp. 48–65.

- leadership
- HR szakértői tudás
- tanácsadó (befolyásolás, tanácsadói készség, változások kezdeményezése és bevezetésének támogatása).

A modell azokat a kompetenciákat határozza meg, melyekkel minden HR területen dolgozónak rendelkeznie kell. Attól függően, hogy a HR mely szintjét vizsgáljuk, válnak fontossá vagy kritikussá az egyes kompetenciák. Ezeket a modell meg is különbözteti. A HR generalista számára a kritikus kompetenciát a leadership jelenti, amíg a specialista esetében, aki a tanácsadás területén dolgozik, a tanácsadói kompetencia tartozik ide.

A következő kompetenciamodellt egy 360 fokos technikával végzett kutatás alapján írták le, melyben részt vettek HR területen dolgozók, valamint belső partnerek egyaránt. A kutatás a „Human Resource Competency Study” nevet viselte, melynek célja a fent említett Yeung-féle modell gyenge pontjainak kiszűrése volt (Bokor, 2005)²¹. Az eredmények alapján 5 kompetenciaterületet különítettek el:

- stratégiai hozzájárulás (vállalati kultúra formálása, gyors változás, stratégiai döntéshozatal és piacvezérelt elérhetőség)
- hitelesség (kapcsolattartási készségek, az elvállalt feladatok teljesítése és kommunikációs készségek)
- HR szakértői tudás (munkaerő-felvétel, teljesítménymenedzsment, képzés-fejlesztés, szervezetfejlesztés)
- üzleti folyamatok ismerete (vállalati értékképzés ismerete, munkaügyi kapcsolatok ismerete)
- e-HR (HR tevékenységek információs technológiájának ismerete).

A fenti példa alapján látható, hogy a kompetenciamodellek alapfeltevései jól illeszkednek a szerepmodellek logikájába. Egyaránt reflektálnak a szervezeti működés és folyamatok menedzselésében betöltött szerepére, a változásmenedzsmentre és a HR szakértői szerepére. Ily módon kiegészíti a szerepmodelleket, melyre azért is szükség volt, mert az utóbbi időben egyre inkább növekszik a HR szervezeti szerepének összetettsége. A HR funkciók egyre inkább az integrált erőforrás menedzsment kialakításának irányába mutatnak. A HR üzleti partnerként való megjelenése is azt indikálja, hogy a HR szakembereknek új kompetenciák elsajátítására lesz szükségük.

²¹BOKOR, A.– BÍRÓ, K.– KOVÁTS, G.– TAKÁCS, S.– TOÁRNICZKY, A., i.m. 17; Uo. 15.

3. A kutatás eredményeinek értékelése

3.1. Az értékelés módszertana

A kutatásban vizsgált mintaszám nem egységes az egyes hivatásrendeket tekintve. Nagy különbség tapasztalható az egyes beosztásban lévő munkatársak száma között is. Ezért a kutatási értékeinek elemzésekor arra törekedtünk, hogy a leginformatívabb értékeket jelenítsük meg. Az adatok megjelenésétől függően határoztuk meg az elemzés módszerét az egyes fő kérdéscsoportok esetében.

Átlagok és eloszlások elemzése:

Területek szerinti bontások: Minden kérdés estében a válaszadók számát és arányait foglalkozási ágazati elosztás szerint vizsgáltuk. Így lehetőségünk nyílt, hogy az egyes ágazatok közötti különbségekről vagy egyezőségekről is adatokat gyűjtsünk. A bontás lehetőség ad számunkra, hogy az egyes területek eredményei szerint specifikus fejlesztési akciókat dolgozzunk ki.

A válaszadók beosztása szerinti bontások:

Néhány esetben a válaszadók beosztása szerinti bontására is sor került, mely további adatgyűjtésre ad lehetőséget a fejlesztési szempontok meghatározásakor. Megjegyzendő, hogy az önértékelés során minden esetben megfigyelhető a saját teljesítmény felülértékelése, mely természetes jelenség. A szakirodalmi vélekedés szerint az 5%-ot meghaladó leértékelés tekinthető olyan jelnek, amellyel már érdemes foglalkozni az egészségesebb önkép kialakítása és a szervezeti realitásokhoz való kapcsolódás érdekében (Bokor A., 2011)²².

Faktoranalízis:

A faktoranalízis a változók száma csökkentésének legelterjedtebb módszere. A jelenség feltárását szolgáló vizsgálati módszer, amely azon okokat kutatja, amelyek a mért változók háttérében lehetnek, egymástól függenek és a jelenségekre magyarázatot adnak.

3.2. A kutatás eredményei

A kutatásban részt vevő szerveket az alábbi felosztás szerint különítettük el, mely felosztásban kizárólag azokat a szerveket tüntettem fel, melyek részt vettek a kutatásban:

- Államigazgatás: minisztériumok, kormányhivatalok, járási hivatalok, autonóm szervek, önálló szabályozó szervek
- Önkormányzati igazgatás: Fővárosi és megyei önkormányzatok
- Rendvédelem: Belügyminisztérium, Országos Rendőr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság és a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, valamint ezen szervezetek háttérintézményei.

²² Dr. BOKOR Attila (2010): *A IV. HR tükrök Kutatás legfontosabb eredményei – HR a válság idején.*

A kérdések 3 fő témakör köré (munkavállalói elégedettség, a HR szerepe a szervezetben, HR tevékenység hatása a szervezetre) csoportosulnak, amelyen belül a közszolgálat különböző területein több alkérdésre érkezett válaszok alapján értékeltük az emberi erőforrás-gazdálkodási tevékenységet. A fő kérdéseket egymást követően elemeztük.

A kérdőívekre adott válaszok száma a központi közigazgatásban érte el a legmagasabb szintet, ezért az eredményeink is ezen a területen a leginformatívabbak. Az összesített eredmények alapján a honvédelem értékeit – az alacsony mintaszám miatt – nem tudjuk felhasználni az eredmények értékelése során.

Általánosságban elmondható, hogy a válaszadók vegyes érzéseket táplálnak a HR tevékenységével szemben. Mindhárom vizsgált területre egyaránt jellemző, hogy a legmagasabb értéket az „igen is meg nem is” középértékek kapták. Minden alkérdés esetében mintegy 10% az elégedetlen válaszadók száma.

Tendenciózusan látható, hogy igaz a „minden szentnek maga felé hajlik a keze” szólás, hiszen a HR vezetők és munkatársak szignifikánsan jobb eredményt adnak az elégedettségre vonatkozó kérdésekkel kapcsolatban. Azonban mégis átlagban 10% feletti – sok esetben eléri a 20%-ot – azoknak az aránya, akik HR területen dolgoznak, és elégedetlenek a terület munkájával.

3.2.1. A munkavállaló elégedettsége az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység(ek) vagy szakember(ek) munkájával kapcsolatban

Érdemes megemlíteni, hogy a „HR stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz” alkérdés esetében a vezetők részéről is elégedetlenség tapasztalható, leginkább a középvezető állomány részéről, melynek közel fele értékelte pozitívan az emberi erőforrás munkáját.

A felső vezetők a változások menedzselésével és a humán folyamatok működtetésével a legelégedettebbek, mely adódhat abból, hogy ezek a területeket érzik magukénak, illetve ezek azok a területek, amelyekre közvetlenül hatást gyakorolnak. A várakozásoknak megfelelően azokra a kérdésekre, melyek a HR megjelenését vizsgálják a szervezetben, a HR részéről egyértelműen az elégedett kategória hangsúlyos. Ezzel ellentétben az egyéb területen dolgozó munkatársakról ez már nem mondható el, hiszen 20% azoknak az aránya, akik elégedetlenek vagy inkább elégedetlenek a tevékenységgel.

Szembetűnő, hogy a személyügyi terület elismertségére vonatkozó kérdés esetében a humán erőforrás területén dolgozók közül kevesen ugyan, de néhányan az „elégedetlen vagyok” választ jelölték meg. Ezen belül is a legelégedetlenebbek a beosztottak. Ettől függetlenül a jelenség a vezetőknél és a beosztottaknál egyaránt megfigyelhető.

Összességében elmondható, hogy az **önkormányzati** dolgozók a legelégedettebbek a HR munkájával az államigazgatás és a rendvédelmi területhez képest. Ezen belül is tapasztalható, hogy a bizalomra és a tervezésre vonatkozó kérdések esetében magasabbak az értékek, 60% válaszolta, hogy elégedett a HR-rel e tevékenységekre vonatkozóan, melynek alapja valószínűleg az, hogy a változások követéséről és támogatásáról a válaszadók 50%-a szintén pozitívan nyilatkozik. A változások és átszervezések idején markánsan megjelennek az

alapvető HR funkciók, ez lehet az oka, hogy a HR osztállyal szembeni bizalom ilyen magas értéket ért el. Ugyanez a tendencia mutatkozik az államigazgatás esetében is.

A bizalom kérdésköréhez kapcsolódik a „fair és következetes módon kezeli a helyzetet” kérdés is, amelyre viszont a HR válaszadók eredményei nagymértékben csökkentek, főleg a bizalomhoz képest. Ezt a faktort értékelik a kollégák a legalacsonyabbra.

A rendvédelem esetében már csak 40% nyilatkozott pozitívan a bizalommal kapcsolatos kérdésről, melyhez véleményünk szerint hozzájárul a szervezeti kultúra különbözősége is. Előzetes várakozásaink szerint – a szervezeti kultúrából adódóan – a példamutatás a rendvédelemben éri el a legmagasabb szintet, azonban ennek pont az ellenkezője látszik a vizsgálati eredményből. A példamutatás a rendvédelemben dolgozók esetében nagy szóródást mutat, hiszen egyaránt 38-38%-a tartja pozitívumnak, illetve jelölte meg a kérdés középértéket.

Az új képességek és tudás támogatására vonatkozó kérdések szintén az önkormányzatok esetében hozták a legjobb értékeket. Amíg az önkormányzat esetében a pozitívan nyilatkozók aránya 52,5%, a rendvédelemben már érezhetően visszaesett ez az eredmény (39,6%). Álláspontunk szerint a szervezeten belüli kommunikáció hiánya szintén hozzájárul ehhez a tényezőhöz. Az államigazgatás a két vélemény között helyezkedik el.

Az önkormányzati igazgatásban tapasztalható, hogy a változások kezelésében való példamutatás már alacsonyabb értéket mutat, azonban még itt is eléri az 50%-ot.

A válaszokból látható, hogy az emberi erőforrás stratégiai szerepe kevésbé jelenik meg a szervezetekben. A „képes-e előre tervezni”, illetve „a HR stratégia illeszkedik-e a szervezeti stratégiához” kérdések esetében a válaszok értékei nagy szóródást mutatnak. A beosztások szerinti leosztásból viszont már egyértelműen kitűnik, hogy az emberi erőforrásban dolgozók érezték úgy, hogy a stratégiához illeszkedik tevékenységük az egyéb beosztásban dolgozókkal ellentétben.

A HR rendszerek működésére vonatkozó kérdés esetében is az önkormányzati dolgozók adták a legmagasabb értékeket. 50% felett volt azoknak az aránya, akik úgy vélekedtek, hogy a megfelelő rendszereket használják a szervezetben.

Összességében elmondható, hogy központi közigazgatásban dolgozók szintén pozitívan értékelik a HR tevékenységet, azonban az eredmények az önkormányzatoktól sok esetben szignifikánsan elmaradnak, míg az adatok a rendvédelemben mutatják a legnagyobb szóródást.

A belső kommunikációban az előzőekhez képest változnak az álláspontok, hiszen a rendvédelmi szerv kultúrájában tapasztalható az egycsatornás kommunikáció, és ez a humán területre is érvényes. Ebből adódhat, hogy a középértéknek és a pozitív megelégedésnek a legnagyobb az aránya. A nagyobb szervezetekben és vállalatoknál általános probléma a kommunikáció hatékonysága, ez a hiányosság az erre vonatkozó kérdés esetében is tapasztalható. A kisebb szervezeteknél a hatékonyság kevésbé jelent problémát, talán ez ad magyarázatot az önkormányzatok esetében nyert adatokra. Ugyanez a tendencia tapasztalható a konfliktushelyzetek megoldására vonatkozó kérdések esetében, azzal az eltéréssel, hogy a

rendvédelemben láthatóan jóval kisebb szerep jut a HR-nek a konfliktusok megoldása terén, hiszen itt a középértékek emelkednek ki. Ez arra enged következtetni, hogy a vitákban a HR-esek kevésbé nyilvánítottak véleményt.

„A HR terület szervezeti szinten támogatja a teljesítmény növelését” kérdés az önkormányzatok esetében megosztotta a válaszadókat, szinte minden válaszadási lehetőség hasonló arányban szerepel, de elmondható, hogy pozitív irányba tolódik. Az említésszámok a másik két terület esetében is hasonlóképp alakulnak.

„A HR funkciók kapcsolatai és egymásra épülésük” tekintetében a válaszadók szintén pozitív értéket mutattak, azonban valószínűsíthető, hogy a kérdés a válaszadók számára nehezen volt értelmezhető. A kutatás keretében végzett interjúk során jelen eredményektől merőben ellentétes információt tapasztaltunk, így az eltérés vizsgálata további elemzést tehet szükségessé.

A továbbiakban az elméleti részben a Dave Ulrich (1997) által leírt és korábban részletesen ismertetett négy szerep mentén értékeljük a kérdőív eredményeit, melyeket faktorelemzés segítségével is vizsgálunk. A faktorokat a szerepekhez kapcsolható kérdések szerint határoztuk meg, majd megvizsgáltuk, hogy hol található szignifikáns kapcsolat.

Először megvizsgáltuk az eredményeket, hogy alkalmasak-e faktoranalízis elvégzésére. Mind a korrelációs mátrix, mind a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritérium vizsgálata alapján elmondható, hogy az értékek faktoranalízisre alkalmasak (lásd az 1. számú táblázatban). A KMO kritérium alapján az eredmények a kiváló kategóriába sorolhatóak.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,985
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	57391,256
	df	190
	Sig.	0,000

2. táblázat: KMO and Bartlett's Test

Ezt követően a Kaiser-normalizációt, valamint Varimax rotációt alkalmaztunk a szerepváltozókra, melynek eredményeit az alábbi táblázat tartalmazza. A szürkével jelölt számok jelzik a legerősebb kapcsolatokat.

Szerep	Kérdés	FAKTOROK			
		1	2	3	4
Változás Ügynök	a HR terület támogatja a szervezet számára fontos új képességek és tudás megjelenését – 3	,464	,589	,345	,379
Változás Ügynök	a HR terület támogatja a szervezet tagjait, hogy a tervezett változások megvalósuljanak – 2	,411	,629	,354	,438
Adminisztratív szakértő	a HR terület hatékonyan, pontosan működteti saját emberi erőforrás gazdálkodási folyamatait és funkciót – 4	,377	,529	,386	,529
Érdekegyeztető	a HR terület mindig fair és következetes módon kezeli a helyzetet, nincsenek kivételek – 5	,417	,428	,297	,656

Szerep	Kérdés	FAKTOROK			
		1	2	3	4
Stratégiai Partner	a HR terület elfogadott partnerként részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában – 6	,404	,535	,416	,427
Adminisztratív szakértő	a HR terület ügyfélorientált és eredményes szolgáltató – 7	,444	,355	,436	,581
Stratégiai Partner	a HR terület érdemben hozzájárul a szervezet hosszú távú versenyképességéhez – 8	,464	,449	,540	,369
Adminisztratív Szakértő	a HR terület olyan rendszereket működtet, amelyekre a személyi állományak szüksége van – 9	,398	,345	,708	,361
Adminisztratív Szakértő	a HR folyamatok és funkciók egymásra épülnek, szervesen kapcsolódnak egymáshoz, rendszerszerűen működnek –	,427	,393	,700	,298
Stratégiai partner	a HR terület szervezeti szinten támogatja a teljesítmény növelését – 11	,612	,476	,443	,250
Változás Ügynök	a HR tevékenysége és rendszerei támogatják a szervezet alkalmazkodását – 12	,594	,529	,415	,259
Érdekegyeztető	a HR terület konfliktushelyzetben érdemben hozzájárul a megoldáshoz – 13	,667	,467	,284	,337
Stratégiai partner	a HR szempontjaival eredményesebbé teszi a szervezeti tervezést és a döntéseket – 14	,607	,481	,428	,290
Adminisztratív szakértő	a HR folyamatok és funkciók működtetése nem jár feleslegesen sok idővel/energiával – 15	,652	,476	,369	,178
Érdekegyeztető	a HR terület egyenlő arányban képviseli a munkavállalói és a szervezeti érdekeket – 16	,698	,315	,330	,397
Érdekegyeztető	a HR terület kommunikációs csatornákat alakít ki, így támogatja a szervezeten belüli párbeszédet – 17	,706	,333	,385	,321
Érdekegyeztető	a szervezet tagjai bíznak a HR-ben – 18	,645	,273	,372	,503
Változás Ügynök	a HR példát mutat abban, hogy hogyan kezeljük a változásokat – 19	,683	,322	,328	,458
Változás Ügynök	a HR képes előre tervezni és cselekedni, nem csak reagál –	,689	,360	,278	,438
Stratégiai Partner	a HR stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz – 1	,354	,758	,304	,297

3. táblázat

A faktoranalízis eredményei alapján egyértelműen látható, hogy az adminisztratív szakértő szerephez kapcsolódó kérdések esetében születtek a legmagasabb eredmények, mely azt mutatja, hogy a szervezetekben ezek a tulajdonságok, illetve tevékenységek a legfontosabbak. Továbbá elmondható, hogy a HR a szervezetben operatív fókuszú szerepet tölt be, mindhárom területre vonatkozóan látható ez a tendencia. Ezzel szemben a stratégiai szerepről alkotott vélemények messze elmaradnak az előbbiekhöz képest. Ezen eredmény a fentiekhez hasonlóan szintén azt bizonyítja, hogy a stratégia szerep kevésbé jelenik a szervezetek működésével összefüggésben.

A stratégiaival ellentétben a szolgáltató szereppel láthatóan elégedettebbek a válaszadók. Az államigazgatásban dolgozók közel fele tekinti jellemzőnek az ügyfél-orientáltságot. Az ön-

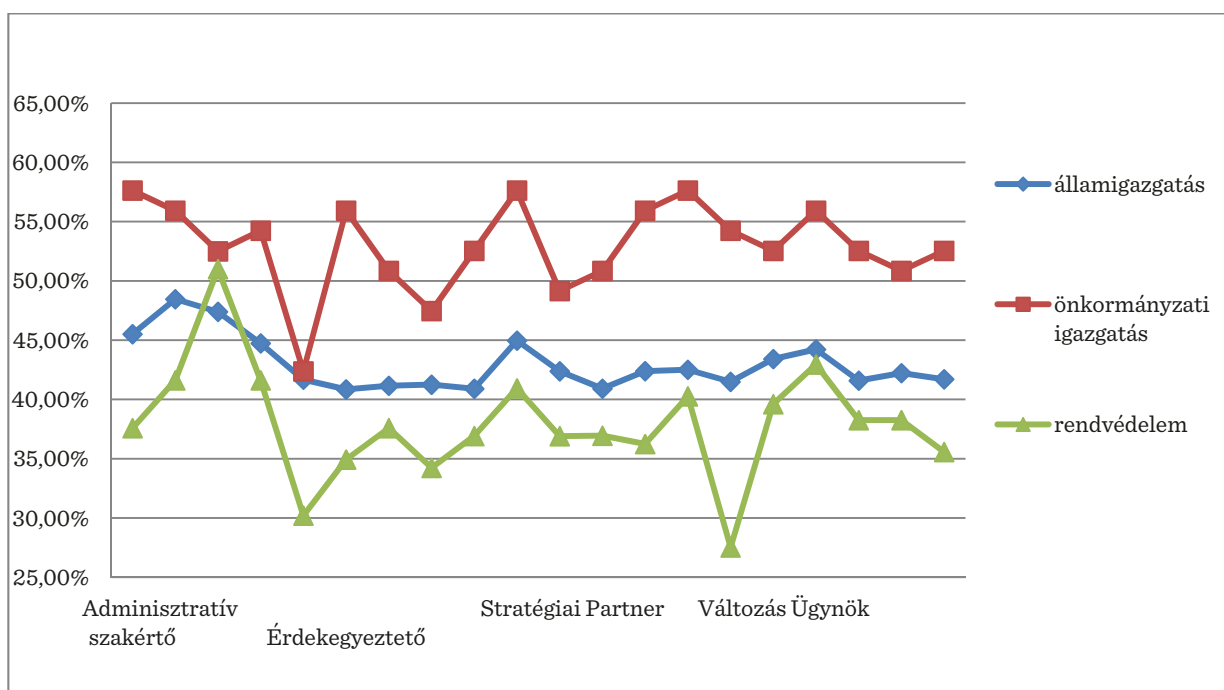
kormányzatok esetében ezek az arányok magasabbak, míg a rendvédelem ismét messze elmarad.

A HR versenyképességben és a szervezet alkalmazkodásban betöltött szerepére vonatkozó kérdések mindkét esetben jelentős szórást mutatnak, mely arra enged következtetni, hogy ezen tevékenységekre vonatkozóan kevés ismerettel rendelkeznek a megkérdezettek. Az értékek 40% körül mozognak az egyes kategóriákban.

Az önkormányzatok esetében azonban árnyaltabb a kép, a legmagasabb százalékos eredmények között vegyesen jelennek meg az egyes szerepek.

A humán folyamatokhoz kapcsolódó kérdések elemzése során szembetűnő volt, hogy a szervezetek kevésbé elégedettek ezzel a tevékenységgel, ezen belül is leginkább az érdekegyeztető szereppel. A rendvédelemben jelenik meg ez a tendencia a legmarkánsabban.

Az alábbi táblázatban láthatóak az elégedettségre vonatkozó kérdések eredményei a 4 szerep szerinti lebontásban. A részletes adattábla a 1. mellékletben található.



4. ábra: Az elégedettség értékei az Ulrich modell alapján

„Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban” című tanulmányban²³ az elégedettségre vonatkozó kérdések is a fentiekhez hasonló eredményeket mutatnak, vagyis a HR tevékenységében jelentős mértékben dominálnak az operatív feladatok. A stratégiai szerep szintén magas szintet ért el azonban a szerző itt is megjegyzi, hogy a HR még messze van a tényleges stratégiai szerephez kerüléstől. A HR folyamatok fontosságának

²³ PETRÓ Cs.- STRÉHLI-KLOTZ G. (2014): *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban*, Kézirat.

elemzése szintén ugyanerre az eredményre jut, hiszen a legmagasabb értékeket az adminisztratív funkciók és a személyügyi szolgáltatások humánfolyamata érte el.

A megkérdezettek eredményeit több aspektusból is elemezve ugyanarra a következtetésre jutottunk, ezek alapján megerősíthető, hogy a köztudatban minden tekintetben az adminisztratív szerep kerül előtérbe. Ettől nehezen tudnak elvonatkoztatni a válaszadók.

3.2.2. Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység(ek) vagy szakember(ek) munkájának milyen hatása van a szervezet működésére és eredményességére

A kompetenciákra vonatkozó kérdés esetében leginkább az önkormányzatok részéről tapasztalható ennek fontossága, hiszen 61,8% szerint nagymértékű hatás. A másik két terület esetében ez már jóval kevesebb, 40%-os értéket mutat. Ez alapján feltételezhető, hogy a HR tevékenységének minőségét kompetenciáinak tudják be.

A válaszadók több 40%-a mind a közigazgatás, mind a rendvédelem területén úgy tapasztalja, hogy a HR időben és minőségben is megfelelően reagál a problémafeltevésekre. A reagálás viszont elengedhetetlen anélkül, hogy a HR ne ismerné a szervezetét. Az eredmények alapján a korreláció kimutatható a két változó között. Az önkormányzat esetében mind az időben, mind minőségben való reagálás a HR részéről eléri a 60%-ot, mely véleményünk szerint annak köszönhető, hogy ezek a szervezetek kis létszámmal működnek, ebből adódóan a folyamatok is jóval gyorsabbak. Ezzel szemben az államigazgatás és a rendvédelem esetében előfordulnak közel 1000 főt foglalkoztató szervezetek, mely feltételezi, hogy ezek döntéshozatali folyamata jóval komplexebb és összetettebb. Ilyen nagy létszámú, ún. mamutszervezetekben az együttműködés is jóval nehezebb.

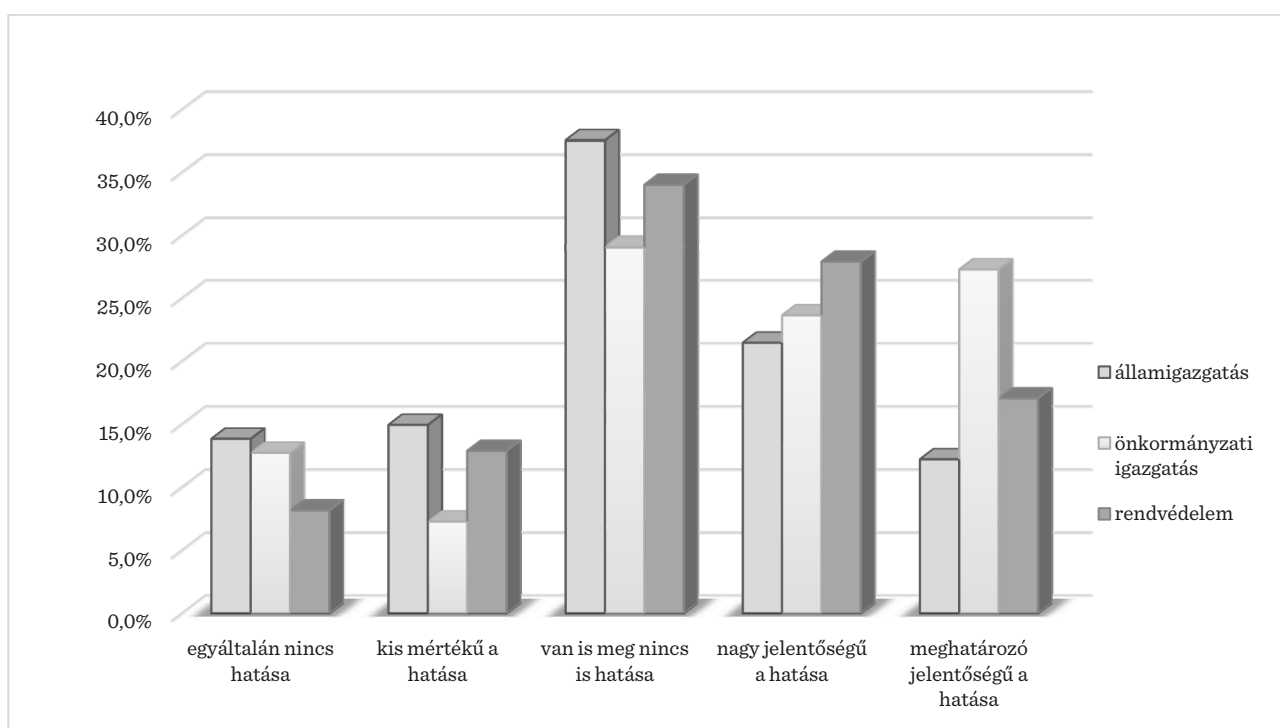
Az eredmények alapján elmondható, hogy a megkérdezettek fele úgy gondolja, hogy a HR elismert partner a többi vezető szemében. Mindhárom terület esetében hasonló eredmények születtek, szignifikáns eltérés nincs.

Az eredmények alapján valószínűsíthető, hogy a megkérdezettek nem tudták eldönteni, hogy a HR területnek megfelelő mennyiségű erőforrás áll-e a rendelkezésére. A válaszadók közel fele a középértéket jelölte meg. Ugyanez a tendencia tapasztalható a következő kérdésnél is, melyben arra voltunk kíváncsiak, hogy hogyan látják a munkavállalók azt, hogy mennyire kéri ki a HR véleményét döntési helyzetben. Az önkormányzat, mint kisebb létszámú szervezet munkatársai jobban rálátnak a HR tevékenységre, mint egy nagyobb szervezet, véleményünk szerint ezért is látható kisebb eltérés.

Az előző bekezdésben látható volt, hogy a megkérdezettek nagyobb százaléka elégedett a szervezeten belüli emberi erőforrás tevékenységgel. Arra a kérdésre, hogy ennek mekkora a hatása a szervezetre, a munkatársak nagy százaléka úgy ítélte, hogy jelentős szerepe van, hiszen mindhárom vizsgált terület esetében 40% feletti arányban értékelték pozitívan ezt a faktort. Ezen értékek alapján vélelmezhető, hogy az emberi erőforrás tevékenységnek jelentős szerepet tulajdonítanak. Az előző kérdés vizsgálata során azonban arra a következtetésre jutottunk, hogy főleg az adminisztratív feladatok elvégzését tartják fontosnak.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a munkatársak jelentős része érzékeli a HR tevékenység fontosságát és szervezetre gyakorolt hatását, illetve azt, hogy a HR tevékenysége hatással van a szervezet teljesítményére. Ezekben a kérdésekben kapunk képet leginkább arról, hogy mennyire érzékelik úgy a munkatársak, hogy az emberi erőforrás-menedzsmentnek jelentősége van, valamint stratégiai szempontból is szükséges-e, hogy érzékelhető legyen a tevékenysége a szervezetben. A hosszú távú célok megvalósításában szintén jelentős szerepet tulajdonítanak a HR-nek, mely illeszkedik az előző gondolatmenethez. Az önkormányzatok esetében ez meghaladja az 50%-ot.

A fenti eredményekhez képest „a HR-esekkel szívesen dolgoznék egy csapatban” kérdésre nagymértékben visszaestek az értékek, mint ahogy az alábbi ábrán is látható. Ez a kérdés már személyes bevonódással jár, ahol a személyek már kevésbé torzítják felfelé, kedvező irányba a válaszaikat.



5. ábra: A HR-esekkel szívesen dolgoznék egy csapatban

Arról, hogy „hogyan járulhat hozzá a HR tevékenység a szervezet társadalmi megítéléséhez”, az értékek igen nagy szóródást mutatnak. A beosztások szerinti lebontásban azonban jól látható, hogy a HR területen tevékenykedők egyértelműen érzékelik a HR fontosságát a társadalmi megítélés alakításában, azonban ez sem a felső-, sem középvetők részéről már nem mondható jelentősnek.

A szolgáltató attitűdre vonatkozó kérdésekben az is kitűnik, hogy a válaszadók 50%-a volt elégedett, mely mindhárom szerv esetében megegyezik. Ezen kérdés esetében a rendvédelemben dolgozók 53%-a értékeli megfelelően a HR-esek hozzáállását, mely a többi értékhez képest igen magasnak számít.

A belső kommunikációról korábban már volt szó, azonban a kérdőív egy másik aspektusából is vizsgálta a kérdést. A HR informáltságára vonatkozó kérdésből már több tényezőre következtethetünk, mint a szolgáltatás, bizalom, stratégiai szerep, illetve az informális kommunikáció. Az önkormányzati dolgozók 75%-a értékelte pozitívan ezt a jellemzőt, még a rendvédelmi dolgozók esetében ez az arány 54,4% lett, mely szintén kiugró eredménynek számít esetükben. Az államigazgatás szintén alig marad el az előző értékektől. Véleményünk szerint ezek az arányok a HR szolgáltató szerepéből adódnak. A legtöbb szervezetre vonatkozó információ birtokában is ők állnak.

Nem sokkal maradnak el ettől az összhangra vonatkozó kérdés eredményei, mely azt mutatja, hogy a HR-esektől érkező információk megbízhatóak, hiszen összhangban vannak tetteikkel. Az eredményei ugyan visszaestek az előző kérdéshez képest (az önkormányzat esetében nagyobb visszaesés volt tapasztalható), de ennek ellenére a pozitív tendencia itt is kimutatható.

Az erre a kérdéskörre vonatkozó táblázatok a 3. számú melléklet részét képezik.

3.2.3. Milyen szerepben látják a belső partnerek a HR munkatársakat?

A következő kérdés arra keresi a választ, hogy milyen szemmel tekintenek a HR-re a munkatársak. Ennek a rendszer-pszichodinamikai megközelítésnek a lényege, hogy ezen megfogalmazásokon keresztül a HR-rel szembeni elvárások tükröződnek. A modellekben leírt szerepek tömör egyszerűséggel adják vissza azokat a főbb tulajdonságokat, amely az emberi erőforrás gazdálkodási munkakört betöltőit jellemzik. Ezáltal hosszú leírások helyett egy-egy kifejezésben képesek megragadni a szerep lényegét. Ezek a metaforák így átlényegülnek, önmagukban is önálló jelentéstartalommal bíró szerepekké válnak. A metaforák jelentésének tartalmát a bevezetésben említett (Humán Tükör) kutatás kvantitatív eredményei adták. Bevezetésként röviden definiálom az egyes jellemzők háttérét, az alábbi táblázat pedig egy összesítést mutat be:

változási ügynök, reformer	szolgálólány
a felső vezető szürke eminenciása	költségkontroller
a túlélés bajnoka	fejlesztő
belső tanácsadó, coach	lelki szemetesláda
adminisztrátor	bürokrata ellenőr
moderátor, konfliktuskezelő, érdekegyeztető	tyúkanyó
hangulatfelelős	

A metaforák elemzése:

a) Az **adminisztratív szerep** leírásával kezdjük, mert ez a legegzaktabb és kézzelfoghatóbb jellemző. Az eredmények alapján az operatív feladatok jelentik a HR alapját és egyben az első lépést a stratégiai partnerség eléréséhez. A hatékony feladatvégzés feltételrendszerét a

- rendszerszemlélet,
- ügyfélszemlélet,
- IT megoldások alkalmazása,

- mérés, monitoring,
 - generalista alapú szervezeti működés felépítésének összessége jelenti.
- b) Az **érdekegyeztető szerep** nehezen megfogalmazható, hiszen olyan elvárásokat jellemez, amelyben egyszerre két érdeket kell képviselni, a munkavállalókéét és ezzel szemben a vállalatvezetését. Az érdekegyeztető szerep nagyon eltérő kapcsolatokban jelenik meg, mely a metafora továbbontását eredményezte. Két megközelítést különböztettek meg, melyet „*Férfias*” és „*Nőies*” címkével láttak el. A nőies címke a **tyúkanyó metaforával** van nexusban, melynek fő küldetése a nyitott ajtó elv kialakítása. Szóhasználatában a szolgáltatás és együttműködés jelenik meg. Ezzel szemben a férfias címke inkább az üzleti, stratégiai HR tevékenységre fókuszál. A két szempontot integráló szerepfelfogás kialakításából jött létre a **Coach/tanácsadó szerep**, mely két fő rendszerre fókuszál. Az egyik a HR rendszerek kiépítése és működtetése. Emellett elismeri az emberi tényező fontosságát is, mely a fejlesztésekre és a személyes támogatásra fókuszál.
- c) A **stratégiai szerepben** a HR saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására összpontosít. Ez a szerepjellemzés szintén nagyon differenciált képet mutat. Ebből adódóan az egyes motivációk vagy küldetések elkülöníthetőek, melyeket kategorizáltak és rá jellemző metaforát rendeltek hozzá. Ezek:
- A **felső vezető szürke eminenciása** metaforával összefüggésben az mögöttes gondolat húzódik meg, hogy a HR-es a felsővezetés titkos tanácsadója.
 - **Túlélés bajnoka** metafora az előrejutásért folytatott folyamatos harc jellemzi, motiválja leginkább.
 - **Szolgálólány** metafora a nevéből adódóan is az ügyfelek kiszolgálására helyezi a hangsúlyt. A motivációban megjelenik a saját szerep fontossága is.
 - A **költségkontroller**, aki számára elsődlegesen az ökonómiai szempontok játszanak szerepet és minden más háttérbe szorul.
 - A **hangulatfelelős** esetében feltételezik, hogy a HR lakmuszpapír, amelynek színéből következtetni lehet az elkövetkező eseményekre. Ez feltételezi a HR bizalmi szerepét is.
 - A **fejlesztő** nevéből is adódóan a munkatársak és a vezetés fejlesztésére fókuszál, hiszen a stratégiai csak ezen eszközök alkalmazásával érhető el.
- d) A **változás ügynök szerepben** a HR támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését. Segít feltárni azon új magatartásformákat, melyek lehetővé teszik a szervezet versenyképességének fenntartását.
- e) A **szürke eminenciásról** alkotott kép nagymértékben megegyezik az adminisztrátor szereppel. A fő különbség, hogy a szürke eminenciások stratégiai hozzájárulásuk és szakmai felkészültségük elismertebb. Megemlíthető, hogy aktívabbak a rendszerhasználat ellenőrzésében.
- f) A **bürokrata ellenőr** szerepe a rendszerhasználat és az adminisztratív feladatok kontrollálására korlátozódik. Ezen metafora és az adminisztrátor között szintén sok közös elem fedezhető fel.

A fent felsorolt metaforák megjelenésére vonatkozó elemzésekkel foglalkozunk a továbbiakban. Az alábbi táblázatban látható, hogy a megkérdezettek szerint mely kategóriák a legjellemzőbbek a HR tevékenységet folytatók esetében. A területek szerinti beosztás esetében a kategóriák hasonlóképpen alakulnak minden területen. Véleményünk szerint ez mutatja, hogy a közszolgálat emberi erőforrás funkciói hasonlóképpen működnek. Megjegyezzük azonban, hogy a legnagyobb arányban – közel 60%-ot – a HR beosztott esetében az adminisztrátor megjelölés kapta. Úgy gondoljuk, hogy ez minden terület számára egyértelmű, hogy a beosztott leginkább adminisztratív tevékenységet lát el, magasabb humán folyamatokat már nem végez. A munkatársak az ügyintézés során a beosztottakkal tartják a kapcsolatot. Ebből is látható, hogy a HR tevékenységet a válaszadók leginkább az adminisztratív feladatokra szűkítik le.

HR felső vezető	HR középvezető	HR beosztott
Fejlesztő	Moderátor, konfliktuskezelő, érdekegyeztető	Adminisztrátor
Költségkontroller	Belső tanácsadó, coach	Szolgálólány
Változás ügynök	Fejlesztő	Túlélés bajnoka

6. ábra: HR munkatársak megítélésének kategóriái a válaszadók egészét tekintve

Érdekes volt látni, hogy az egyes munkakörökben hogyan vélekednek, milyen kategóriába sorolják a HR tevékenységét. Hogyan látják saját helyzetüket humán erőforrás területen dolgozók a szervezetben és hogyan látja ezt a felsővezetés? Az alábbi táblázat a beosztásokra vonatkozó megállapítások szerinti leosztás látható:

	Felső vezetői	HR felső vezető	Közép-vezetői	HR középvezetői	Beosztott munkatárs	HR beosztott munkatárs
HR felső vezető	belső tanácsadó, coach / fejlesztő	lelki szemetesláda, moderátor	fejlesztő	belső tanácsadó, coach / reformer	költségkontroller /fejlesztő	költségkontroller
HR közép-vezető	moderátor, konfliktuskezelő érdekegyeztető	adminisztrátor	moderátor, konfliktuskezelő érdekegyeztető	adminisztrátor	belső tanácsadó, coach / moderátor, konfliktuskezelő	moderátor, konfliktuskezelő érdekegyeztető
HR beosztott munkatárs	adminisztrátor	adminisztrátor	adminisztrátor	adminisztrátor	adminisztrátor	adminisztrátor

7. ábra: HR munkatársak megítélésének kategóriái, beosztás szerinti bontásban

A táblázatból jól látszik, hogy a HR beosztott munkatársak minden esetben adminisztrátor szerepet töltenek be, azaz operatív feladatokat lát el, leginkább a személyügyi rendszerek működtetését. Az elégedettségére vonatkozó kérdések esetében már említettük, hogy a rendszerek működtetésével a dolgozók több mint 40%-a elégedett volt. Alapvetően a

munkatársak az operatív HR tevékenységgel találkoznak legtöbbször, az ügyfélszolgálati (belső szolgáltatás) és a rendszer működtetési feladatain keresztül ítélhető meg számukra a HR tevékenység. A vezetői szintű feladatok kevésbé detektálhatóak ennyire közvetlenül.

Dave Ulrich szerepmodellje alapján történő vizsgálat eredményei megegyeznek az elégedettségre vonatkozó változók eredményeivel. Látható, hogy a HR megítélése során folyamat oldal hangsúlyosabb a beosztottak esetében, amíg a vezetők esetében sokkal inkább megjelennek a humán funkciók.

Érdekes azonban, hogy az emberi erőforrás vezetői adminisztrátori szerepet tulajdonítanak a középvezetőknek. A középvezetők még saját magukról szóló ítéletalkotásban is az operatív rendszer-működtetés feladatait tulajdonítják maguknak. Véleményünk szerint ez arra enged következtetni, hogy a HR nem érzi stratégiai szerepét, sokkal inkább végrehajtói, szolgáltató funkciót lát el, mely az alapvető rendszerek működtetésére terjed ki. A beosztott munkatársak nem vesznek, vagy nem vehetnek részt fejlesztéseket érintő folyamatokban a rendszer centralizáltsága miatt. Ez alapján feltételezhető, hogy kevés olyan HR funkció jelenik meg a közigazgatásban, mely a munkatársak fejlesztését szolgálná. A rendszer központosított irányítására utalnak a további eredmények is.

Azok a munkatársak, akik kívülről tekintenek a HR tevékenységére, sokkal inkább a moderátor, érdekegyeztető szerepet tulajdonítanak a középvezetőknek, melyben a mindennapi problémákkal és a kollégák fejlesztésével foglalkozik. Erős korreláció mutatható ki a bizalomról szóló kérdéskör és a középvezetőnek tulajdonított szerepek között, melyből arra következtethetünk, hogy a középvezető jelenti a támogatást nyújtó, konfliktuskezelő szerepet.

Látható, hogy a HR felső vezetőkre vonatkozó kérdések esetében a válaszadók két területet jelöltek meg. A beosztott munkatársak sokkal inkább költségkontrollernek érzik a felsővezetőt, aki a „hard” folyamatok felügyeletéért felel. A vezető munkatársak ezzel szemben a humán tanácsadói szerepét fogalmazták meg. A HR felsővezetők esetében pedig megjelenik a lelki szemetesláda kifejezés is.

Látható, hogy a stratégiai szerep szinte egyáltalán nem jelenik meg, az említésszámok erre kategóriára vonatkoztatva rendkívül alacsonyak, szinte ez szerepel a legutolsó helyen a felsorolt szerepek közül. Ez alapján elmondható, hogy a vezetőknek nincs jól körülhatárolt elképzelésük a HR tevékenységével kapcsolatban, valamint a HR stratégia szerepe és a stratégiai HR menedzsment fogalma a köztudatban sincs jelen a közszolgálatot tekintve.

Az ágazati lebontás vizsgálata is a fentiekkel megegyező leosztást mutatott, amely azt jelenti, hogy nincs lényeges különbség a területek között, a közszolgálat egyes területein nincs érdemi különbség a HR megítélésében. Az eredményekből az is látható, hogy a nagy szervezetek, mint a minisztériumok és a kevesebb embert foglalkoztató kerületi önkormányzatok között elhanyagolható a megítélésbeli különbség.

4. Hasonló témakörben végzett kutatásokkal való összehasonlítás

Ebben a fejezetben a 2011-ben elvégzett Humán Tükör kutatás és az Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség című vizsgálat eredményeit hasonlítjuk össze jelen kutatás értékeivel.

A kutatási terv kialakításakor célunk az volt, hogy egy olyan vizsgálatot végezzünk a közszolgálat egészére vonatkozóan, mely feltárja a humánerőforrás tevékenységeket. Igyekeztünk a kérdőívvel minden területet lefedni, és az elméleti modellek feltérképezése helyett a gyakorlati működést feltárni.

A módszertan kialakításakor tudatosan választottuk a korábbi kutatások módszertani alapját is képező Ulrich-modellt a kérdések összeállításakor. Célunk az volt, hogy a közszolgálat és a versenyszféra eredményei közötti párhuzamosságok vizsgálhatóak legyenek. Ezenfelül így láthatóvá válnak a két terület közötti különbségek is. Mint ahogy azt a stratégiai menedzsmentről szóló bekezdésben is kifejtettük, véleményünk szerint a közszféra emberi erőforrás területén messze elmarad a versenyszféra fejlettségi szintjétől. Ezért is érdekes számunkra, hogy ezeket a feltevések mennyire visszaköszönnek a kutatás eredményeiben, illetve arra vonatkozóan, hogy ez mennyire érzékelhető a belső partnerek részéről.

Mindkét kutatás a HR humánfolyamatainak több területét vizsgálja, melynek csak egy részét képezik a tevékenységre vonatkozó megítéléssel kapcsolatos kérdések. A versenyképességre fókuszáló kérdőív sokkal inkább a felső vezetők által támasztott elvárásokra összpontosít. Tehát e vizsgálatok során csak egy oldalról történik meg a HR tevékenységének értékelése, azonban a kutatások elkészítői ebben az esetben is az Ulrich-modellre építkeztek, lehetővé téve az összehasonlítást.

A versenyszférát elemző Humán Tükör tanulmány eredményeitől eltérően a közigazgatásban egyértelműen megjelenik a szervezeti tipológia, vagyis annak elkülönülése, hogy az egyes szinteken milyen szerepet tulajdonítanak a HR-esnek. Véleményünk szerint a piachoz hasonlóan a közszolgálaton szervezeteken belül is érvényesül egy általános attitűd, azonban a közszférában jóval nagyobb a szakadék a beosztások között, mint a versenyszférában. A közszférában a politikai szint funkciója szintén ezt a jelenséget predesztinálja. Egyértelműen látszik mindkét terület eredményeiben, hogy az adminisztratív szerepre szűkítik le a HR-rel szembeni elvárásokat. Ez a közszférában a HR-nek saját magával szembeni elvárásaiban is megjelenik. Mindkét területen ez a kötelező minimumot jelenti, azonban míg a piaci szférában a tanulmány szerint „az e szerepkörből való továbblépés lehetőségein gondolkodnak” addig a közszférában a vezetők elfogadottnak és elégségesnek érzik ezt a szerepet. Az elégedettség és a szerepvállalások közötti korrelációs együttható magas értéke erre enged következtetni.

A HR szerepét metaforák segítségével a 2011-es Humán Tükör kutatás szintén vizsgálta. Ezekkel az eredményekkel történő összehasonlítás az alapgyakoriságban nem hozott érdekességet, hasonló volt a tendencia mindkét esetben. Azonban a beosztások szerinti vizsgálatokban már jelentős eltérések mutatkoztak. Míg a piaci szférában a HR-esek magukra vonatkozóan a belső tanácsadó szerepet tulajdonították, addig a közszolgálatban ez megmaradt az adminisztrátor szerepként. Ez azt mutatja, hogy a közszolgálatban a HR-esek magukról sem tudják elképzelni, hogy humánfolyamatok vagy soft folyamatokra is kiterjedhet munkájuk.

A versenyszféra középvezetői pedig az adminisztrátor helyett a szürke eminenciás szereppel tudnak azonosulni. A felsővezetők esetében jelenik meg a moderátori szerep, mely a közigazgatásban sokkal gyakoribb a középvezetők esetében.

Egyértelműen megfogalmazható, hogy a stratégiai HR menedzsment sokkal markánsabban jelenik meg a piaci szférában, ahol elsősorban az operatív és stratégiai szerepet értékeli. Ezzel szemben a közigazgatás igazolja az előzetes felvetést, hogy az állami szféra emberi erőforrás tevékenységei kevésbé kiforrottak. Erre a problémára keresi a választ a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program is, amely a közigazgatás fejlesztésének szükségességét és a HR stratégiai szerepét hangsúlyozza.

A piaci szférával ellentétben erős korreláció nem mutatható ki az szerepek elkülönülésével és az elégedettséggel kapcsolatban, hiszen az elégedettség mértékében nem volt tapasztalható szignifikáns eltérés az egyes beosztásokban. A hivatásrendek szerinti lebontásban tapasztalható volt különbség, azonban gyenge korreláció sem mutatható ki. Alapvetően elmondható azonban, hogy mindkét kutatás elég kis mintával dolgozott.

A Versenyképesség kutató központ által végzett vizsgálat kizárólag a vezetői elvárásokra helyezte a hangsúlyt, de egzakt következtetéseket tudunk levonni ezen eredményekből is. A vizsgálat eredményei rámutatnak, hogy a HR kezdeményező-készségét mindkét vizsgálat során láthatóan hiányolják. Szintén mindkét kutatás eredményei megegyeznek abban, hogy a válaszok jelentős százaléka középre húz. Ez az adat mindkét esetben 35-40%-os értéket mutat. Az elemzés alapján ebben álláspontunk szerint a felső vezetők részéről a vezetői elvárások hiánya tükrözik, amíg ettől eltérően az általunk végzett kutatása esetében sokkal inkább a hiányos információk okozhatják a középértékek ilyen mértékű arányát.

A versenyképességi vizsgálat a „Változás ügynök” szerepet vizsgálta részletesebben, melyet a vállalkozások mérete szerinti bontásban is elemzett. Ezen elv alapján mi az önkormányzatokat tartottuk hasonlóan kis szervezetnek, (a fővárosi önkormányzat létszámát tekintve megközelíti a kormányhivatalokét, azonban az önkormányzatok általában kis szervezettel rendelkeznek ezért a kisebb szervezetek közé soroltuk) a minisztériumokat, kormányhivatalokat, valamint a rendvédelmi szerveket soroltuk a nagyok közé. Amennyiben ezt a leosztást vesszük alapul, az eredmények pont az ellenkezőjét mutatják, mint a versenyképességi vizsgálat kapcsán, hiszen jelen esetben az önkormányzatokban dolgozók a legelégedettebbek a HR proaktivitásával.

Összességében elmondható, hogy a két hasonló kutatás sok helyütt hasonló eredményeket hozott. Azonban az is egyértelműen látható, hogy a közszolgálatban a HR stratégiai szerepe sokkal kevésbé hangsúlyos, mint a piaci szférában. A közigazgatás inkább az alapvető operatív feladatok elvégzésére és a személyügyi rendszerek működtetésére szorítkozik.

Mindhárom kutatás eredményei bizonyítják, hogy a vezetésnek konkrét elképzelései nincsenek a HR terület tevékenységére vonatkozóan, valamint kevésbé tudják alkalmazni a HR adta lehetőségeket, tehát szerepe is csak az alacsonyabb szintű adminisztratív feladat végrehajtásban merülhet ki.

5. Összegzés, konklúzió

A Humán Tükör felmérés az emberi erőforrás tevékenység minden területére kiterjedt, vizsgálta elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt. Jelen tanulmány a tevékenységgel való elégedettséget vizsgálta. Célja volt, hogy detektálhatóak legyen az egyes tevékenységekkel szembeni elvárások és az ehhez képest megvalósuló működésük.

Kíváncsiak voltunk, hogy a szervezet munkatársai számára hogyan manifesztálódik a HR tevékenysége, és hogyan látják a kollégák működését, eredményeit azok a munkatársak akiket, mint belső szolgáltató ellát a HR. Mi jelenti az elégedettség feltételrendszerét?

Az eredményekben egyértelműen látható egy felfelé történő torzítás. A jelenséget a szakirodalom is jegyzi. A 360 fokos technika használata esetében előfordulhat akár 10%-os felfelé történő torzítás, kifejezetten az önigazoló torzítás esetében közelíti meg ezt az értéket. Jelen kutatás esetében is helytállónak gondoljuk ennek mértékét. Elmondható azonban, hogy az eredmények ettől függően egyértelműen visszatükrözik a HR szerepét és a működését minden területre kiterjedően.

Összességében elmondható, hogy a HR az alapfeladatok tekintetében jelenik meg a szervezetben. A munkatársak tevékenységével elsősorban a mindennapi operatív tevékenységek során találkoznak. A szervezetnél dolgozók láthatóan a beosztottak munkáját ismerik a legjobban, mely szintén abból adódik, hogy ők az elsődleges kapcsolattartóik. Viszont érzékelhető, hogy fejlesztési feladatok kevésbé jelennek meg. Az eredmények itt nagy szórást mutattak, melyből leginkább a személyek beállítódására lehet következtetni, mint a folyamat megítélésére. Feltételezhető, hogy a tisztviselők mind-ezidáig kevés fejlesztést célzó tevékenységgel találkoztak, és az emberi erőforrás stratégia szerepét kevésbé ismerik.

Az Ulrich-modell alapján lefolytatott vizsgálat során szintén beigazolódt, hogy a adminisztratív szerepkör kapta a legtöbb említést, ez az arány a beosztottak esetében a legmagasabb. A modell alapján leírt feladat oldal tűnik erősebbnek, vagyis ezzel a területtel elégedettebbek a munkatársak. A humán folyamatok esetében azonban látható, hogy a válaszok alapján kevésbé fontos ez a terület. Mind az érdekegyeztetés, mind a változás ügynök szerepek estében az elégedettség szintje is elmarad a feladat oldalon található szerepekétől. Ezen jelenség és a faktoranalízis eredményei alapján arra következtethetünk, hogy ez a terület kevésbé fontos a munkatársak számára.

A harmadik kérdéscsoport esetében metaforákat használtunk a HR területen dolgozók szerepének azonosítására. Ezáltal az emberi erőforrással kapcsolatos viszonyulás érhető tetten. A metaforákra vonatkozó kérdés esetében az eredmények korrelálnak az előző két kérdés vizsgálata során kapott eredménnyel, mely szerint az adminisztrátor szerepkör jelenik meg a legmagasabb értékben. Azonban árnyalja a képet beosztás szerinti bontás, amely szerint egységesen minden résztvevő az adminisztrátor szerepet tulajdonított a beosztottak esetében. Érdekes volt a középvezetői és felső vezetői beosztások megítélése. A HR vezetők a középvezetői beosztásban lévő munkatársak adminisztrátori szerepet, a belső partnerek ezzel szemben az érdekegyeztető, moderátor szerepet tulajdonítják részére, aki megoldja a problémájukat és közvetíti a felső vezető és a beosztottak között. Feltételezhető,

hogyan ez a szerepleosztás az elvárásokat is tükrözi. A felső vezetők esetében pedig elmondható, hogy a költségkontroller, valamint a fejlesztő szerepeket tulajdonítják neki legnagyobb arányban.

Bármely szemszögből vizsgáltuk a kutatás eredményeit, minden esetben kirajzolódik, hogy az összesítések és az egyes változók értékelésénél az önkormányzatok kapták a legjobb megítélést.

Az eredmények véleményünk szerint azt is tükrözik, hogy a válaszadók kevésbé szerettek volna tényleges véleményt nyilvánítani a humánerőforrás tevékenységet ellátók munkájáról, erre utal a középérték felé hajló tendencia, és az inkább elégedett kategória nagyarányú dominanciája. Ezek az értékek szignifikánsan minden kérdés esetében kiugróak a szélsőértékhez képest. Ezenfelül beigazolódott előfeltevésünk, hogy az azonosítástól való félelem szintén a középértékek felé terelte a válaszokat. Az adatok elemzése és a véleményalkotás során mindezek figyelembevételével jártunk el.

Az elégedettségre vonatkozó kérdések tekintetében összességében elmondható, hogy a válaszadók nagy százaléka elismeri a HR munkáját és úgy tekint rá, mint amely alapvető fontosságú a szervezet szempontjából. A HR folyamatok létjogosultságát elismerik és a vélemények szerint minőségileg is megfelelő szinten hajtják végre.

Az elméleti részben tárgyaltuk, hogy jelenleg a szakirodalom a stratégiai menedzsmentet tartja a legkorszerűbb szemléletbeli megközelítésnek. A nemzetközi cégek esetében már elfogadott a HR tervezésben, döntésben való markáns szerepe, a gyakorlatban is működőképesé vált a rendszer. A vezetői irányítási rendszerek képezik a szervezeten belüli humánfolyamatok működésének az alapját, melyek szintén elterjedtek a nagyvállalatok körében. Ezekre az alapokra épülve valósulhat meg az integrált humánerőforrás menedzsment. Véleményünk szerint az elsődleges cél, hogy a közszolgálat egészére kiterjedően elfogadottá váljon a HR stratégia szerepe, azonban az eredmények alapján elmondható, hogy ehhez paradigmaváltás szükséges. A vezetők részéről fontos, hogy lássák, milyen területeken lehet segítségükre a HR tevékenysége, illetve, hogy milyen lehetőségek nyílnak meg számukra azzal, ha az humánerőforrás hozzájárul a döntéshozatalhoz. Jelen kutatás eredményei azt mutatják, hogy a közszolgálatban az operatív feladatokra helyezik a hangsúlyt a vezetői szinten is. Egyáltalán nem jelenik meg vagy csak nagyon kis százalékban a HR stratégiai szerepe. Láthatóan ez a tendencia az elvárások között sem mutatkozik meg. Az előzetes hipotézis megvalósulni látszik ezek alapján, miszerint a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodás terén elmarad a piaci szféra szintjétől. Azonban az elmondható, hogy az elégedettség a HR munkájával nem mindkét területen egyaránt magas. Hasonló tendencia jelenik meg az elvárt szerepekben is, mely szintén a fentebb leírt következtetést erősíti, hogy a felső vezetés részéről szükséges paradigmaváltás.

Ez a szemléletváltás viszont csak úgy érheti el célját, ha nem egyes humán funkciók fejlesztésére, hanem a HR egészére, mint komplex rendszerre irányul. A stratégiai HR menedzsment kialakítása feltételezi integrált informatikai rendszer bevezetését, mely technikailag lehetővé teszi a folyamatok gördülékenyebbé, hatékonyabbá válását, ezáltal hozzájárul a HR stratégiai szerepének megerősödéséhez, illetve támogatásához is.

Napjainkban egyre inkább elfogadottá válik az integritás kifejezés használata, mely a jogszabályoknak, valamint a vallott elveknek és értékeknek megfelelő működést jelent. Az emberi erőforrás tevékenységéhez szervesen illeszkedő tényező, hiszen nemcsak egyes részelemeiben kapcsolódik hozzá, hanem abban is, hogy a munkaköri rendszerre épülő előmeneteli és karrierrendszer a toborzástól a nyugdíjig egy transzparens szervezetet feltételez. Megítélésünk szerint az emberi erőforrás menedzsmentnek a jövőben ezen, az integritás által meghatározott stratégiai keretbe is be kell tudnia illeszkednie.

Irodalomjegyzék

- BAKACSI Gy.–BOKOR A.–CSÁSZÁR Cs.–GELEI A.–KOVÁTS K.–TAKÁCS S. (1999): *Stratégiai Ember Erőforrás Menedzsment*. Budapest. KJK-KERSZÖV.
- BAKACSI Gy.–BOKOR A.–CSÁSZÁR Cs.–GELEI A.–KOVÁTS K.–TAKÁCS S. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KIK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest. 2000. 46. oldal.
- BÁCSI, K.–SZÓTSNÉ, K. K.–TAKÁCS, S.–TOARNICZKY A.: Versenyben a világgal 2004 – 2006 Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás: *Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség*, Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány sorozat, 39. sz. műhelytanulmány.
- Dr. BOKODI, M. (2012): *Az Integrált emberi erőforrás módszerek társadalmi-gazdasági környezete, a magyar közigazgatás humánerőforrás gazdálkodásának összehasonlító elemzése vezetési és szervezeti kultúra aspektusából*. Phd dolgozat.
- BOKOR, A.–BÍRÓ, K.–KOVÁTS, G.–TAKÁCS, S.–TOARNICZKY, A. (2005): *Humán Tükör – Körkép a haza szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről*. I – II. rész, *Vezetéstudomány* 36(1-2), 16–31.; 33–37. old.;
- Dr. BOKOR A. (2010): *A IV. HR tükör Kutatás legfontosabb eredményei – HR a válság idején*
- CARELL, M. R.–KUZMITS, E. F.–ELBERT, F. N. (1991): *Personnel Human Resource Management*. Macmillan Publishing Co. New York.
- FOMBRUM, Charles J. (1984): *Strategic Human Resource Management*.
- CHIKÁN A.–CZAKÓ E.–ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Z. (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizáció magyar gazdaságban*. Akadémia kiadó.
- ELBERT, F. N.–MÁRTONNÉ, K.–FARKAS, F.–POÓR, J. (1999): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest. KJK-KERSZÖV.
- GAJDUSHEK Gy. (2008): *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. Budapest. KSZK.
- KAROLINY M.–LÉVAI Z.–POÓR J. (2005): *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban*. Módszertani kézikönyv. Szókratész Kiadó. 2005.
- KAROLINY M.–POÓR J.–SPISÁK, Gy., (2000): *Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában*. *Vezetéstudomány*, 5. sz. pp. 13–22.
- Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011) (2012.)

- PETRÓ Cs.–STRÉHLI-KLOTZ G. (2014): *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban*. Kézirat.
- POÓR, J.–ROBERSON, M. (2003): *Globális fejlődés: emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évad elején*, in: *Vezetéstudomány*, p. 13–19.
- SZŐRŐS, K.: *A Balanced Scorecard elmélete es gyakorlata*. http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2008_16.pdf
- ULRICH, D. (1997): *Human Resource champions*. Harvard Business School Press. Boston.
- YEUNG, A., WOOLCLOCK, P. and SULLIVAN J.: “*Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions*,” *Human Resource Planning*, 19, no. 4 (1996), pp. 48–65.
- <http://eprints.bbk.ac.uk/52/1/caldwell2003.pdf> (2013. 12. 09.).
- http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2007-09/DGRH/Papers/Beaty_Huselid_Schneier_rhscorecard%20e%20alinhamento%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf (2013. 12. 10).

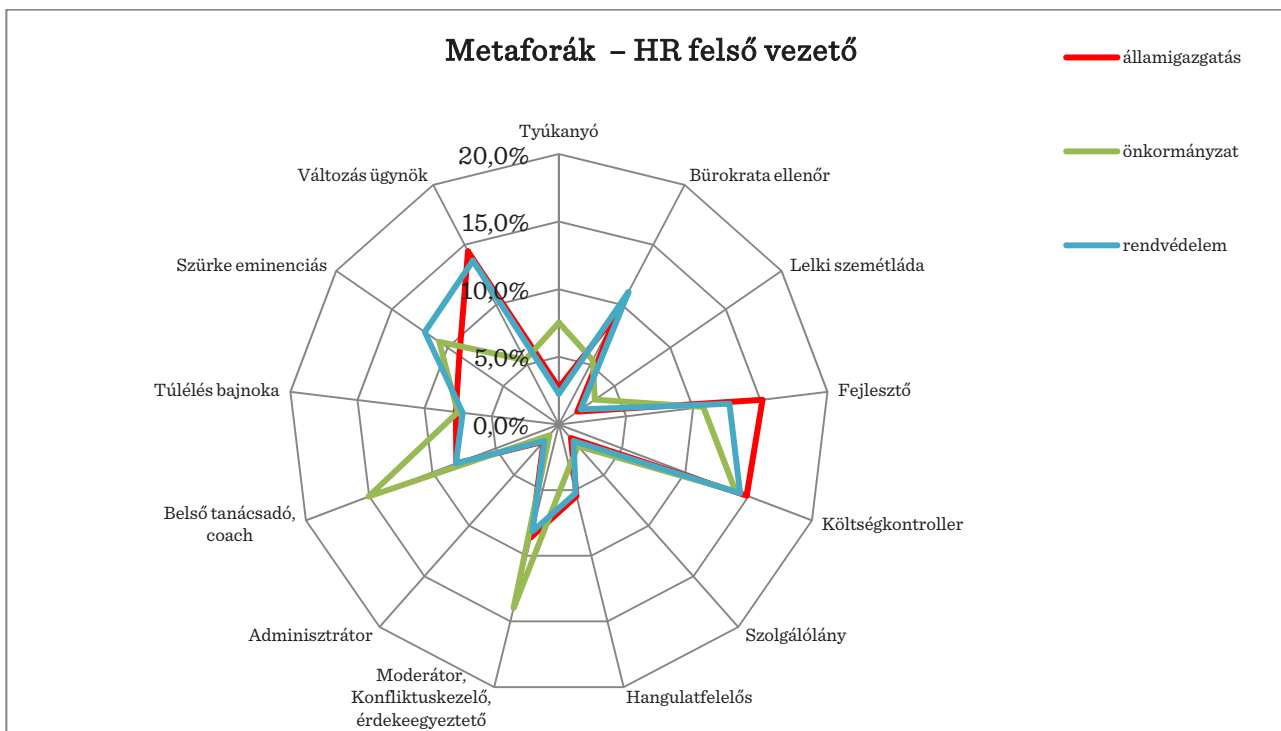
Mellékletek

1. számú melléklet

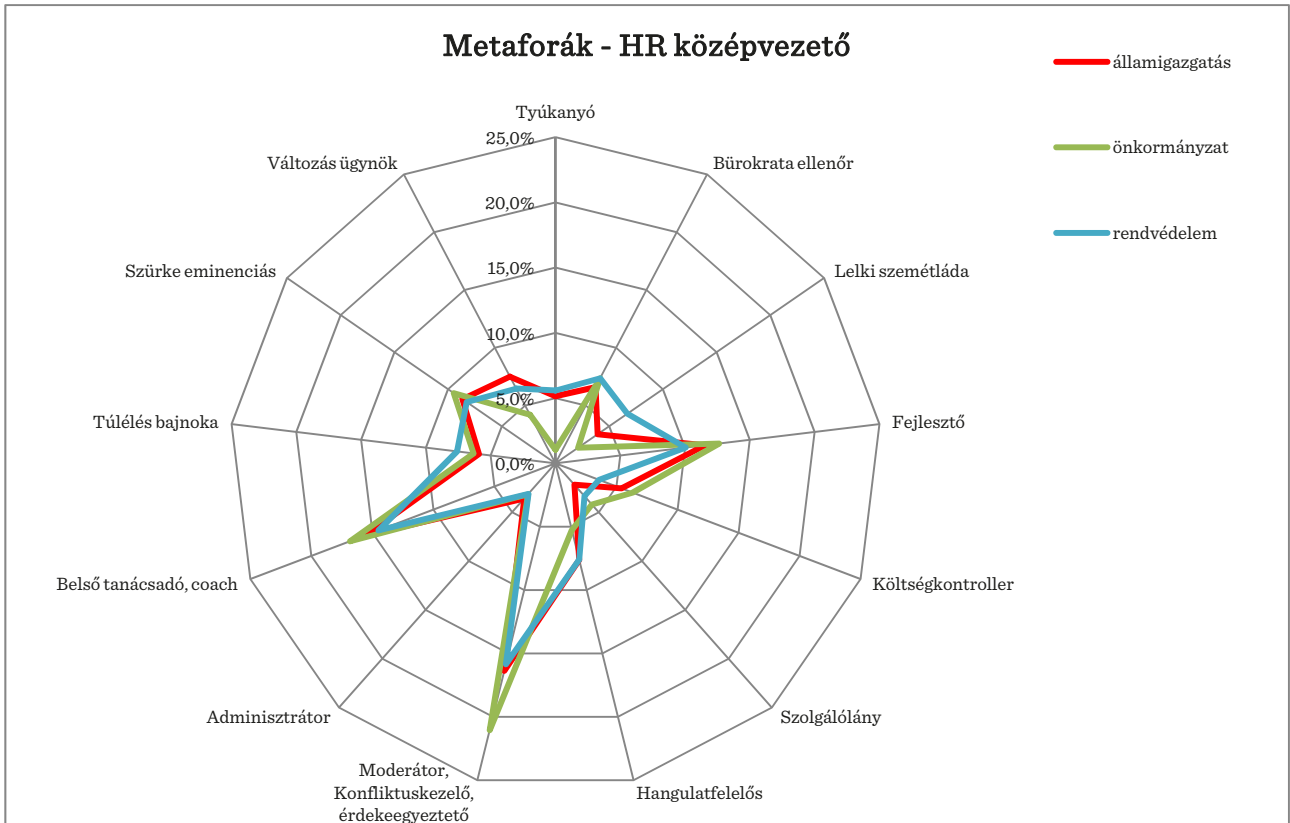
Szerep	Kérdés	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Adminisztratív szakértő	a HR terület hatékonyan, pontosan működteti saját emberi erőforrás gazdálkodási folyamatait és funkcióit	45,51%	57,63%	37,58%
	a HR terület ügyfélorientált és eredményes szolgáltató	48,46%	55,93%	41,61%
	a HR terület olyan rendszereket működtet, amelyekre a személyi állománynak szüksége van	47,40%	52,50%	51,00%
	a HR folyamatok és funkciók egymásra épülnek, szervesen kapcsolódnak egymáshoz, rendszerszerűen működnek	44,74%	54,24%	41,61%
	a HR folyamatok és funkciók működtetése nem jár feleslegesen sok idővel/energiával	41,67%	42,37%	30,20%
Érdekegyeztető	a HR terület mindig fair és közvetkezetes módon kezeli a helyzetet, nincsenek kivételek –	44,85%	55,93%	38,93%
	a HR terület konfliktushelyzetben érdemben hozzájárul a megoldáshoz	41,16%	50,85%	37,58%
	a HR terület kommunikációs csatornákat alakít ki, így támogatja a szervezeten belüli párbeszédet	41,25%	47,46%	34,23%
	a HR terület egyenlő arányban képviseli a munkavállalói és a szervezeti érdekeket	40,90%	52,54%	36,91%
	a szervezet tagjai bíznak a HR-ben	44,97%	57,63%	40,94%
Stratégiai Partner	a HR terület elfogadott partnerként részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában	42,38%	49,15%	36,91%
	a HR terület érdemben hozzájárul a szervezet hosszú távú versenyképességéhez	44,91%	50,85%	40,94%
	a HR tevékenysége és rendszerei támogatják a szervezet alkalmazkodását	42,39%	55,93%	36,24%
	a HR szempontjaival eredményesebbé teszi a szervezeti tervezést és a döntéseket	42,51%	57,63%	40,27%
	a HR stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz	41,49%	54,24%	27,52%

Szerep	Kérdés	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Változás Ügynök	a HR terület támogatja a szervezet számára fontos új képességek és tudás megjelenését	43,41%	52,54%	39,60%
	a HR terület támogatja a szervezet tagjait, hogy a tervezett változások megvalósuljanak	44,22%	55,93%	42,95%
	a HR terület szervezeti szinten támogatja a teljesítmény növelését	41,59%	52,54%	38,26%
	a HR példát mutat abban, hogy hogyan kezeljük a változásokat	42,22%	50,85%	38,26%
	a HR képes előre tervezni és cselekedni, nem csak reagál	41,70%	52,54%	35,57%
Össz. átlag:		43,39%	52,96%	38,36%

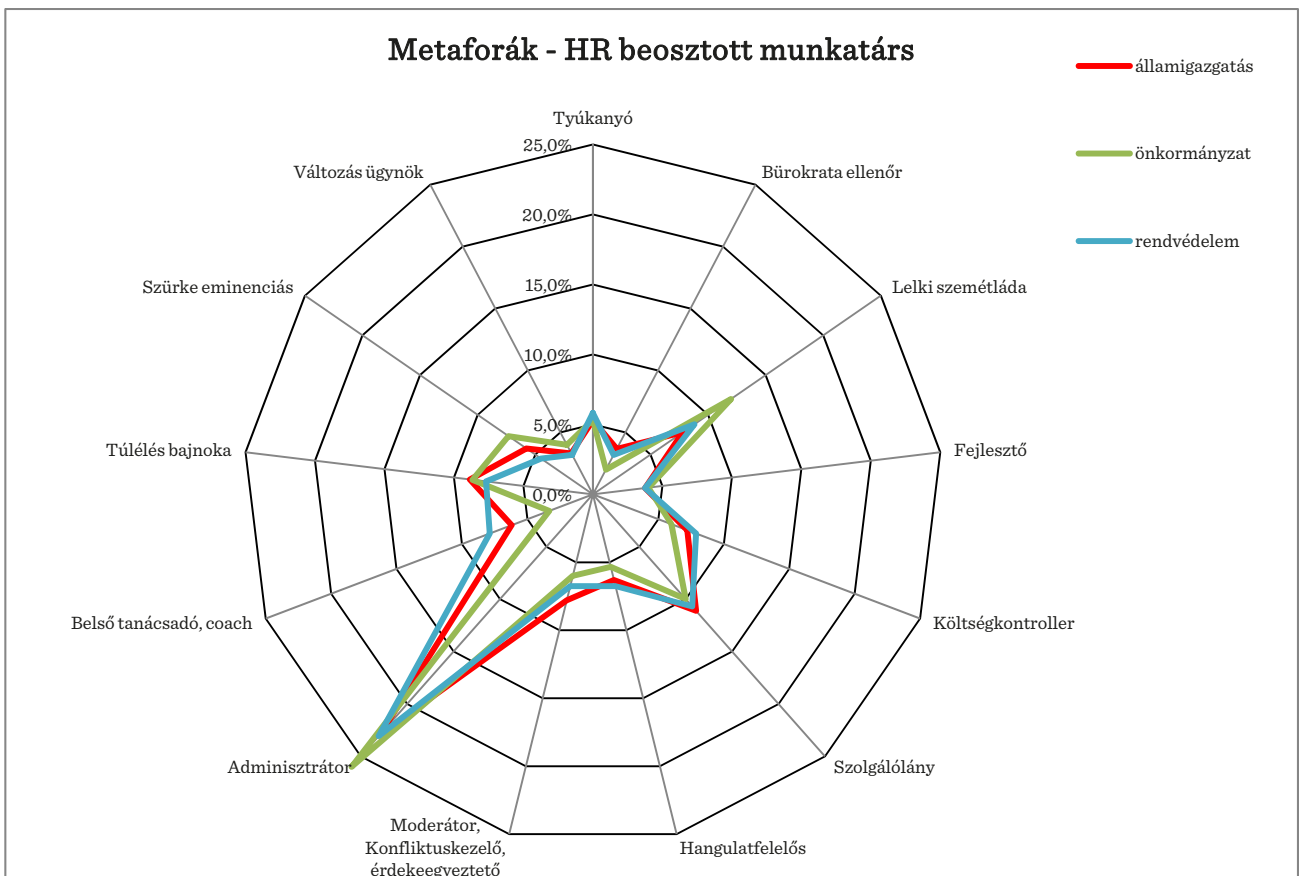
2. számú melléklet



1. táblázat



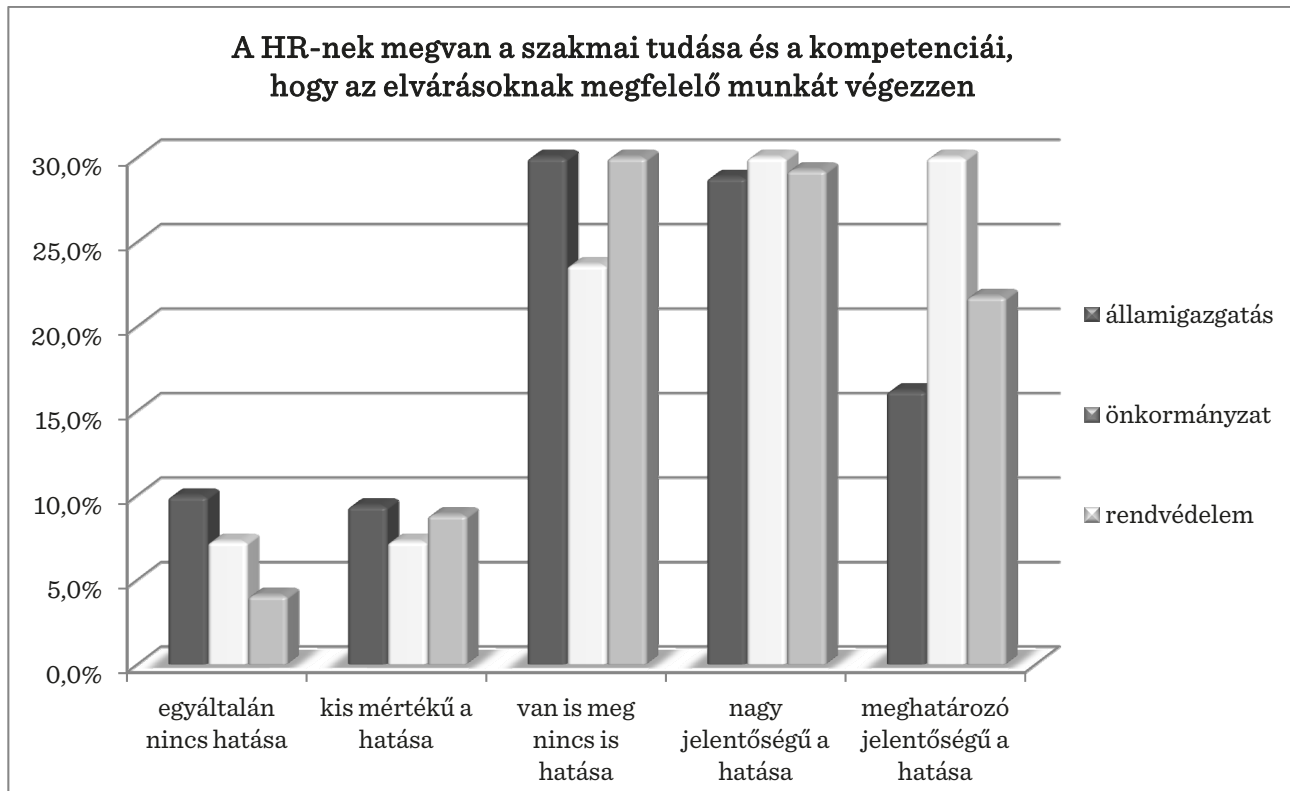
2. táblázat



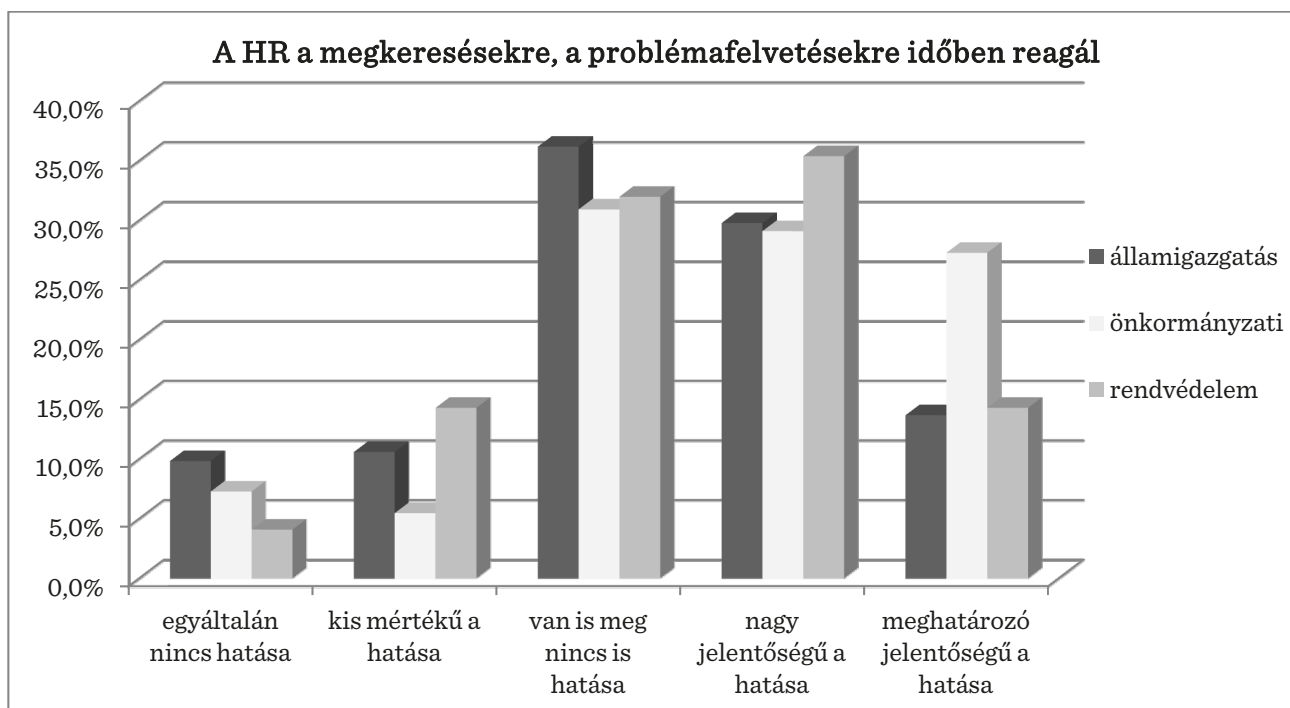
3. táblázat

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység(ek) vagy szakember(ek) munkája milyen hatást gyakorol az Ön szervezetének működésére és eredményességére?

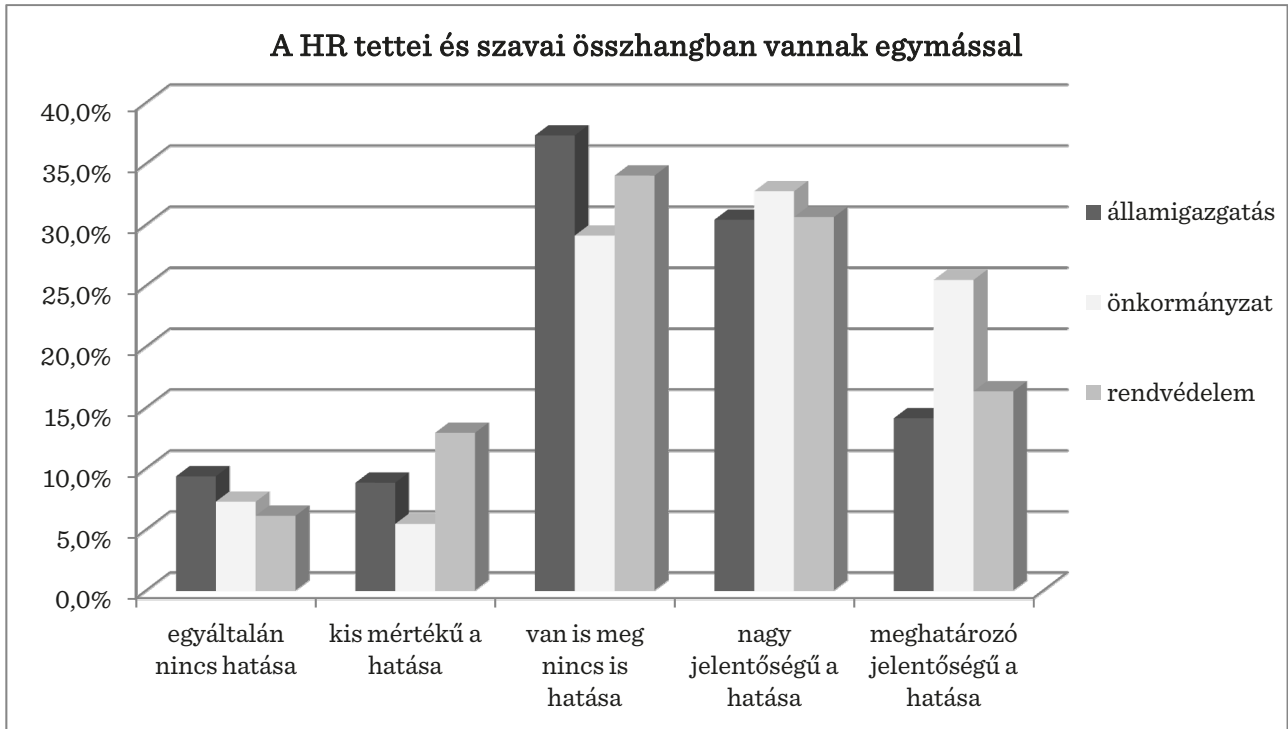
3. számú melléklet



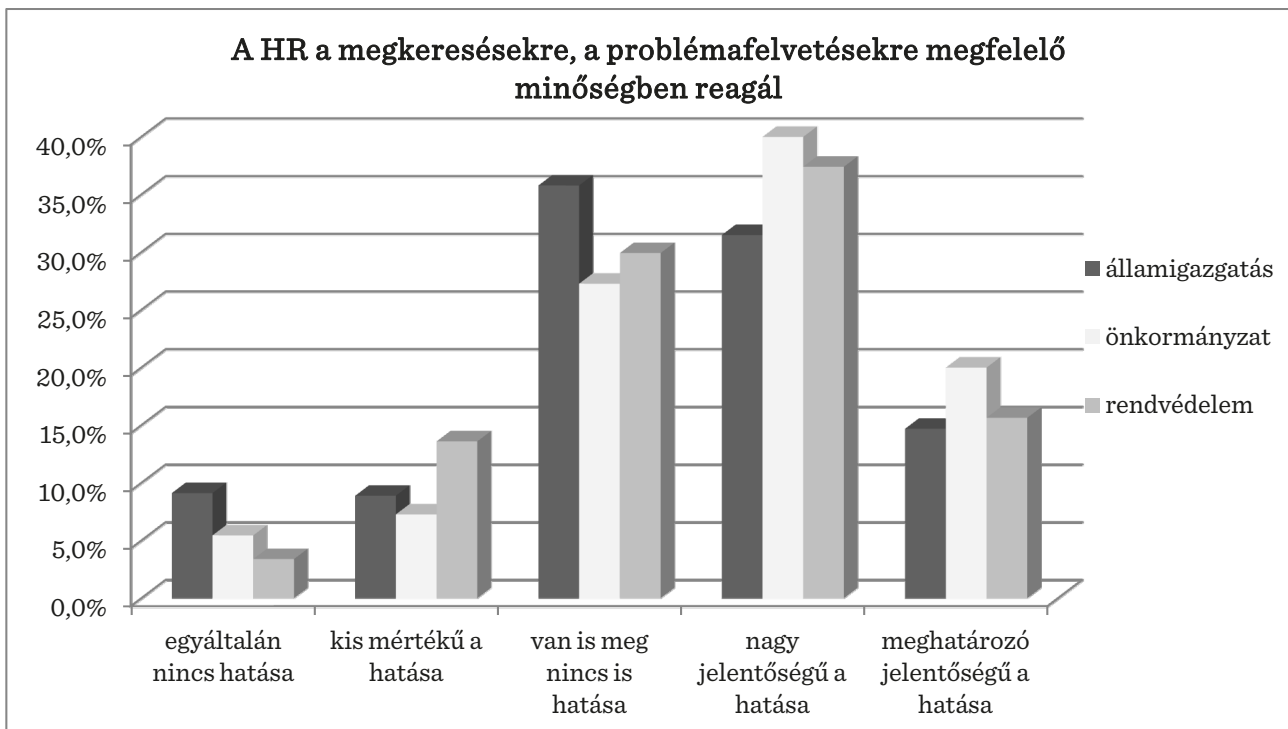
1. táblázat



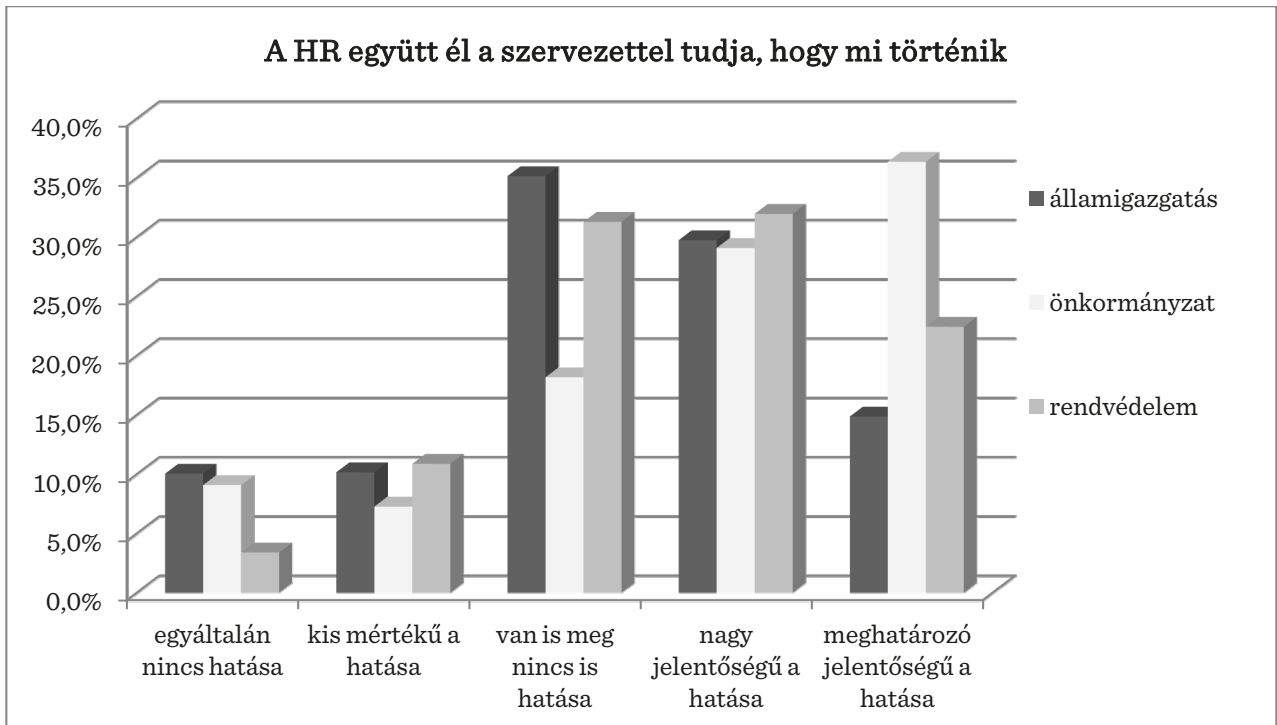
2. táblázat



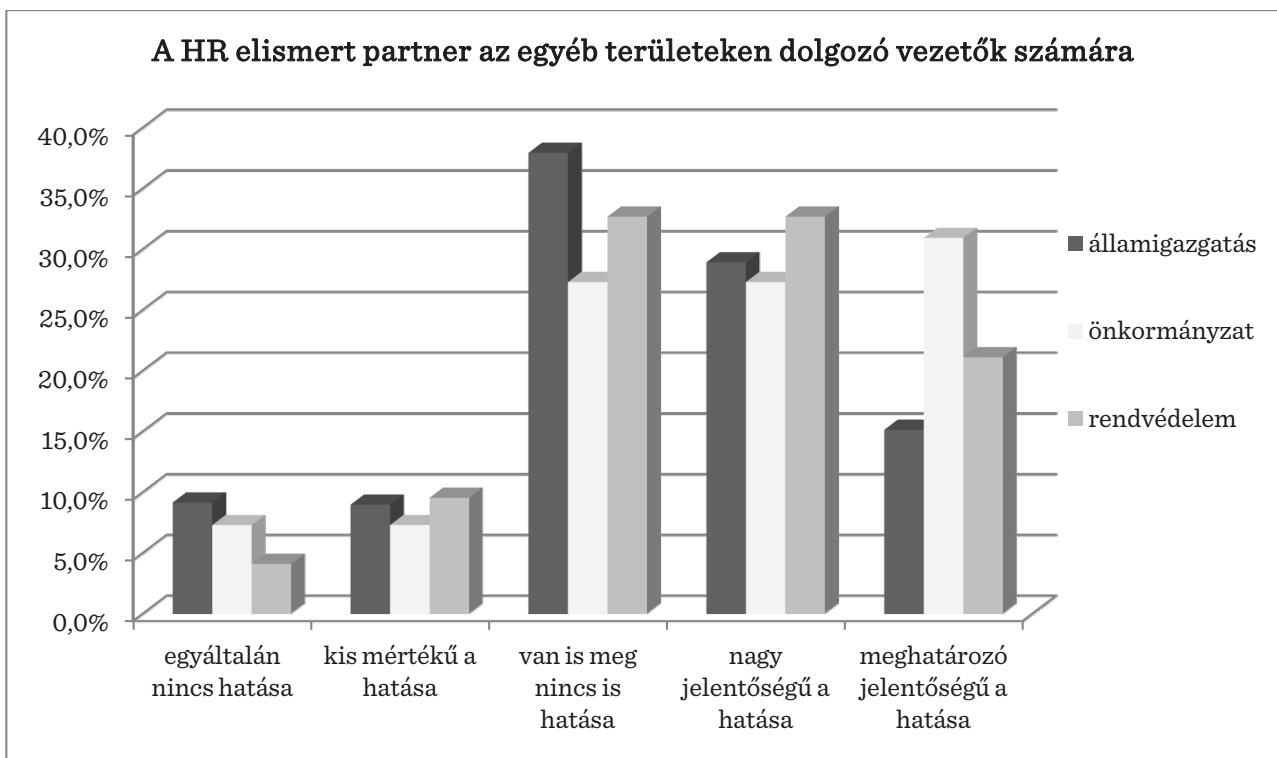
3. táblázat



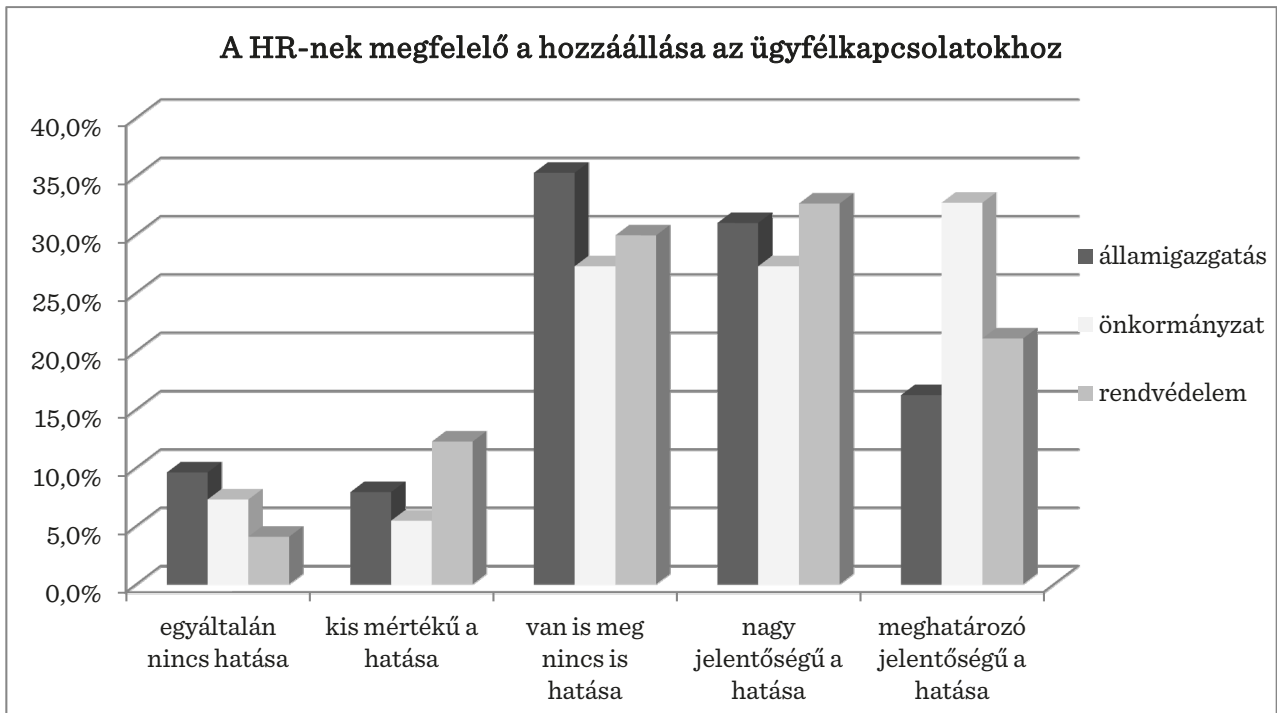
4. táblázat



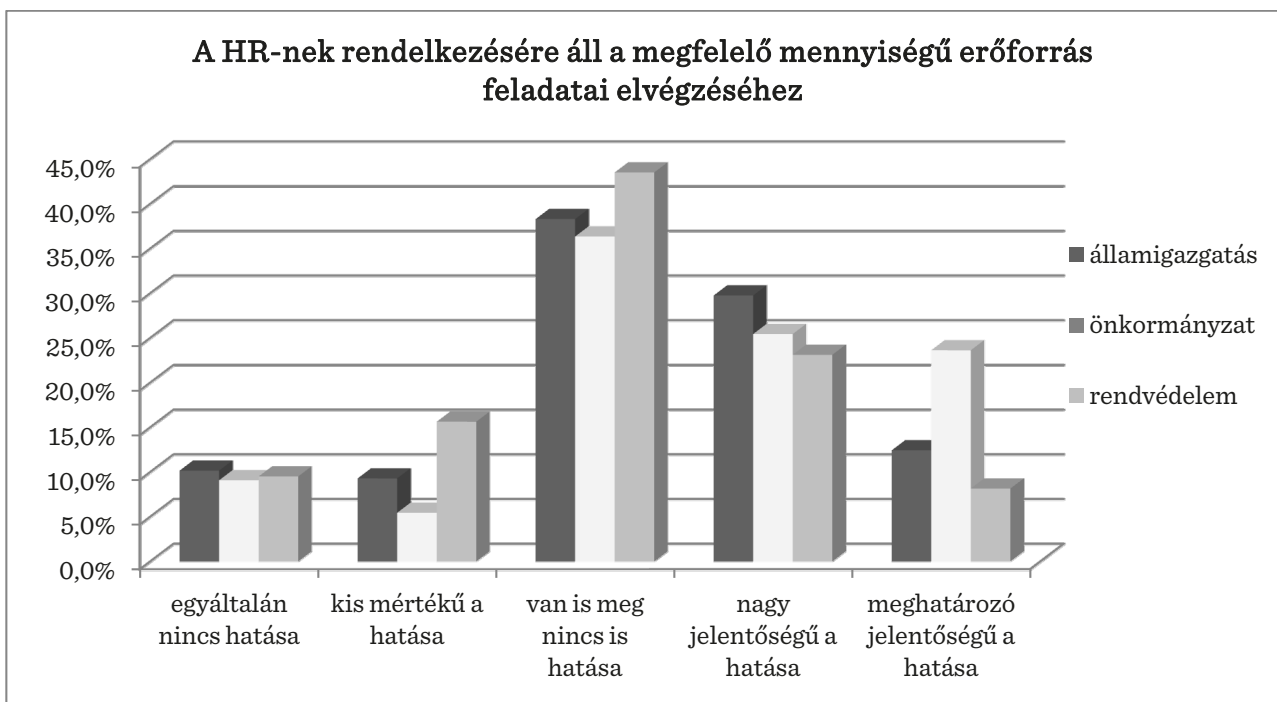
5. táblázat



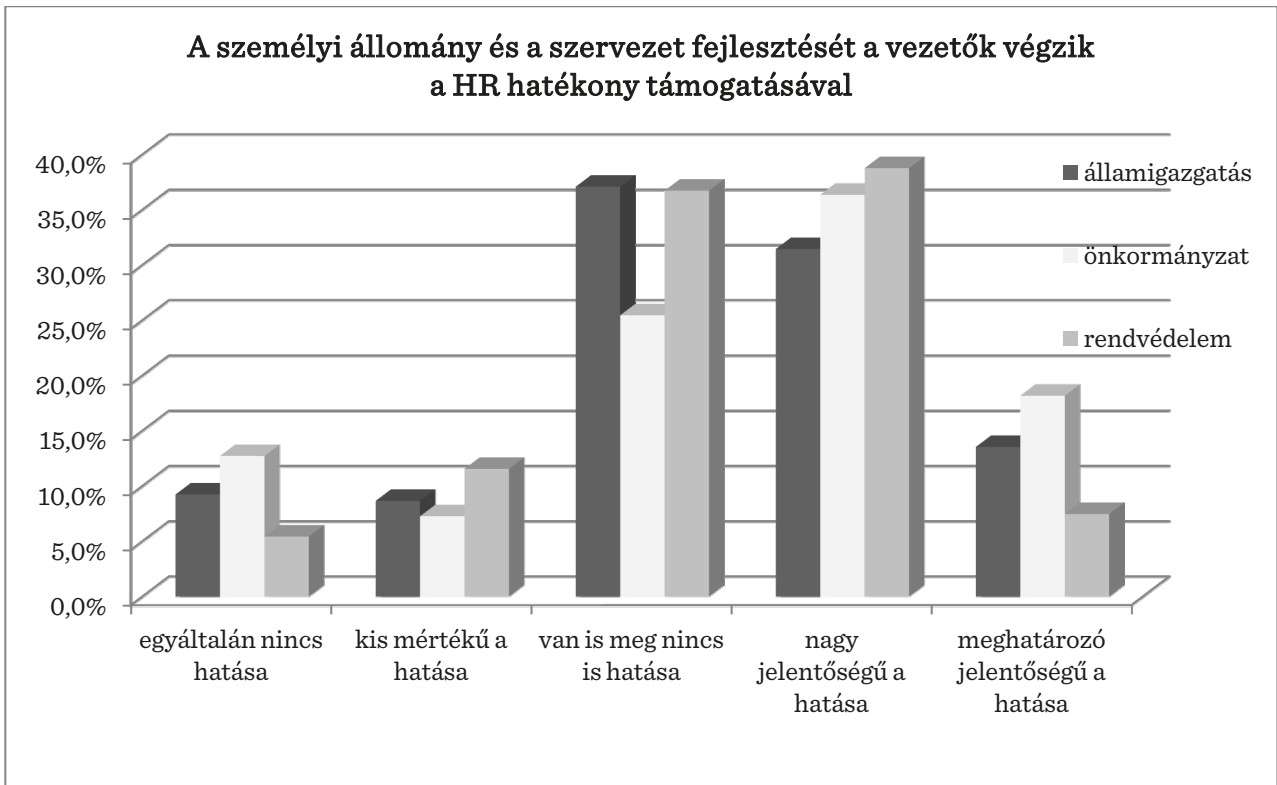
6. táblázat



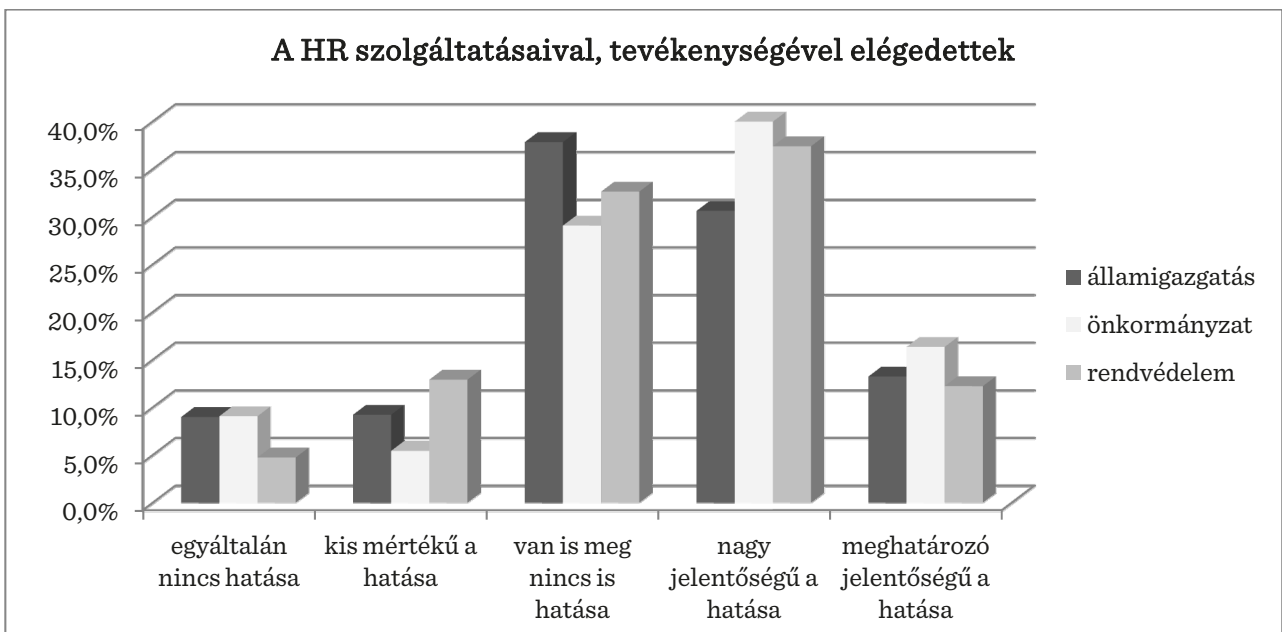
7. táblázat



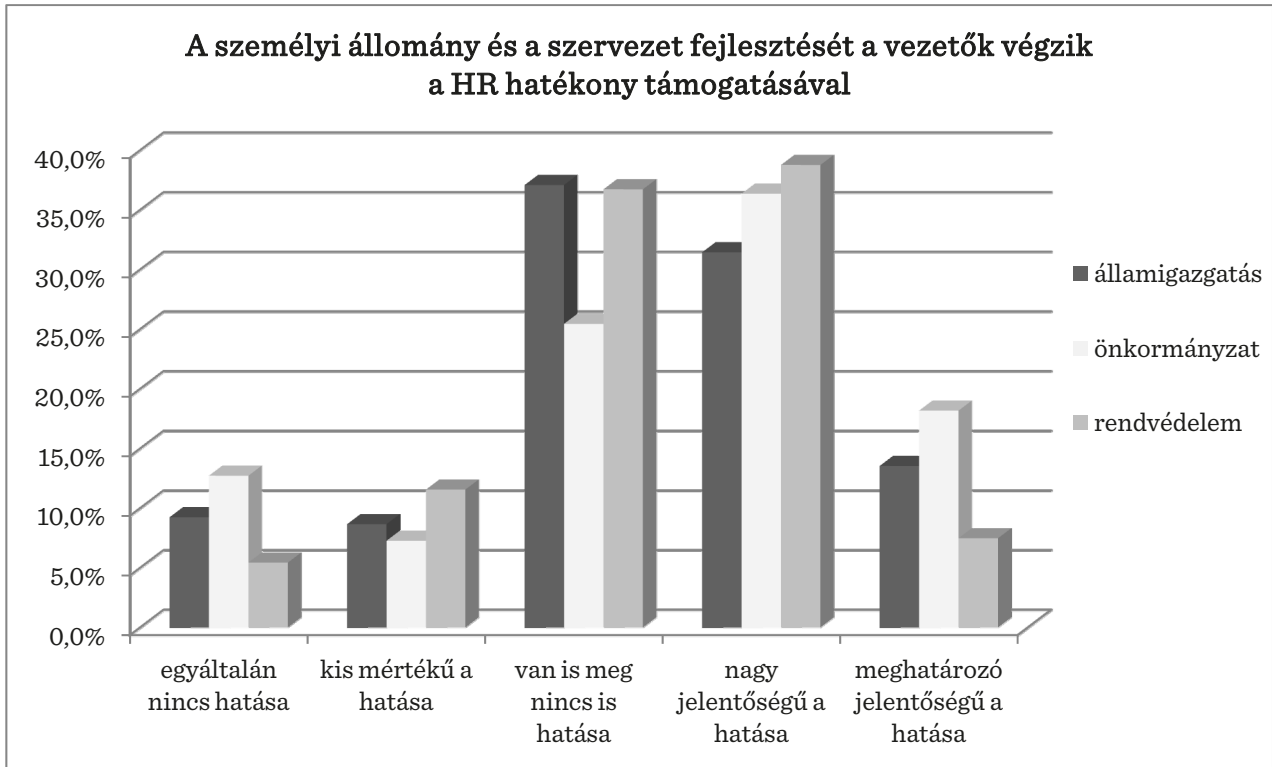
8. táblázat



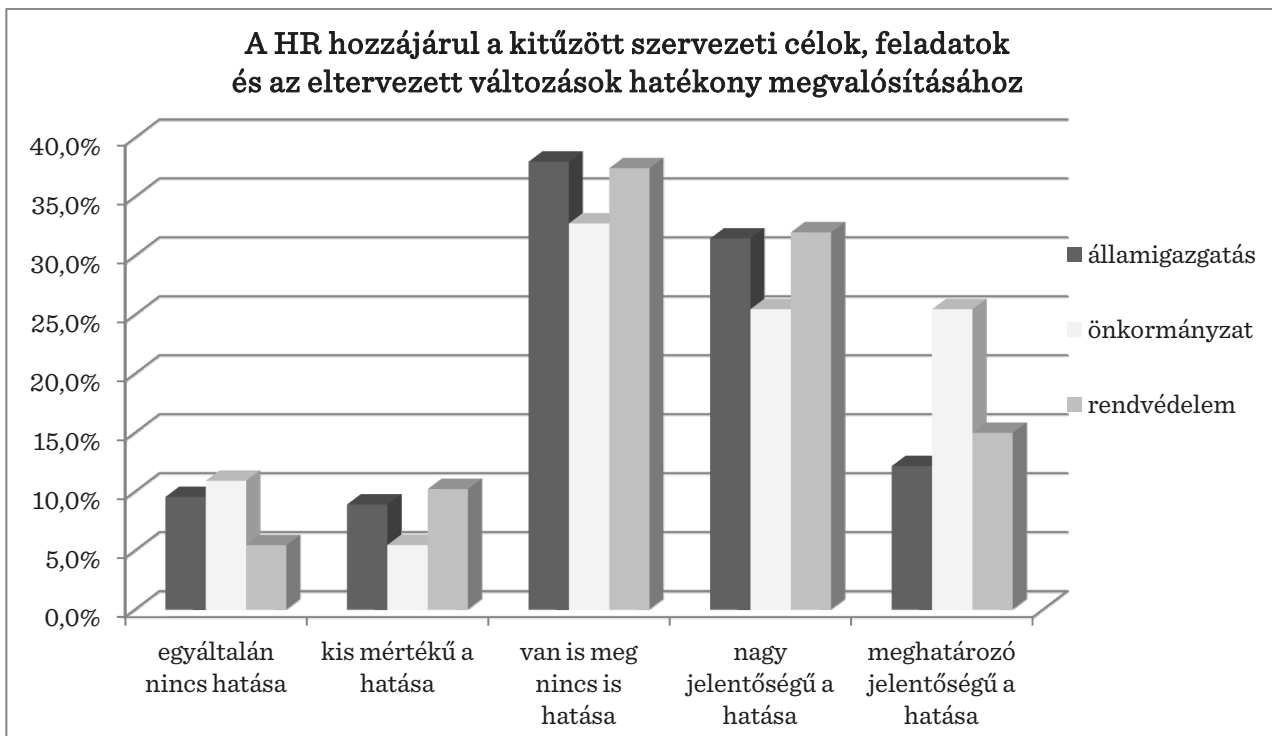
9. táblázat



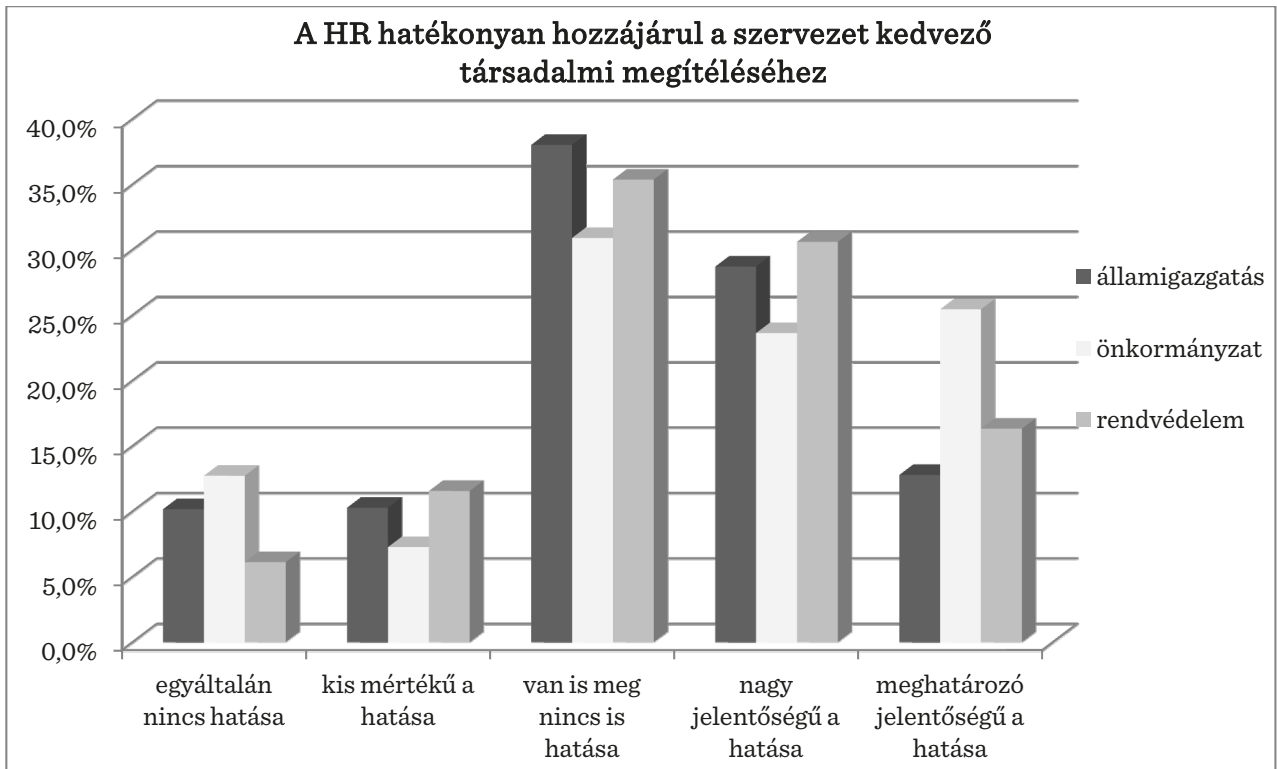
10. táblázat



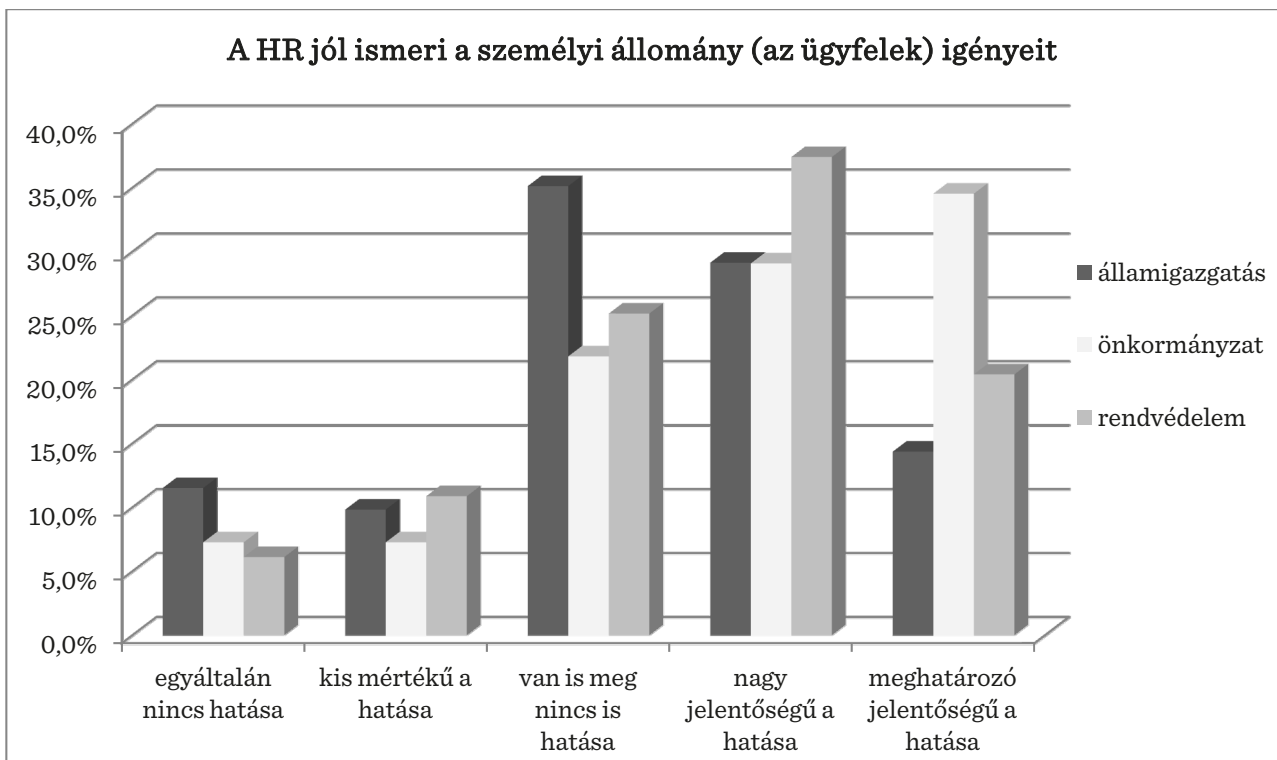
11. táblázat



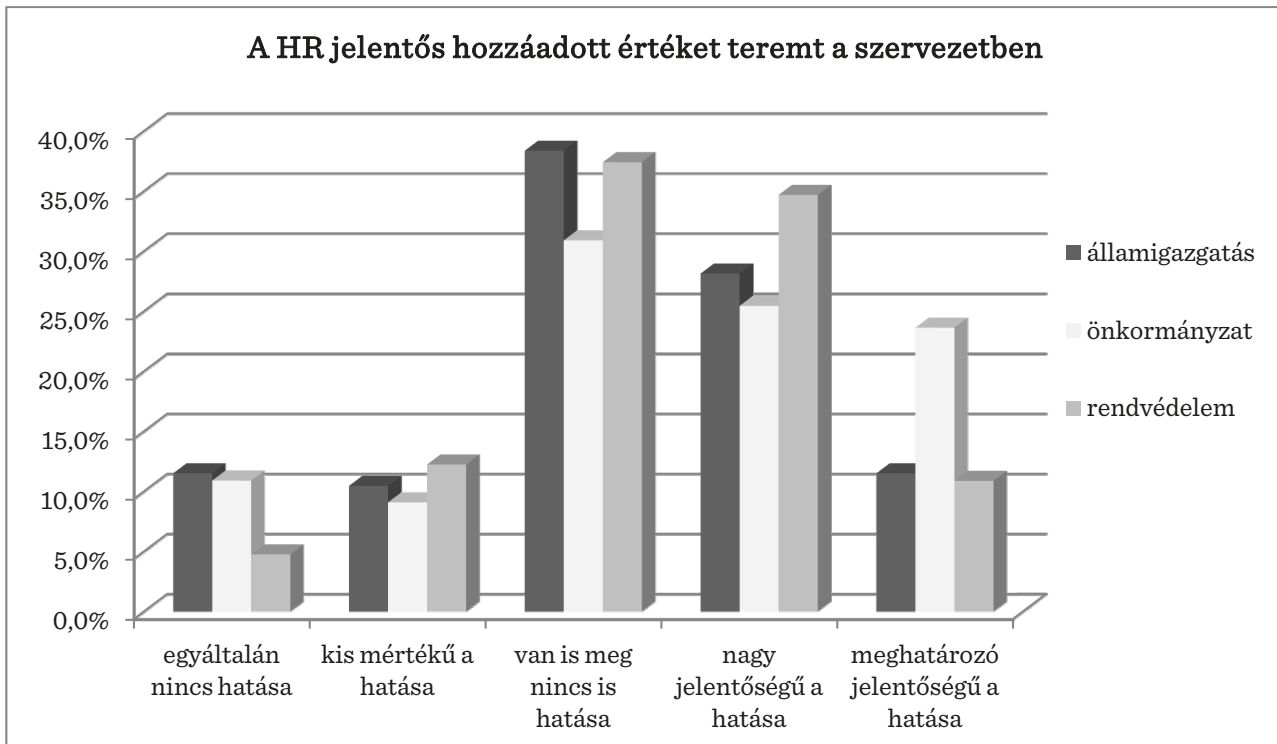
12. táblázat



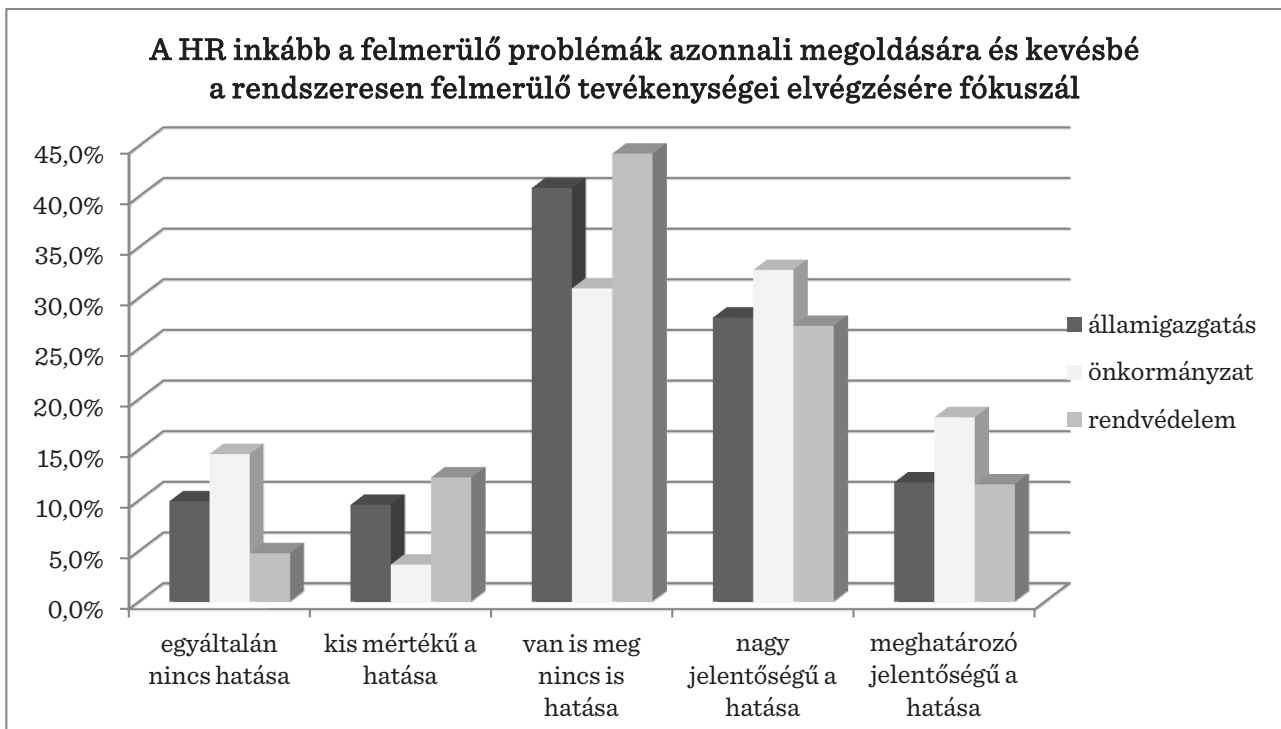
13. táblázat



14. táblázat



15. táblázat



16. táblázat



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI
MINISZTERIUM

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
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