

Hazafi Zoltán

A STRATÉGIAI MUNKAERŐ-TERVEZÉS ÉS A HRM-FEJLESZTÉS SZEREPE A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT UTÁNPÓTLÁSÁNAK BIZTOSÍTÁSÁBAN¹

The Role of Workforce Planning and HRM Improvement Ensuring the Recruitment of Competitive Civil Service

Dr. Hazafi Zoltán, PhD, intézetvezető egyetemi docens, Nemzeti Közzolgálati Egyetem
Államtudományi és Közigazgatási Kar, drhazafi@gmail.com

A humántőkével való gazdálkodás a közzolgálat versenyképességi tényezője. A globális pénzügyi, gazdasági válság vagy a társadalom elöregedése azonban veszélyeztetik a humántőkét. Az országok többségében csökkentették a béreket, a létszámot, ami miatt gyengült a közzolgálat vonzereje, munkaerő-megtartó képessége. Ezek a tényezők együttesen csökkentik a kormányzatok humánkapacitását, a közzolgálat versenyképességét. A létszám és a bérköltségek, valamint a demográfiai kihívások kezelésének eszközeként egyre több országban vezetnek be a humántőke stratégiai tervezését, amely restriktív működési környezetben a feladatellátáshoz szükséges humánkapacitás közép- és hosszú távon történő előrejelzésével tartja fenn a HRM hatékonyságát. Magyarországon a stratégiai munkaerő-tervezés kialakításának még csak a kezdeti lépésénél tartunk. Ehhez mutat be a cikk egy olyan személyzetpolitikai döntéstámogató modellt, amely egyszerűen biztosítja a HRM fejlesztését és az utánpótlás közép- és hosszú távú tervezését.

KULCSSZAVAK:

munkaerő-tervezés, stratégia, közzolgálat, humán erőforrás-gazdálkodás, utánpótlás

Human Capital Management is one of the components of the civil service's competitiveness. The global financial and economic crisis and the aging society has been putting it in danger. The majority of the countries had decreased the wages as well as the headcount in the public

¹ A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közzolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Zrínyi Miklós Habilitációs Program keretében, a Nemzeti Közzolgálati Egyetem felkérésére készült.

sector, which weakened employee retention and the public appeal of civil service. These variables altogether decreased its human capacity and competitiveness. Several countries are currently under the process of the implementation of Human capital strategic planning as a managerial tool for wages, headcount and demographic challenges. It is capable of making a medium and long-term estimation for capacity needs, even in a restrictive environment. The introduction of Strategic Human Resource Planning to the Hungarian civil service is at an early stage. This article intends to put forward a Personnel Decision Making model, which aids the development of HRM and the medium and long-term planning of employee supply.

KEYWORDS:

workforce planning, strategy, civil service, human resource management, recruitment

1. VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT ÉS A MUNKAERŐ-TERVEZÉS NEMZETKÖZI KONTEXTUSA

1.1. Humántőkével való gazdálkodás mint versenyképességi tényező

Bár gyakran beszélünk versenyképes közszolgálatról,² a közigazgatás versenyképességéről, még ma sem egyértelmű, hogy miként értelmezhető a versenyképesség a közszolgálat esetében. A bizonytalanság még inkább igaz, ha a kérdést úgy tesszük fel, hogyan mutatható ki egzakt módon a *közszolgálati tisztviselők közreműködése* és egy ország *versenyképessége* közötti kapcsolat.³ Az értelmezés nehézségét általában az adja, hogy a közszolgálat esetében nincs piaci értelemben vett versenyhelyzet, mert hiányzik a piaci megmértetés, illetve egyéni haszonszerzés. Helyette a közérdek szolgálata, a társadalmi különbségek kiegyenlítése, a közszolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés stb. fogalmazódik meg célként. A verseny más értelemben nyilvánul meg, általában az erőforrásokért folytatott küzdelem formájában.⁴ Az ebben elért eredmények azonban éppen hogy lerontják a gazdasági versenyképességet.

Világosabbá válik a kapcsolat, ha a versenyképességnek kiterjesztő értelmezést adunk, s nemcsak egy pénzügyi, gazdasági teljesítmény elérését értjük alatta, hanem azt is, hogy az állam képes legyen az elért eredményeket a társadalmi jólét tartós növekedésének szolgálatába állítani.⁵ Ebben az összefüggésben már általánosan elfogadott, hogy az államnak és a közigazgatásnak kiemelt feladata a gazdaság versenyképességének biztosítása.⁶ Az államnak egyszerre kell betöltenie értékteremtő és értékvédő szerepkörét.⁷ Az állam és a mindenkori kormányzat (közigazgatás) azonban csak akkor tud stabilitást biztosítani a gazdaság szereplőinek, ha maga is stabilan működik. Ennélfogva egyértelmű kapcsolatot mutatható ki a *kormányzás stabilitása* és a *versenyképesség* között. Ezt támasztják alá a WEF⁸ versenyképességi jelentései is, amelyek a kormányzati instabilitást az üzleti

² A közszolgálat alatt az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény, valamint a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény hatálya alá tartozó szervezet (közigazgatási szervek) és állami tisztviselőket, kormánytisztviselőket, köztisztviselőket, ügykezelőket (közszolgálati tisztviselők) értem. A közszolgálati alkalmazottak kifejezést használom a közszolgálati tisztviselők és a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény hatálya alá tartozó hivatásos szolgálati jogviszonyban álló személyek együttes megjelölésére. A teljes közszektorra a közszféra fogalmat használom.

³ Institut Montaigne: *Pour une fonction publique audacieuse et "Business friendly"*, 2014, 9–11. Forrás: www.institutmontaigne.org/fr/publications/action-publique (A letöltés időpontja: 2017. május 1.)

⁴ GELLÉN Márton: *A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében*, doktori értekezés, Győr, 2012, 231.

⁵ A 2000-ben tartott lisszaboni Európai Tanácson kiterjesztően értelmezték a versenyképességet. Ez alatt az ország (nemzet) arra irányuló teljesítőképességét értették, hogy tartósan javítsa lakosságának életszínvonalát és biztonsága számára a magas szintű foglalkoztatottságot, illetve társadalmi kohéziót. A göteborgi Európai Tanács ezt még kiegészítette a környezettel. *La compétitivité: enjeu d'un nouveau modèle de développement*, 2011, 8.

⁶ IMRE Miklós: *Az állam és a közigazgatás gazdasági szerepe és feladatai*. In: szerk. VEREBÉLYI Imre – IMRE Miklós: *Jobb közigazgatás helyben járás és visszafejlődés helyett*, Századvég Kiadó, Budapest, 2009, 29.

⁷ *Jó Állam Jelentés 2015*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 1.

⁸ World Economic Forum.

vállalkozásokat veszélyeztető tényezőnek tekintik.⁹ A jelentések a stabil kormányzáson túlmenően figyelembe veszik, pl. a bürokrácia hatékonyságát, a korrupciót, az adók mértékét, szabályozásának komplexitását, a munkaerő képzettségét, az infrastruktúrát stb.¹⁰ Egyéb elemzések azt vizsgálják, hogy a szabályozási környezet mennyire ösztönzi, illetve gátolja a vállalkozások működési hatékonyságát.¹¹ A versenyképességet befolyásoló tényezőnek tekintik a társadalom elöregedését is, mert visszafogja a gazdaság fejlődését.¹²

Az említettek között több olyan is található, amely a közszolgálat versenyképességi tényezőjeként is értelmezhető. Ilyen a bürokrácia hatékonysága, amelynek egyik fontos összetevője a humántőkével való gazdálkodás. A humántőke mennyisége és minősége befolyásolja a kormányzási kapacitást és képességet, ezért a kormányzati teljesítmény egyik fontos fokmérője.

1.2. Az állami humántőkét fenyegető veszélyek

Az állami humántőkét¹³ azonban több veszély is fenyegeti. Ezek közé tartoznak a globális pénzügyi, gazdasági válság hatására bevezetett megszorító intézkedések, valamint a társadalom elöregedése.

1.2.1. Megszorító intézkedések

A globális pénzügyi, gazdasági válság hatására az országok megszorító intézkedésekre kényszerültek a közszférában, amelyek esetenként együtt jártak a közpénzügyi

⁹ Míg Magyarország esetében 2008–2009-ben ez az érték egy 30 fokozatú skálán 3,5 volt, addig ez 2015–2016-ban 0,7-re csökkent. World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2015–2016*, 2015, 196. Forrás: www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf (A letöltés időpontja: 2016. júl. 8.); World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, 2008, 184. www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf (A letöltés időpontja: 2016. júl. 8.)

¹⁰ További releváns veszélyeztető tényezők a közpolitikai instabilitás, a korrupció mértéke, a bürokrácia hatékonyságának mértéke, az adók mértéke, az adószabályozás komplexitása, a nem megfelelően képzett munkaerő, a gyenge munkamorál, az infrastruktúra hiányosságai. Lásd a globális versenyképességi jelentések módszertanát. BÁTHORY Zsuzsanna: *Az IMD és a WEFORUM versenyképességi jelentéseinek struktúrája és módszertani háttere*, 2005, 31. Forrás: www.vallgazd.hu (A letöltés időpontja: 2017. május 1.)

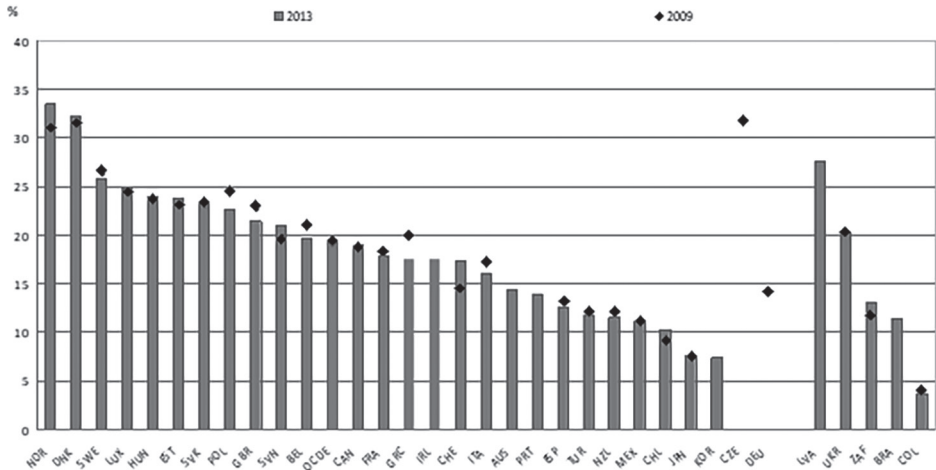
¹¹ Magyarországon 2015-ben a jogi szabályozási környezet erősen korlátozza a vállalkozások versenyképességét. Egy 10 fokozatú skálán – ahol 0 = gátolja; 10 = ösztönzi a cégek érvényesülését – 4-ről 3 alá csökkent az index értéke. IMD WCY Executive Opinion Survey, hivatkozva: MOLNÁR László – UDVARDI Attila: *Versenyképességi évkönyv – Magyarország helyzetének változása a régiós versenyben*, GKI Gazdaságkutató Zrt. – Friedrich-Ebert-Stiftung, Budapest, 2016, 52. Forrás: www.fes.de/cgi-bin/gbv.cgi?id=13069&ty=pdf (A letöltés időpontja: 2017. május 2.)

¹² 2015-ös értékelés szerint Magyarországon fogja vissza leginkább a társadalom elöregedése a gazdaság fejlődését. IMD WCY Executive Opinion Survey, hivatkozva MOLNÁR–UDVARDI: *i. m.*, 10.

¹³ A közszolgálati tisztviselőkn kívül az állam szolgálatában álló valamennyi alkalmazott beletartozik a fogalomba.

rendszer átalakításával. Az OECD-országok 59%-ában csökkentették a béreket, 28%-ában pedig létszámcsökkenést hajtottak végre, amelynek következményeként szűkült a humánkapacitásuk.¹⁴

A létszámcsökkenési intézkedések eredményességét azonban nehéz megítélni, s még nagyobb akadályba ütközik az országok közötti összehasonlítás. Az OECD elemzései¹⁵ is többféle indikátort használnak, de azokból csak korlátozottan lehet egyértelmű következtetéseket levonni.



1. ábra • A közsféra létszáma az aktív lakosság arányában (2009, 2013)
(Forrás: ILO statisztika¹⁶)

Az aktív lakossághoz viszonyított létszamarány esetében már önmagában árulkodó, hogy a számok jelentős mértékben (3,7–33,4%) szóródnak. Ennek oka a közsféra szervezeti és személyi hatályának országonkénti különbözősége, illetve a közszolgáltatások nyújtásának eltérő módja. Ott, ahol a közfeladatokat kiszervezték, a közsféra alkalmazottainak¹⁷ aránya is alacsonyabb, ezért – ahogy erre az OECD szakértői is rámutatnak – az álláshelyek és a létszám (a közsféra kiterjedésének) összehasonlításához figyelembe kell venni az *igazgatási-működési költségeket* is.¹⁸ Ez utóbbit a GDP-hez viszonyítottan, illetve egy főre kitevéve adják meg.

¹⁴ HUERTA MELCHOR, Oscar: *The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 21, OECD Publishing, Paris, 2013, 5–7.

¹⁵ Az elemzések a teljes közsféra létszámát veszik alapul.

¹⁶ Átveszi: OECD: *Emploi dans le secteur public*. In: *Panorama des administrations publiques 2015*, OECD Publishing, Paris, 2016.

¹⁷ Az elemzések a teljes közsféra létszámát veszik alapul.

¹⁸ OECD: *Panorama des administrations publiques 2009*, OECD Publishing, Paris, 2010, 73.

Országok közötti összehasonlítási szempont a *lakosságához viszonyított, egy főre eső igazgatási-működési költségek* alakulása is. Ha pusztán az adatokból indulunk ki, akkor azt látjuk, hogy az első helyen álló Luxemburg mintegy tízszer annyit költ, mint az utolsó Mexikó. Ugyanakkor kétségesnek tűnik ebből levonni azt a következtetést, hogy hatékonyabb vagy versenyképesebb lenne a lényegesen kevesebb pénzből működő mexikói közszféra, mint a luxemburgi.²²

Mindezek a példák azt mutatják, hogy a különféle *indikátorok önmagukban nem alkalmasak* arra, hogy mérjék az emberi erőforrással való gazdálkodás hatékonyságát. Nem vonhatunk le egyértelmű következtetést, pl. a létszám vagy a költségek nagyságából. Jelentőségük inkább abban mutatkozik meg, hogy a működés esetleges ellentmondásaira, anomáliáira hívják fel a figyelmet, s további vizsgálatokat alapozzanak meg.

1.2.2. A társadalom elöregedése

A humántőkét fenyegető veszély a *társadalom elöregedése* is. Ez nemcsak az ellátórendszerre fejt ki egyre nagyobb nyomást, hanem kielezi a fiatal, magasan képzett munkaerőért folytatott munkaerőpiaci versenyt is.

A 2010 előtti elemzések szerint a társadalom elöregedése felgyorsult és a *demográfiai viszonyok valamennyi OECD-országban egyre hátrányosabbá váltak*. Míg 2000-ben 3 aktív lakosra 1 inaktív jutott, addig 2050-ben – az előrejelzések szerint – ez az arány 2 a 3-hoz lesz. Európában közel 1 az 1-hez.²³

1. táblázat • A lakosság korösszetétele az EU 27 tagállamában 1990–2060 (A teljes lakosság %-ában²⁴)

Életkor/ év	1990	2000	2009	2020	2030	2040	2050	2060
0–14	19,5	17,2	15,5	15,4	14,5	14,0	14,1	14,0
15–64	66,8	67,2	67,2	64,6	61,9	59,2	57,1	56,0
65–79	10,6	12,3	12,7	14,4	16,6	18,0	17,8	17,8
80+	3,1	3,3	4,5	5,7	6,9	8,9	11,0	12,1

²² OECD: *Panorama des...*, i. m., 2010, 59.

²³ OECD: *Viellissement et service public-Le défi des ressources humaines*, OECD Publishing, Paris, 2007, 18.

²⁴ Forrás: Eurostat. Hivatkozva: BOSSAERT, Danielle – DEMMKE, Cristoph – MOILANEN, Timo: *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*, European Institute of Public Administration, Working Paper, 2012/W/01, 9.

Általános jelenség az is, hogy a közszektorban az előregedés jelentősebb, mint a társadalom egyéb területein. S ugyanez fordítva is igaz, a közszektorban a legalacsonyabb a fiatalok aránya.²⁵

Ma már azonban *árnyaltabban* kell megítélni a közszolgálat előregedését az Európai Unióban.²⁶ Szembeötlő, hogy a „rég” és az „új” tagállamokat más trendek jellemzik.²⁷ Az 50 év felettiek aránya az „új” tagállamokban átlagosan jóval alacsonyabb (30,8%), mint a „régiekben” (41,4%). Ha 2010 és 2014 adatait hasonlítjuk össze, akkor azt láthatjuk, hogy az „új” tagállamokban általában csökkent, míg a régiekben növekedett az ötvenen felüliek aránya. A legnagyobb csökkenés Magyarországon tapasztalható (7%), a legjelentősebb növekedés Írországon (12%). A legmagasabb értéket Olaszországban (64%), míg a legalacsonyabbat Szlovéniában (22%) mérték.²⁸ Ennek okát a 90-es években a rendszerváltozással együtt végrehajtott generációváltással hozzák összefüggésbe, bár ennek némileg ellentmond, hogy az akkor pályakezdő fiatalok ma már inkább az ötvenes generációhoz tartoznak. Ráadásul az idősebbek számarányának jelentős csökkenése 2010 és 2014 viszonylatában mutatható ki.²⁹

Véleményem szerint sokkal inkább a regionális munkaerőpiaci viszonyokhoz igazodó *személyzetpolitikai különbségek* magyarázzák a korösszetétel eltérő alakulását. Európa fejlettebb országaiban a kiélezettebb munkaerőpiaci versenyben *gyengébb a közszféra munkaerővonzó képessége*, mint a kevésbé fejlett országokban, ezért ezekben az országokban arra törekedtek, hogy az idősebbeket visszatartsák.

Franciaországban felemelték a teljes összegű nyugdíjhoz szükséges szolgálati idő hosszát, eltörölték a közszolgálati pályára érvényes alsó korhatárt,³⁰ kedvezményes képzéssel, életpálya-tanácsadással támogatják az idősebbek munkakörváltását, a munkaképesség fenntartását munkapszichológusok bevonásával segítik, illetve ösztönzik a generációk közötti tudásátadás kultúrájának megerősítését.³¹ *Dániában* külön *stratégiát* alkalmaznak az előregedés kezelésére. Az idősebb közszolgálati alkalmazottak számára *új képzési lehetőségeket* és *rugalmas munkaidőt* biztosítanak. Kollektív szerződések alapján lehetőség van arra, hogy 60 éves kor felett a heti munkaidőt akár 15 órával csökkentse, anélkül, hogy ez később hátrányos lenne a nyugdíjra, illetve 62 év felett évi 12 nap fizetett többletszabadságot is adhatnak. Bónusz jár azért, ha valaki elvállalja egy fiatal munkatárs mentorálását.³²

²⁵ OECD: *Vieillessement et service... i. m.*, 2007, 18.

²⁶ BISS: The study on the future role and development of the public administration. In: *Description of employees of public administration and the solutions for ageing problems*, Foundation "Baltic Institute of Social Sciences", "O.D.A." LTD., RIGA, 2015.

²⁷ A „rég” és „új” tagállamok szerinti felosztás a 2004 előtti tagországok, illetve után csatlakozott államok között tesz különbséget.

²⁸ BISS: *i. m.*, 64.

²⁹ *Uo.*, 64.

³⁰ OECD: *Vieillessement... i. m.*, 2007, 73.

³¹ BOSSAERT, Danielle – DEMMKE, Cristoph – MOILANEN, Timo: *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*, European Institute of Public Administration, Working Paper, 2012/W/01, 45–46.

³² OECD: *Vieillessement... i. m.*, 2007, 144.

Németországban már a kilencvenes évek elejétől foglalkoznak az előregedés kedvezőtlen hatásaival, mégis 2014-ben meglehetősen magas, 48%-os volt a közszférában az 50 év feletiek aránya.³³ A generációváltás miatt fellépő problémák kezeléséhez és a kiáramlás megtervezéséhez életciklus-szemléletűvé alakították az egyéni karrierek menedzselését. Ennek lényege, hogy figyelemmel vannak az alkalmazottak egyes életciklusainak eltérő igényeire. A pályakezdés szakaszában a családalapítást, otthoneremtést helyezik előtérbe, míg idősebb korban az egészségvédelem, a tudás- és tapasztalatátadás élvez előnyt. Az eltérő igényekhez való alkalmazkodás egyik eszköze a *hosszú távú, rugalmas munkaidő-beosztási rendszer* (munkaidőkeret), amelynek segítségével azokban az időszakokban, amikor gyermeknevelés vagy idős, beteg szülők gondozása miatt több időt kell szánni a családra, csökkentik a munkaidőt, míg más időszakokban a kiesett munkaidő pótlására hosszabb munkaidőt állapítanak meg.³⁴ A rugalmasságot alkalmazzák a kiáramlás (nyugdíjba vonulás) tervezéséhez is. Lehetőséget nyújtanak arra, hogy a nyugdíj előtt álló alkalmazottak a nyugdíjig hátralévő időszakban részmunkaidőben dolgozzanak, illetményüket azonban nem arányosan, hanem csak kisebb mértékben csökkentik (50%-os munkaidő-csökkentés esetén csak 17%-kal lesz alacsonyabb az illetmény). Az alkalmazottak választhatnak, a nyugdíjazásig részmunkaidőben dolgoznak, vagy megtartják a teljes munkaidőt, s így az előírt munkaóraszámot már korábban teljesítik, aminek köszönhetően már a nyugdíjba vonulást megelőzően abbahagyhatják a munkát.³⁵

1.3. A humántőke stratégiai tervezése

A létszám és bérköltségek csökkentésének, valamint a demográfiai kihívások kezelésének eszközeként egyre több országban vezetnek be a *humántőke stratégiai tervezését*, amely restriktív működési környezetben is képes közép- és hosszú távon előrejelezni a feladatellátáshoz szükséges humánkapacitást, s ezzel fenntartani a HRM hatékonyságát.

Munkaerő-tervezéssel hatékonyabbá tehetők a létszámcsökkentési programok is, mivel elkerülhetővé teszi a pusztán fiskális szempontú eseti kormányzati intézkedéseket. A tervezés segít túljutni a megszorításokon azzal is, hogy támogatást nyújt a HRM rendszer teljes újragondolásához, átalakításához. Alkalmazásával valamennyi HR-folyamat és -funkció, pl. a kiválasztás, beillesztés, kompetenciamenedzsment, kompenzáció, továbbképzés, teljesítménymenedzsment stb. megújítható.

A munkaerő-tervezés kialakításának összetett feltételrendszere van:³⁶

- a vezetők szemléletét a stratégiai gondolkodás jellemzi,
- a szervezet stratégiai célkitűzéseire igazodik a munkaerő tervezése,
- a feladatellátáshoz szükséges kompetenciák biztosítása költséghatékony,

³³ BISS: *i. m.*, 94.

³⁴ BOSSAERT–DEMME–MOILANEN: *i. m.*, 51.

³⁵ OECD: *Vieillissement... i. m.*, 2007, 97.

³⁶ HUERTA MELCHOR: *i. m.*, 8.

- gyors és rugalmas reakció a munkaerőpiac változásaira,
- a jövő változásainak felismerése és szervezeti fejlesztési igények előrejelzése.

OECD-vizsgálat alapján elmondható, hogy a tagországok többségében *centralizált* vagy *decentralizált* formában, intézményesítetten működik a stratégiai munkaerő-tervezés. A legtöbb országban 1–3 évig terjedő időszakot fog át, de esetenként a tervezési időszak az 5 évet is elérheti (Ausztria, Írország, Korea, Szlovákia és Spanyolország).³⁷

Annak ellenére, hogy az OECD-országok döntő többségében alkalmazzák a munkaerő-tervezés valamilyen formáját, a bevezetésre hozott intézkedések inkább csak kezdeti lépéseknek tekinthetők, s többféle tényező is akadályozza teljes körű bevezetését. Gyakran nem megoldott az emberierőforrás-gazdálkodás és a szakpolitikai stratégiák összehangolása, s e miatt a humán erőforrás tervezése nem veszi figyelembe a szakpolitikai célok megvalósításához szükséges mennyiségi és minőségi humánigényeket. A szigetszerű megoldások megrekednek a szervezeti kereteken belül, nem válnak általánossá, rendszerszerűvé. Korlátozottak a tervezéshez szükséges intézményi kapacitások és képességek. A merev és központosított HRM-gyakorlatok gátolják a szervezeti sajátosságok érvényesítését. Nincsenek prioritások, s gyakori a szervezeti ellenállás.³⁸

Mégis kiemelhető néhány ország gyakorlata, amely mintául szolgálhat a stratégiai HR-működés fejlesztéséhez.

1.3.1. Belgium³⁹

A belga szövetségi közigazgatás vezérlő elve a *folyamatos* megújulás. Ebben az összefüggésben a hangsúly a folyamatosságon van, ami azt jelenti, hogy rendszerszerűen és visszatérően értékeli a környezet változásait, amelynek segítségével fejlesztik a közigazgatás reagálóképességét. A kormányzati szervek egyre több menedzsmenteszközt, -technikát alkalmaznak a szervezeti fejlesztésekhez. Ezek közé tartoznak a stratégiai menedzsmenteszközök is.⁴⁰ Ahhoz, hogy a szervezet számára valóban a legfontosabb tényezőkre helyeződjenek a hangsúlyok, a vezetők és a beosztottak ugyanazokat a célokat kövessék, világos

³⁷ 10 ország jelezte (Ausztria, Belgium, Mexikó, Hollandia, Lengyelország, Portugália, Oroszország, Szlovénia, Spanyolország és Törökország), hogy központosítottan működeti a közszolgálat munkaerő-tervezését, míg további 17 országban decentralizáltan, különböző minisztériumokban vagy ügynökségekben gondoskodnak a tervezésről. OECD: Survey on Strategic Human Resource Management in Central/Federal Governments. In: *Government at a Glance 2011*, OECD Publishing, Paris, 2011b. Idézi: HUERTA MELCHOR: *i. m.*, 11.

³⁸ HUERTA MELCHOR: *i. m.*, 14–16.

³⁹ Forrás: fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support (A letöltés időpontja: 2017. ápr. 13.)

⁴⁰ További menedzsmenteszközök: Az ügyfelek, állampolgárok bevonásával összefüggésben elégedettségmérés, ügyfélszolgálati karta, munkatársak motiválása és bevonása érdekében: alkalmazottak elégedettségmérése, szervezeti kultúra fejlesztése, minőség- és szervezetfejlesztés területén CAF, EFQM, szervezeti, működési folyamatok elemzése, értékelése, fejlesztése: BPR és BPM, célorientált munkamódszerek: projektmenedzsment, változásmenedzsment.

stratégiára van szükség. A stratégiai megközelítés több elemből épül fel, amelyek együttesen biztosítják a szervezet stratégiai működését. Ezek közé tartozik a szervezet stratégiai pozicionálása, menedzsmentterv, illetve igazgatási szerződés, személyzeti terv, nyomon követés.

A szervezet *stratégiai pozicionálása* nem más, mint a társadalmi, gazdasági környezetben elfoglalt helyének a meghatározása. Olyan kérdésekre adja meg a választ, hogy mi a szervezet célja, küldetése, milyen lehetőségek és veszélyek befolyásolják megvalósításukat? Melyek a szervezet erős és gyenge pontjai, kik a szolgáltatásainak felhasználói (ügyfelek, partnerek)? Milyen területen aktív a szervezet, ehhez milyen hozzáértéssel rendelkezik, s mi az, ami megkülönbözteti más szervezetektől? Milyen igényei vannak az ügyfeleinek, s ebből milyen kényszerek következnek? Hova fog fejlődni 5 éven belül, milyen stratégiai célkitűzések határozhatók meg 3–5 éves időtávon belül, s ezekhez milyen operatív célok rendelkezhetők? S végezetül milyen eszközökkel kell rendelkeznie a célok eléréséhez?

A kérdésekre adott válaszok kerülnek a *menedzsmenttervbe*, illetve az *igazgatási szerződésbe*. Az előbbi a politika és a szakmai-közigazgatási vezetés közötti megállapodás, amely stratégiai (3–5 év) és operatív célokat (max. 1 év) tartalmaz.

Az igazgatási szerződés szintén hosszú és rövid távú célokat határoz meg az alábbi területeken:

- hatékonyság javítása, költségcsökkentés,
- eljárások egyszerűsítése,
- ügyfél-orientáltság javítása,
- fenntartható fejlődés,
- esélyegyenlőség,
- belső ellenőrzés javítása,
- együttműködés más szervezetekkel.

Minden célkitűzéshez eredményindikátorok kapcsolódnak. Külön feltüntetik a megvalósítást veszélyeztető kritikus tényezőket, kockázatokat. A szerződés egyénre szabott, ezért külön meghatározzák a célok elérését szolgáló személyes közreműködés tartalmát és terjedelmét.

A *személyzeti terv* a szervek rendelkezésére bocsátott bérkereten belül („*enveloppe annuelle*”), a rövid és hosszú távú célok eléréséhez szükséges emberi erőforrás tervezését, felhasználásának értékelését és nyomon követését biztosítja. Ezen túlmenően azt is szolgálja, hogy a személyügyi döntések minősége javuljon. A gyakorlatban a létszám és a személyi költségek tervezését biztosítja a tárgyévre és az azt követő évre vonatkozóan oly módon, hogy nemcsak a személyi állomány tényleges helyzetét veszi figyelembe, hanem a tervezési időszakban előre jelezhető változásokat is, pl. nyugdíjazás, tartós távollét, továbbképzés, előresorolás stb. Az erőforrások tervezését összekapcsolja az egyéni karriertervezéssel is, így a belső mobilitás az erőforrás-gazdálkodás részévé válik. Stratégiai szempontból azonban talán a legfontosabb, hogy a tervezés során a szervezet stratégiai célkitűzéseire hozzárendelten veszi figyelembe a szükséges létszámú és kompetenciájú humán erőforrást. Különbséget tesz a kinevezett és szerződéses, teljes vagy részmunkaidős alkalmazottak

között, illetve külön kezeli a külső vállalkozó erőforrásait. A tervezéshez külön erre a célra kifejlesztett informatikai platformot (SEPPfed) használnak, amely minden hónapban hozzáférhetővé teszi a szervezet teljes munkaidőre arányosított létszám- és pénzügyi adatait. A platform képes modellezni a középtávon tervezett személyügyi döntések létszám- és költséghatását is.

A tervek megvalósításának *nyomon követését* a menedzseri beosztásba kinevezett vezetők évente elvégzett önértékelése biztosítja. Ehhez a menedzsmenttervben rögzített stratégiai és operatív célok képezik a kiindulási pontot. A célok szerint csoportosított projektek kapcsán – többek között – azt vizsgálják, hogy a projekt elindult-e, s milyen szakaszban tart, ha nem, akkor ennek milyen okai vannak? Milyen problémák merültek fel, s azoknak milyen következményei lehetnek a projektre stb.? Az értékeléshez szükséges adatokat, információkat CAF és Balanced Scorecard alkalmazásával egészítik ki.

1.3.2. Egyesült Államok⁴¹

Az USA-ban szövetségi szinten a *munkaerő-tervezés* a komplex stratégiai tervezés részét képezi, amelynek keretében a humántőke-stratégiát összekapcsolják az egyes kormányzati szervek és ügynökségek stratégiai és szervezeti céljaival, küldetésével. A munkaerő-tervezés a felsőszintű vezetés, ezen belül is a HR-vezetők feladata, amelynek részeként a munkaerőigényeket elemzik, tervezik, valamint értékelik a munkaerő felhasználását.

A HR-stratégiák szervesen beépülnek a szervezeti stratégiákba, teljesítménytervekbe, valamint a költségvetésbe. A humánstratégiák elkészítéséhez többféle technikát alkalmaznak. Ezek közé tartozik: humántőke-tervezés, munkaerő-tervezés, HRM-gyakorlatok megosztása, a vezetés legfelsőbb szintjén megvalósuló stratégiai partnerség. Valamennyi technika hatékonyságát folyamatosan vizsgálják, kulcselemekhez kapcsolt indikátorok segítségével. A kulcselemek a szervezet teljesítményének nyomon követéséhez is hozzájárulnak.

A Stratégiai Humán Tőke Terv (*Strategic Human Capital Plan*, a továbbiakban: HR-terv) hosszú távú célkitűzéseket, operatív célokat, stratégiákat, előrehaladás-jelző indikátorokat, valamint mérőföldköveket tartalmaz. Ezek alapján értékelik a rendszer folyamatainak hatékonyságát.

Valamennyi kormányzati szerv és ügynökség köteles minden évben saját HR-tervét megküldeni az *Office of Personnel Management* (OPM) számára. Valamennyi ügynökségnél a HR-terv közvetlenül összekapcsolódik a szervezet stratégiájával és teljesítménytervével.

⁴¹ US Office of Personnel Management, The Strategic Alignment System. Forrás: www.opm.gov/hcaaf_resource_center/3-1.asp (A letöltés időpontja: 2012. július), US Office of Personnel Management (2008), Workforce Planning Best Practices. Forrás: www.opm.gov/servicesfor-agencies/hr-line-of-business/migration-planning-guidance/mpg-2_information_workforce_planning_best-practicesv2.pdf; US Government Accountability Office (2012), DHS Strategic Workforce Planning. Oversight of Department wide Efforts should be 21 Strengthened. Forrás: www.gao.gov/assets/660/650479.pdf Hivatkozva: HUERTA MELCHOR: *i. m.*, 18–20.

A tervet felhasználják a humánerőforrás szervezeten belüli megosztásához és a személyügyi döntések meghozatalához.

Külön meghatározzák a szervezet küldetésének megvalósításához szükséges kulcskompetenciákat, s ezek figyelembevételével hoznak döntést az egyéni fejlesztési, továbbképzési igényekről, valamint teljesítménykövetelményekről. Ezek a kulcskompetenciák képezik a tehetségmentedzsment alapját is.

A kormányzati szervek, illetve ügynökségek a HR-tervek elkészítése során összevetik a rendelkezésre álló, valamint a jövőben szükségessé váló kompetenciákat, s olyan személyügyi intézkedéseket irányoznak elő, amelyek segítségével pótolhatók az esetleges kompetenciahiányok, mint például átszervezés, toborzás, feladatki szervezés, áthelyezés, továbbképzés, munkaerő megtartását szolgáló egyéb intézkedések, technológiai megoldások.

Folyamatosan nyomon követik a munkaerőpiac változásait. Ez hozzásegíti a vezetést ahhoz, hogy a változásokra kellő időben és hatékonyan tudjon reagálni a célkitűzések elérése érdekében.

Az OPM bevezetett egy Kormányzati Munkaerő Tervezési Modellt (*Federal Workforce Planning Model*), amely munkaerő-elemzési kereteket tartalmaz. A modell alkalmazásához a *Government Accountability Office* öt alapelvet határozott meg, hogy a szervezeti humántőke program összhangban legyen a szervezeti stratégiai célokkal. Az alapelvek egyúttal támogatják a szervezetet abban, hogy hosszú távú stratégiát tudjanak kifejleszteni a munkaerő toborzására, kiválasztására, felvételére, fejlesztésére és megtartására. Ezek az alapelvek a következők:

- *Stratégiai irány meghatározása*: a stratégiai munkaerő-tervezés sikerességének feltétele a cselekvési irányok kijelölése. A tervezés a szervezet vezetésének, valamint a HR-vezetés együttes döntésével kezdődik, amelynek eredményeként meghatározzák a stratégiai célokat, az előrehaladás ütemét és menetét. Az alkalmazottak és a külső partnerek bevonásával kommunikációs stratégiát készítenek.
- *Munkaerőigény elemzése*: egy ügynökségnek meg kell határoznia a jövőbeli stratégiai célkitűzések eléréséhez szükséges készségeket és kompetenciákat. Figyelemmel kell lennie azokra a demográfiai, technológiai, költségvetési és egyéb külső tényezőkre is, amelyek gátolhatják célkitűzésük elérését, folyamataik módosítását.
- *Munkaerő-stratégiák a munkaerőigények kielégítésére*: a munkaerőigények elemzése alapján kell elkészíteni az igények kielégítését szolgáló akcióterveket. Ez segíti, hogy a célkitűzések elérését szolgáló kompetenciák a jövőben is rendelkezésre álljanak.
- *A fejlődés nyomon követése és értékelése*: a nyomon követés a munkaerőtervek hatékonyságát biztosítja, és a stratégiák megvalósítását segíti elő.
- *Munkaerő-tervezési kapacitás kiépítése*: a hatékony munkaerő-tervezéshez szükséges feltételek (adminisztratív intézkedések, képzési kapacitás stb.).

1.3.3. Franciaország

A francia közszolgálatban egy kétszintű munkaköri osztályozási rendszer képezi az alapját a stratégiai HRM-nek (*Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences*). A munkakörök osztályozását minisztériumi (*répertoire ministériel des emplois*) és tárcaközi (*répertoire interministériel des emplois*) szinten végzik el. A munkakörök kialakítása a közigazgatási szervek szintjén történik, aminek következtében a sokszínűség és az összehangoltság hiánya jellemzi a közigazgatás munkaköri struktúráját. Azonos elnevezésű munkakörök gyakran más és más tartalmat takarnak, vagy éppen fordítva, eltérő elnevezéssel jelölnek ugyanolyan vagy közel hasonló feladatokat magában foglaló munkaköröket. Ez megnehezíti a munkakörök összehasonlítását, akadályozza a mobilitást, rontja a kiválasztás és továbbképzés hatékonyságát. Az osztályozási rendszer alkalmazásával ezt úgy kezelik, hogy a sokféle munkakört kormányzati funkciók szerint előzetesen kialakított ún. referencia munkakörökbe rendezik, amelyek egybefoglalják a célok és tevékenységek szempontjából egymáshoz közel álló, azonos szakmai ismeretekkel betölthető munkaköröket. A referencia munkakörök megteremtik annak lehetőségét, hogy a minisztériumok azonos nyelvet beszéljenek, ugyanazokat a fogalmakat használják. Hidat képeznek az ugyanolyan vagy hasonló tartalmú munkakörök között. Segítségükkel felmérhető, hogy az egyes munkakörök milyen közel állnak egymáshoz.

A referencia munkakörök az alábbiak szerint épülnek fel:⁴²

- munkakör tartalmi meghatározása,
- főbb tevékenységek,
- kompetenciák,
- tudás,
- betöltésének különös feltételei,
- fejlődési tendenciák.

A kompetenciák és a szaktudás meghatározásához egységes fogalomkészletet használnak.

A munkakörök osztályozási rendszere támogatja a közszolgálat átláthatóságát, az emberi erőforrás tervezését, a karrierutak kialakítását, az utánpótlási és továbbképzési igények meghatározását.⁴³

⁴² *Répertoire interministériel des métiers de l'État, Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État.* Forrás: rime.fonction-publique.gouv.fr/ (A letöltés időpontja: 2017. ápr. 15.)

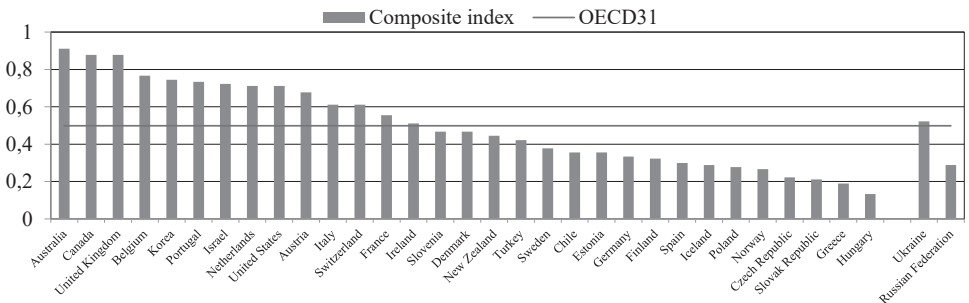
⁴³ *Les usages du Répertoire interministériel des métiers de l'État, Ministère de la Fonction Publique.* www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/rime/rime_usages.pdf (A letöltés időpontja: 2017. ápr. 15.)

1.4. Stratégiai HR egyéb jellemzői

A stratégiai alapú közszolgálati HR-nek azonban nemcsak a munkaerő-tervezés képezi a részét. Egyéb jellemzői is jól behatárolhatók. Ezt tükrözi az OECD szempontrendszere is, amely az alábbiakat veszi még figyelembe:⁴⁴

- a vezetői felelősség kiterjed a stratégiai tervezésre és beszámolásra,
- a HRM-célkitűzések elérése részét képezi a vezetői teljesítményértékelésnek,
- közigazgatási szervek HRM-folyamatait nyomon követik,
- a jövőtervezés részét képezik a közpolitikák megvalósításának új elemei,
- a jövőtervezésben kifejezetten figyelembe veszik a demográfiai változásokat, illetve a feladatok kiszervezésének lehetőségét.

A fenti tényezők alapján képzett indikátor figyelembevételével rangsorolhatók az egyes országok, amely rangsor azt mutatja, hogy mennyire jellemzi a stratégiai működés a közszolgálati HR-gazdálkodást. Az adatok azt mutatják, hogy a stratégiai eszközöket az átlagnál nagyobb mértékben alkalmazó országok között vegyesen találunk karrier-és munkaköralapú rendszereket, igaz, az angolszász orientációjú országok járnak az élen.



4. ábra • Stratégiai HRM-eszközök alkalmazása a központi kormányzatban (Forrás: OECD⁴⁵)

Akár a stratégiai tervezést, akár a stratégiai HR-eszközök alkalmazását nézzük, Magyarország mindkét esetben a sereghajtók közé tartozik.

⁴⁴ OCDE: *Panorama des administrations publiques 2011*, Éditions OCDE, Paris, 2013, 97.

⁴⁵ OECD: *Survey on Strategic Human Resource Management in Central/Federal Governments*. In: *Government at a Glance 2011*, OECD Publishing, Paris, 2011. Hivatkozva: OECD: *Panorama des... i. m.*, 2013, 97.

1.5. A nemzetközi tapasztalatokból levonható következtetések

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a stratégiai munkaerő-tervezés az utánpótlás hosszú távú biztosításának eszköze. A korábbi *statikus* megközelítést *dinamikus* szemlélet váltja fel. Míg korábban az volt a cél, hogy a szervezetek képesek legyenek felmérni és megérteni saját működési környezetüket, valamint rugalmasan alkalmazkodjanak annak sajátosságaihoz, addig ma már azt várják el, hogy elébe menjenek a változásoknak, s szükség esetén újra felépítsék magukat. Ehhez a tervezést összekapcsolják a szervezet stratégiai pozicionálásával, a HR-stratégiát a szervezeti stratégiával összhangban határozzák meg, s olyan HRM-rendszert alakítanak ki, amely egyrészt biztosítja a szervezet adott időpontban aktuális létszámának, munkaköreinek és kompetenciáinak számbavételét, másrészt úgy méri fel a rövid, közép- és hosszú távú igényeket, hogy figyelembe veszi a szervezetrendszer, a feladatok és az erőforrások előrelátható változását.

A szervezetek értékelik a szervezeti és egyéni szintű kockázatokat. *Szervezeti szinten* azt mérik fel, hogy az emberi erőforrások mely területeken nem képesek kielégíteni a rövid és hosszú távú igényeket, aminek következtében bizonyos feladatok ellátása kérdésessé válhat, vagy csökkenhet a szolgáltatások színvonala. *Egyéni szinten* a munkaszervezéssel, továbbképzéssel kapcsolatos kapacitásproblémák (túlterheltség, hozzáértés hiánya stb.) káros következményeit értékelik.

Az erőforrás-gazdálkodás bevált menedzsmenteszközeit (személyzeti terv, teljesítményszereződés, CAF, Balanced Score Card) alkalmazzák folyamatos visszacsatolással. A szervezet vezetőinek kiválasztásában, ösztönzésében, értékelésében fontos szerepet játszanak a stratégiai HR-gazdálkodásban elért eredmények. A tervezés alapegysége a munkakör és a kapcsolódó kompetenciák.

A tervezéshez szükséges adatokat szükség esetén különböző rendszerekből gyűjtik, pl. központi bérszámfejtés, kiválasztás és egyéb szervezetspecifikus adatrendszer. (Pl. Kana-dában a „Public Service Management Dashboard”)

Mindezek alapján a stratégiai munkaerő-tervezés egymástól jól elkülöníthető szakaszokból álló, ciklikusan ismétlődő folyamat:

- stratégiai keretek felállítása (szervezet küldetése, stratégiai céljai, működési környezete),
- rendelkezésre álló humán erőforrások felmérése (létszám-, kor- és szakmai összetétel stb.),
- személyi állomány természetes fejlődésének előrejelzése (nyugdíjba vonulás, előrelépés, tartós távollét stb.),
- rövid, közép- és hosszú távon felmerülő igények vizsgálata,
- a természetes fejlődés eredményei és a prognosztizálható igények közötti különbségek elemzése,
- igények kielégítését szolgáló akciótervek kidolgozása,
- elemzés, értékelés, visszacsatolás.

A különböző tervezési rendszerek tapasztalatai alapján közös működési alapelvek állíthatók fel:

- *Stratégiai partnerség*: a munkaerő-tervezés figyelembe veszi a szervezet rendelkezését, jövőképét, stratégiai célkitűzéseit, a HR-stratégia a szervezeti stratégiával összhangban határozza meg a cselekvési célokat, irányokat, akcióterveket.
- *Előrelátás*: közép- és hosszú távon is előrejelzi a feladatok ellátásához szükséges humán erőforrás nagyságát és minőségét, kimutatja a hiányokat, és meghatározza a hiányok pótlását szolgáló intézkedéseket.
- *Rendszerszemlélet*: a HR-folyamatok, funkciók egységes, integrált rendszerként való kezelése és fejlesztése hozzájárul a munkaerő megszerzéséhez és megtartásához.
- *Teljes körű minőség*: érvényesül a tervezés – megvalósítás – visszacsatolás – beavatkozás folyamata.
- *Sokoldalú hasznosíthatóság*: az adatok nemcsak a döntéshozatalban, hanem a tudományos kutatásokban, külső kommunikációban is hasznosulnak.
- *Standardizálás*: adattáblák, jelentések, elemző-értékelő keretek egységesítése.
- *Testreszabhatóság*: kormányzati szinttől kezdődően az intézményig bezárólag valamennyi igazgatási szinten, szervtípusok, ágazatok, egyéb szempontokat követő tagolás szerinti tervezés.
- *Összetett elemzés*: a kvantitatív adatokat kvalitatív adatok egészítik ki a folyamatok elmélyült elemzéséhez.

2. A MAGYAR KÖZSZOLGÁLAT MUNKAERŐ-TERVEZÉSÉNEK STRATÉGIAI DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZERE

2.1. A stratégiai döntéstámogató rendszer jelentősége és hiánya

A közzszolgálati személyzetpolitika legfontosabb stratégiai célkitűzése, hogy a személyi állomány *alkalmas* legyen a rábízott feladatok ellátására. Ez a követelmény egyúttal az optimális létszám fokmérője is. Ez nyilvánvalóan függ a személyi állomány mérőszámokkal is értékelhető jellemzőitől, mint pl. létszámától, szakmai összetételétől, kompetenciáitól, de ugyanúgy függ a humánfunkciók (kiválasztás, továbbképzés, teljesítményértékelés stb.) minőségétől. Hasonló kapcsolat mutatható ki a jogi és a munkaerőpiaci környezetet érintően is. Így pl. a jogi szabályozás esetleges koherenzavarai, gyakori változásai, jogalkalmazási ellentmondásai rontják a személyügyi működés hatékonyságát, illetve a munkaerőpiaci viszonyok befolyásolják a közzszolgálat vonzerejét, szakembermegtartó képességét. Tehát sok tényező együttes eredőjeként dől el a személyi állomány alkalmassága, ezek teljes katalógusát azonban nem tudjuk felállítani, ráadásul egy mérőszámrendszer kialakítása esetén további módszertani problémákkal kellene szembesülni, pl. a különféle tényezők közrehatásának súlyozása.

Mindezek alapján a közzszolgálati személyzetpolitika vizsgálatához a személyi állomány jellemzői mellett a *HR-működés feltételrendszerét* is be kell vonni, sőt elsősorban

erre kell fókuszálni. Azt gondolom, hogy ezek együttesen feltételezik a feladatok ellátására alkalmas személyi állomány kialakítását. Bármelyik hiánya, rossz működése hatással van a személyi állomány minőségére. Ugyanez fordítva is igaz. A HR-folyamatok szervezése, fejlesztése növeli a személyügyi működés hatékonyságát, a közszolgálat versenyképességét. Ha stabilak, kiszámíthatók és integrált rendszerként kapcsolódnak össze, akkor a személyi állomány mutatói is javulni fognak, és végeredményben elérhető az *optimális* létszám. A közszolgálati személyzetpolitika döntéstámogató rendszerét is ennek megfelelően kell kialakítani.

A közszolgálati személyzetpolitika jelenleg nem rendelkezik döntéstámogató rendszerrel, s emiatt a stratégiai munkaerő-tervezés feltételei sem biztosítottak. Nem láthatók előre a személyi állomány változásának irányai, nem mérhetők fel sem rövid, sem hosszabb távon a közszolgálat munkaerőpiaci igényei, s mindezek miatt nem lehet tervezni az utánpótlást, valamint a szervezet- és feladatrendszerben bekövetkező változások személyügyi hatásait. Adatbázis formájában nem állnak rendelkezésre kifejezetten a stratégiai személyügyi döntések támogatására kialakított, a közszolgálat személyi állományára vonatkozó adatok. A rendelkezésre álló adatgyűjtések viszonylag szűk adatkörre vonatkoznak (létszám, bér, munkaidő), s ezért a stratégiai cselekvőképességhez szükséges adatok jelentős része hiányzik a statisztikákból. Az adatszolgáltatók minden esetben valamilyen módon statisztikai jellegű, vagyis összesített adatot közölnek, ami csak az adott szempontból (az aktuális kérdés nézőpontjából) alkalmazható. Összetett elemzések, értékelések hiányában a különféle adatgyűjtések eredményei nem épülnek be a személyzetpolitikai döntéshozatalba. Az információigény kielégítésére szolgáló adatok összegyűjtése időben jelentősen elhúzódik. A több informatikai rendszer között konvertált adat, különösen a több adatból képzett (aggregált) eredmények torzulást szenvednek. Az adatokat a mindenkor hatályos közszolgálati szabályozástól eltérő rendszerezettségben dolgozzák fel.

A közigazgatási szervek hasonló elnevezéssel különböző tartalmú, illetve eltérő elnevezéssel azonos tartalmú munkaköröket hoznak létre, mert hiányzik a munkakörök munkaköri jellemzők szerint rendszerezett nyilvántartása (munkaköri kataszter). Ez megakadályozza az egyes munkakörök összehasonlítását, akadályozza a mobilitást, a munkaerőigények kielégítését szolgáló átirányítást. Összességében hiányzik a munkaköralapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás, ami az utánpótlás, szervezetfejlesztés egyik meghatározó feltétele. A munkaköralapú rendszerre való átállással pontosan megismerhető a közszolgálat emberierőforrás-helyzete, illetve feladatarányosan alakítható ki az erőforrás szükséglete.⁴⁶

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (a továbbiakban: Közigazgatási Stratégia) is kiemeli, hogy a közszolgálati „rendszerirányítás” fejlesztéséhez szükséges egy információs és nyomon követési rendszer kialakítása, amelyhez szervesen hozzákapcsolható az egyes humánfolyamatok és a hozzájuk kapcsolódó HR-funkciók hiányosságainak

⁴⁶ MAGASVÁRI Adrienn: A munkavégzési rendszer megtervezése és működtetése a közszolgálatban. In: szerk. SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati stratégiai emberi erőforrás-menedzsment*, NKE Szolgáltató Non-profit Kft., Budapest, 2016, 81.

és fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata.⁴⁷ Ezt a gondolatmenetet viszi tovább a *Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című projekt⁴⁸ is (közszolgálat-fejlesztési projekt), amelynek egyik meghatározó célja a közszolgálatban működő emberierőforrás-gazdálkodás hatékonyságát és szakszerűségét támogató, a közigazgatást átfogó információs rendszer kidolgozása és bevezetése, amely

- pontos és naprakész információkat képes szolgáltatni a közszolgálat személyi állományának a közigazgatás működése és fejlesztése szempontjából releváns adatairól,
- teljes körű információt ad a közigazgatási szervek szervezeti és létszámviszonyairól,
- tartalmazza a közigazgatási szervek munkakörei alapján készült munkaköri katasztert,
- egyéb HR-funkciók becsatornázásával monitoringrendszert működtet a közigazgatási szervek humánierőforrás-gazdálkodásáról,
- olyan reporting rendszert működtet, amely képes a felhasználók aktuális információs igényeinek, illetve kutatási célú igények kielégítésére.⁴⁹

2.2. Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer

Az említett célok megvalósítása érdekében a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer (KSZDR) kialakítására kerül sor a közszolgálat-fejlesztési projekt keretében.⁵⁰ Ezzel a közigazgatási szervek és a kormányzati döntéshozók számára olyan információs, elemző és értékelő rendszert fejlesztenek ki és vezetnek be, amely lényegesen gyorsabbá,

⁴⁷ „A HR-funkciók jövőbeni fejlesztésének konkrét területei meghatározásához megfelelő támpontokat ad az ÁROP 2.2.17. kiemelt projekt keretében megvalósuló *Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életút* című kutatás. Ennek egyik kiemelt kutatási témája a közszolgálat különböző területeinél alkalmazott humánfolyamatok (munkavégzési rendszerek, emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés, teljesítménymenedzsment, ösztönzésmenedzsment, stratégiai tervezés, rendszerfejlesztés, személyügyi szolgáltatások) és az ezek alá besorolható humánfunkciók (munkaerő-tervezés, munkakör-tervezés, kompetencia-térképek kezelése, kiválasztás, karriermenedzsment, továbbképzés, gondoskodó elbocsátás stb.) alkalmazási körének, mélységének, jellemző módszereinek, az esetleges hiányuk okainak, a fejlesztendő területeknek, valamint a közszolgálaton belül tevékenykedő személyzeti/humánstruktúráknak, az emberierőforrás-gazdálkodási tevékenység lehetőségeinek vizsgálata. A kutatás eredményei alapján indokolt meghatározni az egyes HR-funkciók fejlesztését szolgáló tevékenységeket.” *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020*, 63.

⁴⁸ A *versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című projekt a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I. 18.) Korm. határozatban a KÖFOP 2. prioritásán került nevesítésre. A projekt célcsoportja a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény, az állami tisztviselőkről szóló törvény 2016. évi LII. törvény, valamint a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény szervi hatálya alá tartozó közigazgatási és rendvédelmi szervek (a továbbiakban: közszolgálati szervek) személyi állománya (kormánytisztviselők, állami tisztviselők, köztisztviselők és hivatásos állományúak, valamint közalkalmazottak és munkavállalók, a továbbiakban: közszolgálati alkalmazottak.)

⁴⁹ Felhívás a közszolgálati életpályák feltételeinek biztosítását célzó kiemelt projekt megvalósítására (Projekt-felhívás). A felhívás címe: *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*. A felhívás kódszáma: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. 8.

⁵⁰ Projekt-felhívás: *i. m.*, 18.

rugalmasabbá és megalapozottabbá teszi a humán erőforrás-gazdálkodással és szervezeti működéssel kapcsolatos döntéseket.⁵¹

A tervek⁵² szerint a KSZDR képes lesz biztosítani a kormányzati személyügyi döntések előkészítéséhez szükséges adatokat és egyéb információkat. Segítségével a személyügyi kormányzat gyorsan hozzájuthat a közigazgatási szervek személyi állományának aktuális és múltbéli adataihoz. Más fejlesztésekkel együtt komplex rendszerként támogatja a kormányzati személyügyi tevékenységet. A közszolgálat személyi állományával kapcsolatos statisztikai, tájékoztató anyagokat, információkat állít össze annak érdekében, hogy a kormányt döntési helyzetbe hozza. Ezen túlmenően megfelelő minőségű és részletességű adatok szolgáltatásával támogatja a HR-folyamatok fejlesztését, stratégiai döntések meghozatalát. Ehhez hatékonysági és erőforrás-ellátottsági benchmarkok készülhetnek (pl. munkaerő-ellátottság és munkaerőköltség-elemzések), amelyek segítségével a közigazgatási szervek – különböző kategorizálások alapján – összemérhetik magukat egymással, illetve a közszolgálat egészével.

A KSZDR adatbázisa hatékonyan és átfogóan támogatja a közigazgatási személyzet-politikai döntéseket, ideértve a munkaerő tervezését is. Adatait a közigazgatási szervek közszolgálati alapnyilvántartásaiból és más nyilvántartásokból gyűjti. Az utóbbira példa a KÖZIGÁLLÁS, a TARTINFO, a TÉR vagy a PROBONO.⁵³ A beérkezett adatokat tartalmi változtatás nélkül tárolja. A tárolt adatok háromféle típusa különböztethető meg: szervezeti, személyügyi és munkaköri adatok.

- *Szervezeti adatok*: a szervezet fontosabb jellemzőit tartalmazza: pl. szervtípus, hatáskör, hierarchiában elfoglalt hely, belső struktúra, feladatok, létszámadatok stb.
- *Személyügyi adatok*: közszolgálati alkalmazottak jogszabályban meghatározott személyügyi adatai. Három csoportba sorolhatók: demográfiai (pl. életkor, nem), státusz (pl. jogviszony típusa, pozíció, besorolás) és szociológiai adatok (iskolai végzettség, szakképzettség).
- *Munkaköri adatok*: tartalmazza a munkaköri feladatokat, a betöltésükhöz szükséges kompetenciákat, minimális (bemeneti) követelményeket és más alapadatokat. A munkaköralapú HRM alapját képezi.

A KSZDR a személyügyi döntések meghozatalát kormányzati és szervezeti szinten egyaránt támogatja. Az előbbit egy strukturált *reporting* funkció, az utóbbit az ún. *intézményi tervező* funkció biztosítja.

⁵¹ Uo., 11.

⁵² Felhívás a közszolgálati életpályák feltételeinek biztosítását célzó kiemelt projekt megvalósítására. A felhívás címe: *Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer kialakítása*. A felhívás kódszáma: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. Műszaki leírás az új Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer rendszerkoncepciójának kidolgozása tárgyú közbeszerzéshez. www.palyazat.gov.hu/node/57655?id_comments_type=1 (A letöltés időpontja: 2017. ápr. 27.)

⁵³ A közszolgálat-fejlesztési projekt keretében a KÖZIGÁLLÁS (közzétett pályázati kiírások kezelésének informatikai támogatása), TARTINFO (tartalékállományba helyezett közszolgálati alkalmazottak információs rendszere), TÉR (teljesítményértékelési rendszer) átalakítása is folyamatban van.

A reporting funkció háromféle szolgáltatást nyújt a döntéshozók számára. Az első a különféle *statisztikák* összeállítása. Előre definiált alapmegoszlások (pl. jogviszonyok, szervtípusok, igazgatási szintek, igazgatási ágazatok, a vezetők és a beosztottak, nemek, életkor) szerint állít elő különféle standard statisztikai táblázatokat a közszolgálati alkalmazottak demográfiai, státusz és szociológiai adatairól. Ugyanakkor a rendszer a tárolt adatokból eseti jelleggel szükséges számú és tartalmú kimenetet is tud képezni. Az adatok adattáblázatok, gyorsjelentések (a statisztikai adatokra támaszkodó, elemzést nem tartalmazó dokumentum) formájában jelennek meg.

A *monitoring* a közszolgálati szervek HRM-tevékenységét követi nyomon és értékeli központosan definiált indikátorok figyelembevételével. Ezeket úgy kell kialakítani, hogy alkalmasak legyenek a személyzetpolitika alakításához szükséges információk szolgáltatására. Így pl. a képzettség adatai mellett a képzettségi terület, a fluktuáció, az átlagos szolgálati idő és számos más adat releváns lehet, feltéve, hogy azokat kellő körültekintéssel kezelik. A monitoring eszköze lehet még az integrált, stratégiai HR-gazdálkodás közszolgálati rendszermodell⁵⁴ folyamataira épített egységes értékelési keretrendszer.

A reporting funkción keresztül tudományos kutatási igények is kiszolgálhatók. *Elemzések, előrejelzések* segíthetik a személyi állomány, illetve a HR-folyamatok fejlődési trendjeinek tudományos igényű feltárását, elmélyült megismerését. Ezzel a funkcióval megteremtődik a feltétel ahhoz, hogy a reporting eredménytermékeinek egymással összekapcsolt tudományos értékű elemzése és értékelése széles körben beépüljön a kormányzati személyzetpolitikai döntéshozatalba.

A KSZDR bevezetésével megteremtődik a *stratégiai munkaerő-tervezés statisztikai infrastruktúrája*. Ez önmagában azonban nem elegendő a humántőke hosszú távú tervezéséhez, szükség van arra is, hogy a közigazgatási szervek kialakítsák és működtessék saját stratégiai tervezési folyamataikat. A KSZDR rendeltetése, hogy támogassa ezeket a folyamatokat. A KSZDR csak annyiban tudja támogatni a tervezési folyamatokat, amennyiben azok beépülnek (intézményesülnek) a szervezet működésébe.

2.3. A HRM-fejlesztés és a stratégiai munkaerő-tervezés folyamatainak együttes támogatása

A közszolgálat versenyképességének növelése a HRM-folyamatok fejlesztését, valamint a stratégiai munkaerő-tervezés bevezetését egyaránt megköveteli. A munkaerő-igények közép- és hosszú távú tervezése önmagában nem elegendő, szükség van arra is, hogy a tervezett munkaerő felhasználása a lehető legnagyobb hatékonysággal történjen, ez viszont a HRM-folyamatok minőségétől is függ. A KSZDR, illetve a hozzá hasonló munkaerő-tervezési rendszerek mindkét tevékenységet képesek támogatni, amennyiben

⁵⁴ A modell folyamatait Szakács Gábor írja le. SZAKÁCS GÁBOR: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban, Közszolgálati Humán Tükör 2013 (Ágazati összefoglaló tanulmány)*, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, 17–34.

világosan definiáltak a szakaszok, célok, szereplők, kapcsolatok stb. Ehhez nyújthat segítséget az alábbi modell, amelyet a nemzetközi tapasztalatok figyelembevételével állítottam össze.⁵⁵ Alkalmazásával jól leírható mindkét folyamat.

2. táblázat • Az integrált HRM-fejlesztés és a stratégiai munkaerő-tervezés együttes modellje (Forrás: saját szerkesztés)

Integrált HRM-fejlesztés		Stratégiai munkaerő-tervezés		
Statisztikai adatok	Inputok (HR jelen állapot)	HR jövőbeni állapot	HR-igény	Statisztika
Munkaköri kataszter				Szervezeti stratégia
Monitoringadatok	HR-folyamatok	HR jövőbeni állapot és HR-igény közötti különbség diagnózisa		
Monitoringadatok	Output	HR-akciótervek		
Értékelés-elemzés	Fejlesztési igények	Visszacsatolás		

2.3.1. Integrált HRM-fejlesztés

A HRM-fejlesztés logikája abból indul ki, hogy az emberi erőforrások, mint inputok felhasználása a HR-folyamatokon keresztül történik, aminek eredményeként (output) bizonyos változások (pozitív, negatív) következnek be a személyi állományban. Attól függően, hogy a bekövetkezett változások mennyiben esnek egybe az elérni szándékozott célokkal, a korrekció érdekében fejlesztési igények határozhatók meg. Ezekhez a fejlesztési szakaszokhoz kell egy döntéstámogató rendszernek adatot, információt nyújtania.

1. szakasz: Inputok

Az inputok a kormányzati feladatok ellátásához rendelkezésre álló humánerőforrást jelölik. Az erőforrás kapacitása mennyiségi és minőségi jellemzőkkel írható le, ezért ebben a szakaszban egy meghatározott időpontban a szervezet rendelkezésére álló létszám nagyságának, szakmai és egyéb szempontok (iskolai végzettség, kompetenciák, besorolás, életkor stb.) szerinti összetételének, megoszlásának (földrajzi, szervezeti) számbavétele történik. A tényleges létszám felmérésén túl figyelembe veszik az álláshelyek, munkakörök számát, megoszlását, a betöltésükre előírt szakmai követelményeket, kompetenciákat. Már ebben a szakaszban elvégezhetők az első elemzések arról, hogy a tényleges létszám mennyire fedí le az álláshelyek nyújtotta kapacitást, pl. a túl sok üres álláshely felültervezettségre, míg a szerződéses jogviszonyosok, projekten foglalkoztatottak, illetve a részmunkaidősek

⁵⁵ Ehhez felhasználtam a cikkben ismertetett országok gyakorlatát, különösen a francia közszolgálatban folytatott munkaerő-tervezés módszertani megoldásait. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état*, Ministère de la fonction publique, Paris, 2016.

magas száma alultervezettségre utalhat. Ezen túlmenően a munkaköri kompetenciák és a személyi állomány kompetenciái közötti eltérések is vizsgálhatók.

A személyi állomány adott időpontban aktuális jellemzőinek leírásához, a létszámkapacitások felméréséhez a személyügyi statisztikai adatok, míg a kompetenciamegfelelőség vizsgálatához a munkaköri kataszter adatai használhatók fel.

2. szakasz: HR-folyamatok

A rendelkezésre álló humánerőforrás felhasználásának hatékonyságát döntően befolyásolják a HR-folyamatok. A kiválasztás, a beillesztés, fejlesztés, továbbképzés stb. minősége kihat az emberi erőforrás minőségére is, ezért a HRM-fejlesztés részét kell képeznie a HRM-folyamatok és -funkciók vizsgálatának. Ehhez nyújt adatokat, információkat egy HR-monitoringrendszer, amelynek eszköze lehet az integrált, stratégiai HR-gazdálkodás közszolgálati rendszermodell folyamataira épített egységes értékelési keretrendszer. Az egyes HR-folyamatokhoz kapcsolt indikátorok alkalmazásával értékelhető a közigazgatási szervek HR-tevékenysége, illetve az egyes területeken elért előrehaladása. Az értékelés metodikája hasonló a szervezetfejlesztéshez használt közös értékelési keretrendszerhez (angol rövidítése: CAF). A CAF modellben meghatározott „adottságoknak” az egyes HR-folyamatok felelnek meg.

3. táblázat • A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljének humánfolyamatai (Forrás: saját szerkesztés)

HR-folyamatok
Stratégiai tervezés
Munkavégzési rendszerek
Emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés
Teljesítménymenedzsment
Kompenzáció és javadalmazás
Személyügyi szolgáltatások és tevékenység

3. szakasz: Outputok

Az „eredmények” oldalon specifikált HR-eredmények szerepelnek.

4. táblázat • A HR-folyamatok és a kapcsolódó eredmények (Forrás: saját szerkesztés)

HR-folyamatok	Eredmények
Stratégiai tervezés	Emberi erőforrás biztosítása és megtartása.
Munkavégzési rendszerek	Szervezeti és egyéni érdekek összehangolása.
Emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés	Szervezeti és egyéni teljesítmény, minőségi munkavégzés.
Teljesítménymenedzsment	Szervezeti kultúra fejlettsége.

HR-folyamatok	Eredmények
Kompenzáció és javadalmasítás	Szervezeti kompetenciaigény és a rendelkezésre álló egyéni kompetenciák közötti összhang.
Személyügyi szolgáltatások és tevékenység	Motivált és elégedett munkatársak.
	Jogszerű és hatékony működés.
	Szervezeti tanulás, tanuló szervezet.
	Ügyfél-elégedettség.

Néhány példa a humánfolyamatok értékeléséhez használható indikátorokra,⁵⁶ amelyek lehetnek kvantitatív és kvalitatív.

5. táblázat • A humánfolyamatokhoz és humánfunkciókhoz kapcsolódó indikátorok
(Forrás: saját szerkesztés)

Humánfolyamat	Humánfunkció	Indikátorok
Stratégiai tervezés	– szervezeti kultúra fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> – A közigazgatási szerv rendelkezik-e a humánpolitikát megjelenítő emberierőforrás-gazdálkodási (HR) stratégiával? – A közigazgatási szerv HR-stratégiája milyen célok, feladatok elérésével foglalkozik? – A közigazgatási szerv HR-stratégiája kapcsolódik-e a szervezet stratégiájához és az egyéb szakmai, funkcionális stratégiákhoz?

⁵⁶ Az ÁROP-2.2.17 Új közszolgálati életpálya kiemelt projekt részeként megvalósított *Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás* során a kutatók igyekeztek teljes képet adni „...a közszolgálat területén folytatott személyügyi/emberierőforrás-gazdálkodási feladatellátás gyakorlatáról, annak erős és gyenge pontjairól, a napi tevékenység fejlettségi szintjéről, illetve a fejlődési perspektívákról. Továbbá a személyi állomány ellátásának helyzetéről, a szolgáltatások minőségéről, az alkalmazott módszerek hatékonyságáról, a továbblépés korlátairól és lehetőségeiről, a szakterületi munkával foglalkozó szervezetek és szakemberek helyzetéről, lehetőségeikről és munkavégzésük akadályairól, továbbá az életpályák kiépitési alternatíváiról.” SZAKÁCS: i. m., 9. A közszolgálati HR-tevékenység „átvilágításához” valamennyi HR-folyamatot átfogó, komplex kérdőívet használtak. Az ebben szereplő kérdéseket vettem alapul az indikátorok kialakításához. SZAKÁCS: i. m., 161.

Humánfolyamat	Humánfunkció	Indikátorok
Munkavégzési rendszerek	<ul style="list-style-type: none"> - munkakör-elemzés - munkakörtervezés, szervezeti kompetencia-térkép kialakítása, fejlesztése 	<ul style="list-style-type: none"> - A közigazgatási szervnél folytattak-e munkakörelemzést és munkakör-értékelést az elmúlt 5 évben? - Milyen tevékenységeknél vették figyelembe a munkakörelemzés és a munkakör-értékelés eredményeit? - A közigazgatási szervnél kialakítottak-e kompetencia-térképet? - A közigazgatási szervnél meghatározták-e az egyes munkakörökhöz tartozó kulcskompetenciákat? - Egységes tartalmú és szerkezetű munkaköri leírás sablont alkalmaznak-e? - Közigazgatási szerv létszámának változása az elmúlt 3 évben? - Atipikus formában foglalkoztatott munkatársak száma?
Emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> - iskolai rendszerű képzés, szakképzés - tananyagfejlesztés - oktatásmenedzsment - akciótanulás - nem képzési jellegű fejlesztés (mentorálás) - beillesztési politika (mentori rendszer) - toborzás - tudásmenedzsment - utánpótlás-tervezés - karriertervezés 	<ul style="list-style-type: none"> - A közigazgatási szervnél milyen szinten történik a munkaerő- és létszámtervezés? - Milyen hosszú időtávra szól a létszámtervezés? - A 30 napnál hosszabb ideje megüresedett álláshelyek száma? - A 30 napnál hosszabb ideje szakemberhiány miatt be nem töltött munkakörök? - A közigazgatási szerv milyen TOBORZÁSI csatornákat, megoldásokat vesz igénybe? - A közigazgatási szerv milyen KIVÁLASZTÁSI eljárásokat, megoldásokat vesz igénybe? - A közigazgatási szervnél alkalmaznak-e beillesztési programot (milyen formában)? - Próbaidő átlagos időtartama? - Próbaidő alatt megszüntetett jogviszonyok száma? - Ösztöndíjasok száma? - Korábban ösztöndíjasként foglalkoztatott munkatársak száma? - Fluktuáció mértéke a különböző életkorú csoportoknál? - Tartalékállományból áthelyezett munkatársak száma? - A közigazgatási szerv éves szinten átlagban mennyit költött emberierőforrás-fejlesztésre?

4. szakasz: Fejlesztési igények

Az outpulelemzések segítenek meghatározni a HRM-folyamatok gyenge és erős pontjait, fejlesztési igényeit.

Az adatok benchmarkinghoz is felhasználhatók. Ugyanazon ágazathoz vagy más ágazathoz tartozó szervek összemérhetik HR-tevékenységük hatékonyságát.⁵⁷ Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy a közigazgatási szervek meghatározott társadalmi, gazdasági, szakmapolitikai környezetben működnek. A működési környezet sajátosságai nemcsak befolyásolják a humán erőforrás-igényeket (pl. egyes szakterületek az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak bizonyos szakképzettségű munkaerőt), hanem meghatározzák az egyes szervezetek közötti benchmarking korlátait is. Fontos ezért, hogy a szervezet pozicionálható legyen a saját társadalmi, gazdasági és szakmapolitikai környezetében.

Az összehasonlítás nemzetközi szinten is elvégezhető, ehhez az egységes értékelési keretrendszer nemzetközi kiterjesztésére van szükség. Ennek első lépése a kétoldalú partnerség, később akár egy többszereplős nemzetközi együttműködés lehet. Az utóbbihoz az EUPAN⁵⁸ vagy a CRANET⁵⁹ nyújthat intézményi kereteket. Nemzetközi konferenciákon terjeszthető és népszerűsíthető a nemzetközi együttműködés kezdeményezése.

2.3.2. Stratégiai munkaerő-tervezés⁶⁰

A stratégiai munkaerő-tervezés lényege, hogy összekapcsolja a humán erőforrás természetes fejlődésének előrejelzését, a szervezeti stratégiai célok megvalósításához szükséges munkaerőigény felmérését, a kettő közötti különbség elemzését, valamint a fennmaradó munkaerőigények kielégítéséhez szükséges HR-akciótervek kidolgozását. Egy kormányzati személyügyi döntéstámogató rendszernek ezekhez a tervezési szakaszokhoz is adatokat, információkat kell biztosítania.

1. szakasz: Humán erőforrás jövőbeni állapotának előrejelzése

Ellentétben a személyi állomány, mint input tényezők jellemzőinek adott időpontban történő leírásával, ebben a szakaszban az állomány fejlődésének prognosztizálásáról van szó. Azt kell előre jelezni, hogy az ismert demográfiai, illetve mobilitási „kényszerek” milyen

⁵⁷ Mintául szolgálhat a DGS GLOBAL Országos HR benchmark felmérése. 2010-ben végzett felmérésük szerint a magyar vállalkozások 49%-a végez valamilyen benchmark tevékenységet. DGS GLOBAL: *A HR Magyarországon az Országos HR Benchmark Felmérés*, 2010, 11. Forrás: dgsglobal.hu/wp-content/uploads/2013/10/DGSGlobal_OHRB_Felmérés_2010.pdf

⁵⁸ *European Public Administration Network* (EUPAN) az EU keretein belül működő informális közszolgálati együttműködési hálózat.

⁵⁹ A *Cranfield Network* (CRANET) Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat, amelynek alapítását 1988-ban határozták el az ILO kezdeményezésére Cranfieldben (UK). Napjainkra 42 ország kutatóit tömöríti mint a világ legnagyobb nonprofit HR-kutató hálózata.

⁶⁰ A stratégiai munkaerő-tervezés folyamatának leírásához a francia közszolgálatban folytatott munkaerő-tervezés módszertani megoldásait vettem figyelembe. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état*, Ministère de la fonction publique, Paris, 2016, 31–38.

változást hoznak a munkaerő létszámában, összetételében. A tervezhető „kilépések” – ide tartozik a nyugdíjba vonulás, folyamatban lévő jogviszony megszüntetése, hosszabb időtartamú fizetés nélküli szabadság igénybevétele, nemzeti szakértői státusz létesítése stb. – valamint a szintén tervezhető „belépések”, amelyek többnyire a jogviszony szünetelésének lezárulását és a munkavégzési kötelezettség feléledését jelentik, pl. gyermekgondozás céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadságról való visszatérés – konszolidálása alapján állapítható meg a személyi állomány jövőbeni állapota, természetes fejlődése. Fontos hangsúlyozni, hogy ebben a szakaszban nem kell figyelembe venni a szervezet saját elhatározásából eltervezett személyügyi intézkedéseket, pl. új kinevezés, kizárólag azokkal a belső mozgásokkal kell számolni, amelyekkel kapcsolatban a szervezetnek nincs mérlegelése, mert kényszerhelyzetben van.

2. szakasz: Humánerőforrás-igény meghatározása

Míg az 1. szakasz a tényleges létszám leírását jelenti egy jövőbeni időpontban, s ennek megfelelően a tervezés tárgya maga a személyi állomány, addig a humánerőforrás-igény meghatározása a stratégiai célokra irányul. Azt méri fel, hogy a stratégiai célok megvalósításához hány álláshelyre, mekkora létszámra és milyen kompetenciákra van szükség. Ehhez ismerni kell a szervezeti és költségvetési stratégiai célkitűzéseket, valamint a vezetők véleményét arról, hogy a stratégiai célok eléréséhez milyen humánkapacitást tartanak szükségesnek.

3. szakasz: Jövőbeni humánerőforrás és a humánerőforrás-igény közötti különbség diagnózisa

Ebben a szakaszban kerül sor egy mérleg felállítására, amely azt mutatja, hogy szervezet milyen humánerőforrással rendelkezik, illetve ehhez képest a stratégiai célok elérése milyen humánkapacitást igényel (kvantitatív és kvalitatív jellemzők szerint). Csak olyan igény kielégítése vállalható, amelynek a finanszírozása is biztosítható. Legfontosabb célja ennek a szakasznak, hogy rávilágítson a kompetenciaigények problémáira, pl. melyek a kritikus vagy ritka kompetenciák, milyen a szervezeti megoszlásuk stb. Célszerű az igények kielégítésével kapcsolatos döntés előkészítéséhez többféle forgatókönyvet kidolgozni, az előnyök és hátrányok bemutatásával.

4. szakasz: HR-akciótervek

A HR-akciótervek az előre jelzett munkaerőigény kielégítését szolgáló intézkedéseket tartalmazzák. Ezek közé tartozhat: szervezet átalakítása (átszervezés), belső, külső mobilitás (pl. átirányítás, kirendelés, áthelyezés), továbbképzés, mobilitást ösztönző díjazási formák, előmenetel, munkafeltételek átalakítása (vonzóbbá teheti a munkakört), pályázat (kinevezés), egyéb juttatások javítása, bővítése, egyéni kompetenciaértékelés a mobilitás elősegítéséhez stb.

5. szakasz: Visszacsatolás

Bár a stratégiai tervezés közép- (3 év), illetve hosszabb távra (5 év) szól, biztosítani kell a tervezési időszakon belüli beavatkozás lehetőségét, mivel változhatnak a stratégiai

célkitűzések, a jogi és módszertani környezet szabályai, illetve előfordulhat, hogy az előrejelzések nem voltak pontosak. Évente legalább egyszer el kell végezni az akciótervek értékelését.

A tervezési folyamat legfontosabb követelménye a szakmai hitelesség megőrzése. Ehhez pontosan meg kell határozni azokat az adatokat, információkat, amelyekre szükségünk van, fel kell kutatni az adatok, információk forrását, pl. minisztériumi nyilvántartások, szakértői hálózatok, szakmai konferenciák, informális személyes kapcsolatok stb.

A tervezés minőségének folyamatos fejlesztését nemcsak szervezetten belül, hanem szervezetek között is biztosítani kell. Leghatásosabb eszköze a jó gyakorlatok megosztása, amelynek többféle módja (fóruma) lehet, így pl. szakmai, módszertani konferenciák, HRM-oktatás, köz- és magánszféra tapasztalatainak megosztása, nemzetközi együttműködés.

3. A KÖZSZOLGÁLAT UTÁNPÓTLÁSA MAGYARORSZÁGON

Felmérések szerint Magyarországon a motiváció után a munkaerő megszerzése és megtartása a legsúlyosabb HR-probléma.⁶¹ A válaszadók az alkalmazottak motiválását, elkötelezettségének erősítését, valamint a tehetséges munkaerő megszerzését és megtartását jelölték meg olyan tényezőnek, mint amelyik a legnagyobb mértékben befolyásolja a vállalkozás sikerességét.⁶² Az utánpótlás tehát kulcskérdése a versenyképességnek.

Nincs ez másként a közszolgálatban sem. A különbség csak annyi, hogy a munkaerő megszerzésének és megtartásának problémája összekapcsolódik az évek óta zajló generációváltással.⁶³ Különösen az ezredforduló időszakában *Magyarország* is azokhoz az országokhoz tartozott, ahol kiemelkedően magas volt az 50 évesnél idősebbek aránya.⁶⁴ Mára azonban a helyzet jelentősen változott, megnőtt a 40 év alattiak aránya, azonban a közigazgatás területi szervezeti szintjein továbbra is kevés fiatal dolgozik.⁶⁵

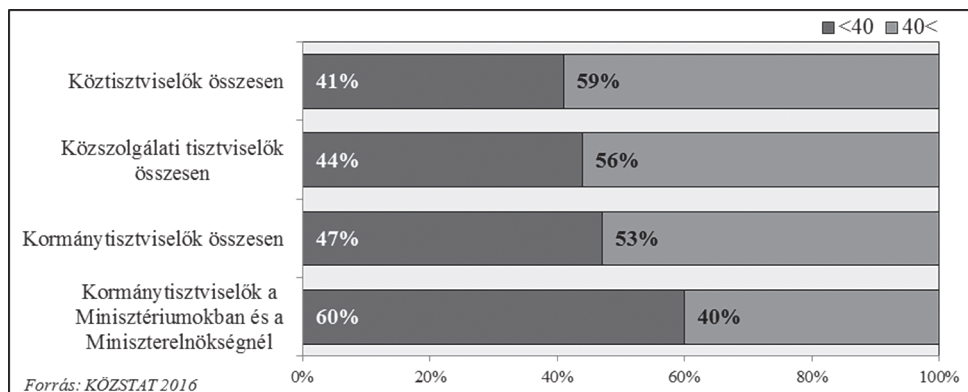
⁶¹ DGS GLOBAL: *i. m.*, 15.

⁶² *Uo.*, 19.

⁶³ SZABÓ Szilvia: The employer brand as tool for the generation management in public sector. In: szerk. DJURKOVIC, Emina: *Strategic management and Decision Support Systems in Strategic management*, University of Novi Sad Faculty of Economics in Subotica, Subotica, 2017, 601–606.

⁶⁴ DUDÁS Ferenc – HAZAFI Zoltán: Elgondolás és fejlesztési javaslat a közigazgatás személyi állománya teljesítő-képességének növeléséről (II. rész), *Magyar Közigazgatás*, 2005/5, 276.

⁶⁵ Forrás: KÖZSTAT, 2016.



5. ábra • A közfoglalkoztatott tisztviselők kor szerinti megoszlása (Forrás: saját szerkesztés a KÖZSTAT, 2016. alapján)

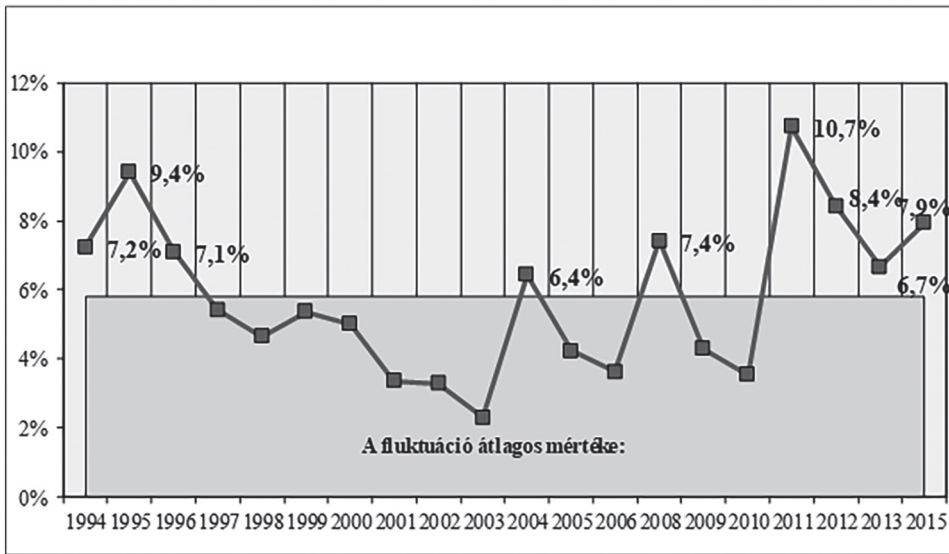
A központi közigazgatásban a 21–29 (19,6%) és a 31–40 év (37,4%) közötti korosztály aránya már meghaladja az OECD-átlagot (11,4%, 24%). Az utóbbi korosztály aránya valamennyi OECD-ország közül Magyarországon a legmagasabb. Ugyanakkor jelentős hiány mutatható ki a 41–50 év közöttiek tekintetében (HU: 18,2%, OECD: 30%).⁶⁶ Mindez arra utal, hogy Magyarországon nem annyira a fiatal munkaerő megszerzése, hanem sokkal inkább a *megtartása* okoz problémát.

Ezt támasztják alá a közfoglalkoztatás fluktuációs adatai is. A kormánytisztviselők esetében a jogviszony-megszüntetések (közös megegyezés, lemondás, felmentés) aránya (2015-ben 7,94%) az utóbbi néhány évben⁶⁷ – bár csökkenő tendenciát mutat – meghaladta a fluktuáció átlagos mértékét (5,8%).⁶⁸

⁶⁶ OECD: *Human Resources Management Country Profiles, Hungary*, 2012. Forrás: www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Hungary.pdf (A letöltés időpontja: 2016. ápr. 15.)

⁶⁷ Az 1994 és 2015 közötti időszakban.

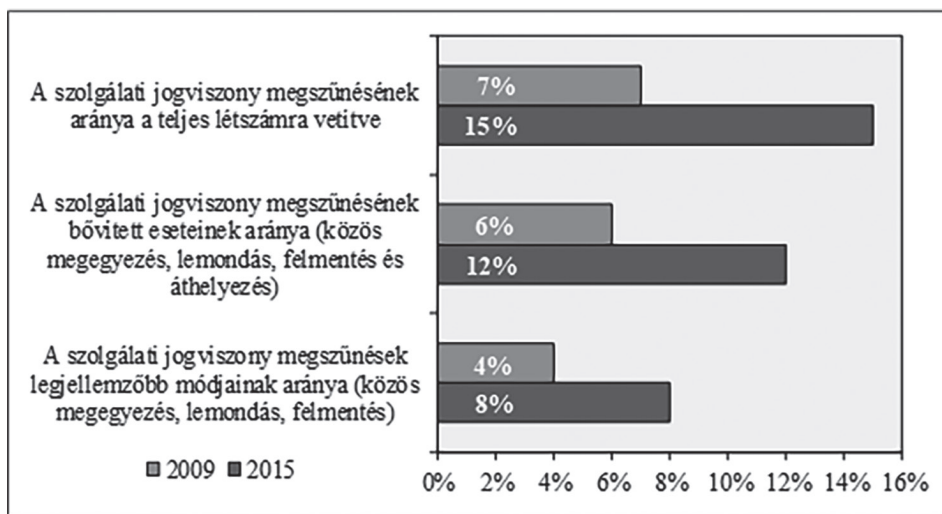
⁶⁸ KÖZSTAT-adatok alapján.



6. ábra • A közszolgálati jogviszony megszűnésének módjai a fluktuáció átlagos értékéhez viszonyítva (Forrás: saját szerkesztés a KÖZSTAT adatai alapján)

Különösen szembeötlő a változás mértéke, ha a jogviszonymegszűnések arányát vesszük górcső alá a létszámhoz viszonyítva. Bármelyik kategorizálást⁶⁹ nézzük, a jogviszonymegszűnések aránya 2009 és 2015 között csaknem megduplázódott.

⁶⁹ Összes jogviszonymegszűnés; közös megegyezés, felmentés, lemondás és áthelyezés; közös megegyezés, felmentés, lemondás.



7. ábra • A közszolgálati jogviszony megszűnésének esetei és arányai (Forrás: saját szerkesztés a KÖZSTAT adatai alapján)

A fluktuáció utóbbi néhány évben tapasztalható növekedése összefüggésbe hozható az államigazgatás szervezetrendszerét érintő átszervezésekkel. A jogviszony-megszüntetések mellett *növekedett a belső áthelyezések száma is.*⁷⁰ Az alacsony motiváltsággal párosuló *magas fluktuációt*, s az abban rejlő kockázatokat a Közigazgatási Stratégia is a közszolgálati HR-gazdálkodás gyengeségeként azonosította.⁷¹

A munkaerő megszerzésének és megtartásának *kulcskérdése*, hogy a közszolgálat mennyire tud vonzó lenni a fiatalok számára. Ennek megítélése nagymértékben függ a közszolgálatban elérhető jövedelmek szintjétől. Az adatok azt mutatják, hogy Magyarországon a közszféra – s azon belül a közszolgálat – a munkaerőpiaci versenyben egyre inkább alulmarad a versenyszektorhoz képest. Ennek oka összefügg a kereseti viszonyok alakulásával. A gazdaság növekedésének hozadékából a *közsféra általában kevésbé részesedik*, mint a versenyszféra, illetve a gazdasági visszaesés jobban sújtja a közszolgálatot. Az 1989-es bázisértéket (100%) figyelembe véve, 2016-ra a GDP 40,5%-kal, a reálkeresetek a vállalkozói szférában 47,1%-kal, míg a közsférában csak 28,8%-kal nőttek. Úgy tűnik, hogy ezt a trendet a különböző életpályaprogramok keretében megvalósított, illetve tervezett jelentős béremelések sem törték meg. Annak ellenére, hogy az egyes életpályák bevezetésének, valamint egyéb bérintézkedések többletköltségeinek finanszírozására

⁷⁰ Az 1997–2013 közötti időszakban a végleges közigazgatási áthelyezések átlaga 1,7%, ehhez képest 2011-ben 2,8%, 2012-ben 5,3%, 2013-ban 2,3% volt. Forrás: KSA.

⁷¹ *Stratégia... i. m.*, 22.

2012–2017 között jelentős többletforrás került a rendszerbe, a két szféra reálkeresetei között 2011-ben mért 23%-os különbség 2016-ban mindössze 19%-ra mérséklődött.⁷² A minimálbér, illetve a garantált bérminimum 2017-re, illetve 2018-ra előre tervezett emelkedésének köszönhetően a különbség várhatóan továbbra is fennmarad.

A fiatalok távolmaradása, a középgeneráció hiánya, a magas fluktuáció, illetve az alacsony jövedelmek várhatóan az elkövetkezendő néhány évben továbbra is nyomás alatt fogják tartani a közszolgálat munkaerő-utánpótlását. Ez nem azt jelenti, hogy nem lesznek jelentkezők, akik a közigazgatásban szeretnének elhelyezkedni. Jól ismert jelenség az a sajátos kínálati munkaerőpiac, amellyel korábban a közszolgálatnak hosszú éveken át szembesülnie kellett. A magánszektorban elhelyezkedni nem tudókat a közzféra-közigazgatás felé terelte az erős munkaerő-kínálat.⁷³ Ez a helyzet a fiatalok beáramlásával – főleg központi szinten – már lényegesen megváltozott, de a feltételek romlása, illetve a pozitív várakozások meghiúsulása miatt bármikor visszaállhat. Mennyiségi problémákkal ezért nem kell számolni, legfeljebb abban az értelemben, hogy a létszám tendenciaszerű növekedésének emiatt sem sikerül gátat szabni.

Sokkal inkább okozhat problémát azonban a kvalitatív követelmények teljesítése. A globális, regionális kihívások gyakran teszik szükségessé a feladatok újragondolását, a szervezeti struktúra átalakítását, a humán erőforrások újraosztását. Ebben a folyamatban kulcskérdés, hogy a változó feladatokhoz sikerül-e biztosítani a megfelelő szakmai kompetenciákat. Nem elegendő lokálisan érzéklni a létszám- és kompetenciaigényeket, szükség van arra is, hogy országos rálátással, megfelelő adatok és információk birtokában, célhoz kötötten történjen a munkaerő tervezése.

A nagyobb szervezeti méretekől adódó hatékonyság kihasználásához a szervezeti integrációnak köszönhetően adóttak a szervezeti feltételek. Az államigazgatásban 2010 óta *megfeleződött* a szervek száma, és látványosan *megnövekedett a személyi állomány szervezeti koncentrációja*.⁷⁴ Több mint megkétszereződött (231%) az egy szervezetre jutó átlagos létszám. Ebben leginkább az ezer és kétezer fő közötti létszámot foglalkoztató szervek számának emelkedése játszott szerepet.⁷⁵ Míg 2010-ben egy jóval kiegyenlítettebb létszámmegoszlás mellett az ötszáz és ezer fő közötti szervek foglalkoztatták legnagyobb százalékban (24,25%) a kormánytisztviselőket, addig 2013-ban már az ezer és kétezer fő közötti létszámmal rendelkező szervek foglalkoztatták az állomány 43,8%-át.⁷⁶

⁷² Forrás: KSH. Megjegyzés: 2011-től a két szféra reálkeresete családi kedvezmény nélkül értendő (a KSH családi kedvezményt csak nemzetgazdasági szinten számol), továbbá a közzféra esetén a kompenzáció nem számít be a statisztikai keresetbe.

⁷³ GAJDUSCHEK György: Kínálati munkaerő-gazdálkodás? Avagy mi határozza meg a köztisztviselői állomány összetételét?, *Új Magyar Közigazgatás*, 2010/8, 22.

⁷⁴ BALÁZS István: A magyar közigazgatás átalakulása a rendszerváltástól napjainkig, *Új Magyar Közigazgatás*, 2012/5, 10.

⁷⁵ HAZAFI Zoltán: *Új közszolgálati életpálya – a közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói*, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, 49.

⁷⁶ *Uo.*, 50.

A nagyobb szervezeti méretek azonban csak a nagyobb hatékonyság elérésének a lehetőségét teremtik meg. Egy jól működő személyügyi stratégiai döntéstámogató rendszer nélkül korlátozottak az esélyei annak, hogy valódi eredményeket hozzanak, s ezzel növeljék a közigazgatás-közszolgálat versenyképességét.

4. KONKLÚZIÓ

A globális pénzügyi, gazdasági válság hatására egyre több országban térnek át a humántőke stratégiai tervezésére, hogy restriktív működési környezetben is képesek legyenek biztosítani a feladatellátáshoz szükséges humánkapacitást. Ennek jelentőségét külön növeli, hogy a társadalom és a közszolgálat előregedése miatt az országok még mindig komoly utánpótlási problémákkal szembesülnek, különösen ott, ahol a közszolgálat munkaerőpiaci versenyképessége jelentősen elmarad a versenyszférához képest. A tervezés nemcsak a személyi állomány természetes fejlődését jelzi előre, hanem a változó feladatok közép- és hosszú távú kompetenciáigényeit is. Ennek alapvető feltétele egy személyügyi és munkaköri információs rendszer, amely adatokat, információkat nyújt a tervezéshez, egyéb személyügyi döntésekhez.

Magyarországon a stratégiai munkaerő-tervezés kialakításának még csak a kezdeti lépéseinél tartunk. Az erre való igény és a fejlesztés irányai már kormányzati döntésekben is megfogalmazódtak. Ezekből egy olyan döntéstámogató rendszer körvonalai rajzolódnak ki, amely egyrészt széles körben szolgáltat statisztikai adatokat a személyi állományról és a szervek személyügyi tevékenységéről, másrészt indikátorok segítségével nyomon követi a változásokat, harmadrészt elemző-értékelő modellkeretek alkalmazásával támogatja az összefüggések elmélyült vizsgálatát. Ezek a sajátosságok nemcsak az élenjáró országok közé emelhetik hazánkat, hanem egyedivé is tehetik a fejlesztést. Ugyanakkor látni kell azt is, hogy a megvalósítás még csak a tervezés szakaszában tart. Csak remélni tudjuk, hogy ezúttal sikerül túljutni a probléma felismerésén, valamint a megoldás keresésén, és a gyakorlatban is működő rendszer valódi támogatást fog nyújtani a kormányzati személyügyi döntésekhez.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*. A felhívás kódszáma: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16.
2. BALÁZS István: *A magyar közigazgatás átalakulása a rendszerváltástól napjainkig*, Új Magyar Közigazgatás, 2012/5.
3. BÁTHORY Zsuzsanna: *Az IMD és a WEFORUM versenyképességi jelentéseinek struktúrája és módszertani háttere*, 2005. Forrás: www.vallgazd.hu (A letöltés időpontja: 2017. május 1.)
4. BISS: *The study on the future role and development of the public administration*. In: *Description of employees of public administration and the solutions for ageing problems*, Foundation "Baltic Institute of Social Sciences", "O.D.A." LTD., RIGA, 2015.
5. BOSSAERT, Danielle – DEMMKE, Cristoph – MOILANEN, Timo: *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*, European Institute of Public Administration, Working Paper, 2012/W/01.
6. DGS Global: *A HR Magyarországon az Országos HR Benchmark Felmérés*, 2010, 11. Forrás: dgsglobal.hu/wp-content/uploads/2013/10/DGSGlobal_OHRB_Felmérés_2010.pdf
7. DUDÁS Ferenc – HAZAFI Zoltán: *Elgondolás és fejlesztési javaslat a közigazgatás személyi állománya teljesítőképességének növeléséről (II. rész)*, Magyar Közigazgatás, 2005/5.
8. fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support (A letöltés időpontja: 2017. ápr. 13.)
9. GAJDUSCHEK György: *Kínálati munkaerő-gazdálkodás? Avagy mi határozza meg a köztisztviselői állomány összetételét?*, Új Magyar Közigazgatás, 2010/8.
10. GELLÉN Márton: *A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében*, doktori értekezés, Győr, 2012.
11. Government Accountability Office (2012), DHS Strategic Workforce Planning. Oversight of Department wide Efforts should be 21 Strengthened. Forrás: www.gao.gov/assets/660/650479.pdf
12. HAZAFI Zoltán: *Új közszolgálati életpálya – a közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói*, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014.
13. HUERTA MELCHOR, Oscar: *The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 21, OECD Publishing, Paris, 2013.
14. IMRE Miklós: *Az állam és a közigazgatás gazdasági szerepe és feladatai*. In: szerk. VEREBÉLYI Imre – IMRE Miklós: *Jobb közigazgatás helyben járás és visszafejlődés helyett*, Századvég Kiadó, Budapest, 2009.
15. Institut Montaigne: *Pour une fonction publique audacieuse et "Business friendly"*, 2014, 9–11. Forrás: www.institutmontaigne.org/fr/publications/action-publique (A letöltés időpontja: 2017. május 1.)

16. *Jó Állam Jelentés 2015*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
17. *Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer kialakítása*. A felhívás kódszáma: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. Műszaki leírás az új Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer rendszerkoncepciójának kidolgozása tárgyú közbeszerzéshez. Forrás: www.palyazat.gov.hu/node/57655?id_comments_type=1 (A letöltés időpontja: 2017. ápr. 27.)
18. *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020*.
19. *La compétitivité: enjeu d'un nouveau modèle de développement*, 2011.
20. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état*, Ministère de la fonction publique, Paris, 2016.
21. *Les usages du Répertoire interministériel des métiers de l'État*, Ministère de la Fonction Publique. Forrás: www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/rime/rime_usages.pdf (A letöltés időpontja: 2017. ápr. 15.)
22. MAGASVÁRI Adrienn: A munkavégzési rendszer megtervezése és működtetése a közszolgáltatásban. In: szerk. SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati stratégiai emberi erőforrás-menedzsment*, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2016.
23. MOLNÁR László – UDVARDI Attila: *Versenyképességi évkönyv – Magyarország helyzetének változása a régiós versenyben*, GKI Gazdaságkutató Zrt. – Friedrich-Ebert-Stiftung, Budapest, 2016. Forrás: www.fes.de/cgi-bin/gbv.cgi?id=13069&ty=pdf (A letöltés időpontja: 2017. május 2.)
24. OCDE: *Panorama des administrations publiques 2011*, Éditions OCDE, Paris, 2013.
25. OECD: *Emploi dans le secteur public*. In *Panorama des administrations publiques 2015*, OECD Publishing, Paris, 2016.
26. OECD: *Human Resources Management Country Profiles, Hungary, 2012*. Forrás: www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Hungary.pdf (A letöltés időpontja: 2016. ápr. 15.)
27. OECD: *Panorama des administrations publiques 2009*, OECD Publishing, Paris, 2010.
28. OECD: *Survey on Strategic Human Resource Management in Central/Federal Governments*. In: *Government at a Glance 2011*, OECD Publishing, Paris, 2011b.
29. OECD: *Vieillessement et service public-Le défi des ressources humaines*, OECD Publishing, Paris, 2007.
30. *Répertoire interministériel des métiers de l'État*, Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. Forrás: rime.fonction-publique.gouv.fr/ (A letöltés időpontja: 2017. ápr. 15.)
31. SZABÓ Szilvia: The employer brand as tool for the generation management in public sector. In: szerk. DJURKOVIC, Emina: *Strategic management and Decision Support Systems in Startegic management*, University of Novi Sad Faculty of Economics in Subotica, Subotica, 2017.
32. SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgáltatásban, Közszolgálati Humán Tükör 2013 (Ágazati összefoglaló tanulmány)*, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014.

33. US Office of Personnel Management, The Strategic Alignment System. Forrás: www.opm.gov/hcaaf_resource_center/3-1.asp (A letöltés időpontja: 2012. július)
34. Workforce Planning Best Practices. Forrás: www.opm.gov/servicesfor-agencies/hr-line-of-business/migration-planning-guidance/mpg-2_information_workforce_planning_best-practicesv2.pdf
35. World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2015–2016*, 2015. Forrás: www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf (A letöltés időpontja: 2016. júl. 8.)
36. World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, 2008. www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf (A letöltés időpontja: 2016. júl. 8.)

Dr. Hazafi Zoltán PhD (drhazafi@gmail.com) 53 éves, jogász, intézetvezető, egyetemi docens a Nemzeti Közszerzői Egyetemen, szakmai főtanácsadó a Belügyminisztériumban. Tanulmányait a Janus Pannonius Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karán, az Ecole Nationale d' Administration francia vezetőképzőben, az ELTE Jogi Továbbképző Intézetben, valamint a Budapesti Műszaki Egyetemen végezte. Jogi végzettsége mellett európai jogi szakjogászi és minőségmenedzser szakképzettséget is szerzett. Több mint 25 éve dolgozik a közigazgatásban a közszerzői fejlesztése és a kormányzati személyzetpolitika területén. Szűkebb szakterülete a közszerzői jog és a korszerű HR-megoldások elterjesztése a közigazgatásban – ezekkel kapcsolatosan készítette doktori értekezését –, de foglalkozott közigazgatási minőségfejlesztéssel és szervezetfejlesztési projekkel is. A *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás* és az *Új Magyar Közigazgatás* szerkesztőbizottságainak tagja. Oktatott a Széchenyi István Egyetem Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Karán, valamint a Zsigmond Király Főiskolán. Eddigi munkásságát a Közszerzőiért érdemjel bronz fokozatával, valamint Magyar Zoltán-díjjal ismerték el.