

Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia

## TEHETSÉGMENEDZSMENT A KÖZSZOLGÁLATBAN

*Talent Management in Public Service*

**Hollósy-Vadász Gábor**, doktorandusz, NKE Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, hvadaszg@gmail.com

**Dr. Szabó Szilvia**, PhD, egyetemi docens, NKE ÁKK Emberi Erőforrás Intézet, szabo.szilvia@uni-nke.hu

*Elméleti tanulmányunkban egy aktuális és kétséget kizáróan figyelmet érdemlő témával foglalkozunk: A közszolgálati tehetségmenedzsment kérdéskörét vesszük górcső alá. Korábbi kutatásaink alapján angolszász és hazai szakirodalmi forrásokból merítve definiáljuk a tehetségmenedzsment fogalmát és bemutatjuk, hogy a globális tehetséghiány milyen hatással van az egyes államok közszolgálati rendszereire. Ismertetünk néhány angol nyelvű tanulmányt, amelyek a lokális közszolgálaton belül vizsgálják a tehetségmenedzsment működését. Rámutatunk a globális tehetséghiány magyar közigazgatásra gyakorolt hatására, illetve arra, hogy jelenleg miként működik hazánkban a tehetségmenedzsment gyakorlata. A tanulmány végén néhány olyan alternatívát fogalmazunk meg, amelyeket alkalmazva a magyar közszolgálaton belül, a tehetségmenedzsment gyakorlata felfrissíthető lenne, ezáltal mind több fiatal tehetség számára válhatna vonzóvá e speciális munkaerő-piaci szegmens.*

### KULCSSZAVAK:

tehetségmenedzsment, közszolgálati munkaerőpiac, integrált emberierőforrás-gazdálkodás, karrierlehetőségek

*In this theoretical essay we deal with a current research area: public talent management. Firstly, we define talent management based on Hungarian and Anglo-Saxon literature. Secondly, we present the effect of the lack of talent in public service. Thirdly, we cite studies that examine the function of talent management in local public service. Fourthly, we present the effect of the lack of talent in Hungarian public service. Moreover, we explain how Hungarian public talent management works. Finally, we suggest some possible methods that could be applied to make public service more attractive for young talents.*

### KEYWORDS:

talent management, public labour market, integrated human resources management, career opportunities

## 1. ELMÉLETI BEVEZETŐ

A legfrissebb hazai, a közszolgálat egészét átfogó humánerőforrás-kutatási<sup>1</sup> eredmények alapján érzékelhető, hogy az elmúlt időszakban megnőtt a kereslet a tehetséges munkavállalók iránt. Kieleződött a verseny a gazdasági szervezetek között a minél tehetségesebb fiatalok alkalmazásában.

A *tehetség* fogalma a pszichológiában nem egyértelműen meghatározható, a különböző modellek annak eltérő aspektusaira helyezik a hangsúlyt.<sup>2</sup> Tanulmányunkban a könnyebb áttekinthetőség érdekében Renzulli<sup>3</sup> (idézi Szabó<sup>4</sup>) modelljét alkalmazzuk. Eszerint a tehetség három részből áll: kimagasló intellektuális képesség, kreatív gondolkodás és motiváltság. Ahhoz, hogy a tehetség érvényesülhessen, szükséges a tudás és az egyén adekvát képessége. A kutató megemlíti, hogy már nem elég megtalálni a tehetséges embereket, hanem képezni is kell őket, valamint a szervezetnek alkalmasnak kell lennie arra is, hogy megtartsa ezeket a munkavállalókat. Mindezt megnehezítheti, hogy globális szinten folyamatosan nő a tehetségek hiánya.<sup>5</sup> Az idézett globális kutatásba 38 000 fő munkáltatót vontak be, és ebből 54%-uk jelezte azt, hogy nem találnak kellően tehetséges kollégákat, ami a mindennapi működésben is problémákat okozhat. A kontinensek tekintetében a tehetségihiány az EMEA (Europe, Middle-East, Africa; magyarul: Európa, Közel-Kelet, Afrika) régióban nem olyan erős, mint Észak-Amerikában vagy Ázsiában. Magyarországon a munkaadók 35%-a panaszkodott arra, hogy nehezen talál tehetségeket adott munkakörök betöltéséhez.

A fenti jelenség okozója alapvetően a tehetséges munkaerő kínálatának csökkenése, és ezzel párhuzamosan a munkaadói oldal keresletének növekedése.<sup>6</sup> A folyamatra nagy hatással van az, hogy a technikai fejlődés miatt olyan módszereket vezetnek be a szervezetek, amelyek működtetéséhez mind több szakértelemre van szükség. Továbbá a lapos hierarchiájú szervezeti struktúrák terjedésével megnőtt az igény azokra a szakemberekre, aki önállóan képesek problémákat megoldani. A migráció is hatással van a globális tehetségihiányra, mert a tehetségek a fejletlenebb országokból a fejlettebbekbe áramlanak, ezzel a befogadó államban csökkentik a hiányt, de a kibocsátóban növelik. A kínálatot csökkentő tényezők közé tartoznak még egyéb – hazánkat is érintő – jelenségek, melyeket nem szabad figyelmen kívül hagynunk. Az előregedő társadalmakban valószínűleg nem lesz a jövőben elegendő tehetséges pályakezdő, így a fejlett országok kénytelenek lesznek még több fiatal elszívni

1 Közszolgálati Humán Tükör, 2014. kutatás = *Közszolgálati HR menedzsment*, szerk. SZABÓ SZ., SZAKÁCS G., Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015, 116–122. = CZIRÁKI SZABINA: *Tehetség menedzsment, kulcsember programok, vezetői utánpótlás*.

2 GYARMATHY ÉVA: *IQ és tehetség*, Magyar Pszichológiai Szemle, 57(2002)/1, 127–154.

3 RENZULLI Joseph: *The Tree-ring Conception of Giftedness. Its Implication for Understanding the Nature of Innovation = Conceptions of Giftedness*, eds. R. J. STERNBERG, J. E. DAVIDSON, Cambridge UK, Cambridge University Press, 2003, 246–279

4 SZABÓ Katalin: *Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon*, Vezetéstudomány, 42(2011)/11, 2–15.

5 Manpowergroup: 2013. évi tehetség felmérés kutatási eredményei, 2003. Forrás: [candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/42d113f9-a74e-4fcc-83c9a0fa14fc118f/ManpowerGroup-Tehets%C3%A9g-Felm%C3%A9r%C3%A9s-2013-Eredm%C3%A9nyek.pdf?MOD=AJPERES](http://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/42d113f9-a74e-4fcc-83c9a0fa14fc118f/ManpowerGroup-Tehets%C3%A9g-Felm%C3%A9r%C3%A9s-2013-Eredm%C3%A9nyek.pdf?MOD=AJPERES) (a letöltés ideje: 2016. 01. 27.)

6 SZABÓ: i. m., 4.

Kelet-Európából, illetve a harmadik világból. Ehhez társul a túlzottan konzervatív oktatási rendszer, amely nem kellően rugalmas a változó munkaerő-piaci igényekhez. Továbbá a képzési periódusok kitolódnak, emiatt a tehetségek gyakran csak 30 éves korukban jelennek meg a munkaerőpiacon. A társadalmi sajátosságok is csökkenthetik a tehetségek számát. Például a mélyszegénységben élőknek nincs lehetősége arra, hogy a kiemelkedő adottságaiknak megfelelő oktatásban vegyenek részt.

A fentiek alapján elmondható, hogy a globális tehetséghiány problémát okoz, mind a nemzetállamoknak, mind a piaci szereplőknek. A probléma globális méretét jól szemlélteti az angol szakirodalomban egyre gyakrabban olvasható „war for talent” kifejezés, azaz a „háború a tehetségekért” napjaink égető problémája.

Hazánkra tipikusan jellemzőek a felsorolt szempontok, ezért indokolt a tehetségmenedzsment fókuszba helyezése, különösen a közszolgálat sajátos munkaerő-piaci gyakorlatában.

A tehetséghiány csökkentésének két fő irányvonala ismert. Az első, amikor az állam felülről avatkozik be a folyamatba, pl. oktatáspolitikai szinten. A másik lehetséges út, amikor a munkaerőpiaci szereplők (köz- és magán-szférában működő szervezetek) saját eszközökkel orvosolják a hiányt. Ennek legcélravezetőbb eszköze a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás részeként a tudatos és tervszerű tehetségmenedzsment programok működtetése.

## 2. A TEHETSÉGMENEDZSMENT

A *tehetségmenedzsment* (angolul Talent Management, röviden TM), nehezen meghatározható fogalom, mivel a különböző kutatók a fogalom más-más aspektusára fókuszálnak,<sup>7</sup> illetve a definíciók nem konzekvensek. Collings és Mellahi<sup>8</sup> saját elméleti rendszert dolgoztak ki 3 szempont figyelembevételével. Az első értelmében a szervezeteknek mindenképpen meg kell határozniuk azokat a pozíciókat, amelyek kulcsszerepet töltenek be a cég versenyképessége szempontjából. A második szerint a szervezet versenyképességéhez hozzájárul még a magas teljesítményű és a potenciálisan magas teljesítményű tehetségek fejlesztése. A szervezeteknek különbséget kell tenniük, hogy melyek azok a pozíciók, amelyek stratégiai szempontból fontosak, és ezeket magas teljesítményű dolgozókkal kell betölteni. A modell harmadik eleme a differenciált emberierőforrás-szerkezet, azaz az állomány tagjait kompetenciájuknak megfelelően más-más pozíciókba kell helyezni. A szerzők megemlítik, hogy a TM-nek mindenképpen stratégiai alapúnak kell lennie olyan szempontból, hogy illeszkedik az egyéb HR-folyamatokhoz. Cikkünk további részében ezt az elméleti modellt alkalmazzuk a tehetségmenedzsment definíciójaként.

A következőkben olyan tanulmányokat mutatunk be, amelyek nem a TM fogalmi meghatározására helyezik a hangsúlyt, hanem annak a működési mechanizmusaira fókuszálnak.

7 Robert E. LEWIS, Robert J. HECKMAN: *Talent management: A critical review*, Human Resource Management Review, 2006/16, 139–154.

8 David G. COLLINGS, Kamel MELLAHI: *Strategic Talent Management: A review and research agenda*, Human Resource Management Review, 19(2009)/4, 304–313.

Capelli<sup>9</sup> négy alapelvben foglalta össze azon tényezőket, amelyek szükségesek a TM hatékony működéséhez:

1. Az első pont értelmében mindenképpen megéri fejleszteni a tehetségeket még akkor is, ha megvan annak kockázata, hogy elhagyják a céget. Ezt azzal magyarázza a szerző, hogy új munkaerőt felvenni jóval költségesebb, mint a bent lévőket megtartani. Azonban kívülről felvenni egy tehetséget sokkal időhatékonyabb, mint a bent levőt hosszú ideig képezni. Emiatt a kettősség miatt javasolt a szervezetek számára mindkét módszer alkalmazása a kiválasztási folyamatban. Mindig a betölteni kívánt pozíciótól függ, hogy saját erőforrást képeznek ki, vagy kívülről hoznak új munkavállalót. Az alacsony szintű pozíciók esetében a külső megkeresés a bevált gyakorlat, ezzel szemben egy olyan pozícióban, amelynél magasán értékelt képességekre van szükség (bizalom, lojalitás), célszerű a már meglévő munkaerőt képezni, mivel új személy felvétele a kockázati tényezők és a beválás miatt költségesebb lehet.
2. A második alapelv a bizonytalanság jelensége, azaz a képzések hatékonyságának ellenőrizhetősége, amely leginkább a decentralizált szervezeti kultúrákban fontos tényező a munkaadók számára. Csökkenthető a bizonytalanság azzal, ha a képzési folyamatokat feldarabolják különböző kisebb egységekre. Így ténylegesen ellenőrizhető, hogy az adott képzési szakaszban tanultakat hatékonyan lehet-e használni a gyakorlatban. Illetve, ha időközben a munkavállaló távozik a cégtől, akkor a szervezet számára kisebb a járulékos veszteség.
3. A harmadik alapelv a dolgozók fejlesztésére szánt költségek megtérülésével foglalkozik. Ebben az esetben a hatékonyság leginkább azzal fokozható, és egyben biztosíték a szervezetek számára, ha a költségekbe bevonják az érintett munkatársakat is (pl. A képzés tandíjának felét ők fizetik). Egy másik módszer lehet a korábbi dolgozókkal való jó viszony megőrzése abban a reményben, hogy egyszer visszatérnek a céghez, és így megtérül a képzésükbe fektetett energia és költség.
4. A negyedik alapelv: a befektetés megőrzése a munkavállaló és a munkáltató érdekeinek összehangolásával. A szerző szerint gyakori, hogy a tehetségekbe fektetett energia nem térül meg, mert elhagyják a céget, ha találnak egy jobb lehetőséget (igazolja ezt az a tény, amit a tanulmány elején említettünk, hogy nagy a kereslet a tehetségek iránt, így ezt könnyen megtehetik). Ennek az ellenszere lehet, ha a munkavállaló és a munkáltató közösen hozzák meg döntéseiket a képzéseikről, vagyis bevonják az érintetteket a döntési folyamatba. A következő tanulmány tartalma is figyelemre méltó témánk szempontjából, hiszen azt emeli ki, hogy a fiatal tehetségek miképpen tudnak tanulni az idősebb korosztálytól. (Úgy véljük, ez a magyar közigazgatásban egy sarkalatos pont, mivel Hazafi<sup>10</sup> szerint is a közigazgatás csak úgy lesz versenyképes, ha képes bevonni a fiatal tehetségeket, valamint őket együtt tudja foglalkoztatni az idősebb generáció tagjaival.) Calo<sup>11</sup> megkülönbözteti a szervezeti tudást az egyénitől. Ezalatt a szerző egy olyan fajta tudást ért, amit az egyének

9 Peter CAPELLI: *Talent management for the twenty-first century*, Harvard Business Review, 86(2008)/3, 74–81.

10 HAZAFI Zoltán: *Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről*, Hadtudomány, 25 (E. különszám, 2015), 12–20. Forrás: [real.mtak.hu/21949/1/4\\_HAZAFI\\_ZOLTAN.pdf](http://real.mtak.hu/21949/1/4_HAZAFI_ZOLTAN.pdf) (a letöltés ideje: 2015. 07. 04.)

11 Thomas J. CALO: *Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer*, Public Personnel Management, 37(2008)/4, 403–416.

folyamatosan átadnak egymásnak, emiatt nem vész el akkor, ha a munkavállalók egy része kilép, és őket másokkal pótolják. A tudás átadását nagyban befolyásolja a szervezeti kultúra. Egyes típusai támogatják, míg mások akadályozzák annak folyamatát. A tudás átadása különösen a magas beosztású, vezetői munkakört betöltő munkavállalók esetén fontos, mivel ők azok, akik a szervezet stratégiáját jelentősen meghatározó információkkal rendelkeznek. Ezt a folyamatot tudja támogatni a szervezeti emberierőforrás-menedzsment gyakorlata, mert a kiválasztási kultúra felelős a munkaerő utánpótlásáért, azaz a megfelelő pozícióhoz a megfelelő embert és egyben tehetséget megtalálni. Továbbá a HR felelős még azért is, hogy olyan politika és gyakorlat alakuljon ki a szervezeten belül, ami elősegíti a tudás átadását. Ahhoz, hogy ez a folyamat sikeres legyen, célszerű az idősebb kollégákat motiválttá tenni arra, hogy nyugállományba vonulás helyett tovább dolgozzanak, és adják át a meglévő tudásukat a fiataloknak. Ilyen motivátor lehet pl. A bónusz vagy mentori rendszer alkalmazása.

### 3. KÖZSZOLGÁLATI TEHETSÉGMENEDZSMENT

#### – NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

A tanulmányunk központi témájául szolgáló tehetségmenedzsment általános elméleti és gyakorlati definiálásán túl, a hazai közszolgálati gyakorlatot megelőzve szükségesnek tartjuk néhány nemzetközi példa (jó gyakorlat) ismertetését az olvasó számára.

Az első meghatározó kutatás Garrow és Hirsh<sup>12</sup> nevéhez fűződik, elméleti tanulmányukban az Egyesült Királyság közigazgatásának vizsgálatát mutatják be. Munkájuk egyik érdekes megállapítása, hogy a közszolgálatban a TM kifejezésnek negatív a konnotációja. Gyakran úgy értelmezik a dolgozók, hogy a TM megakadályozza a későbbi magasabb pozíció elérését azon beosztotti állomány számára, akik nem vesznek részt benne. Emiatt számos közszolgálati intézmény akadályokba ütközik a TM alkalmazása során, mert túlzott hangsúlyt fektetnek az esélyegyenlőségre.

Egy másik angolszász tanulmány kanadai környezetben vizsgálta a közszolgálati TM szerepét. Glenn<sup>13</sup> szerint a kanadai közigazgatásban két különböző TM-modellt alkalmaznak. Az első egy formailag kötött rendszeren keresztül tervezi, értékeli, fejleszti a munkaerő-állományt. A második modell nagy szabadságot ad a közszolgálati szervezetek egyes osztályainak a gyakorlat kialakítása során. A kanadai tehetségmenedzsment rendszer fő célja, hogy minél sikeresebb legyen a tehetségek felkutatásában és azonosításában, valamint a közigazgatás számára elegendő mennyiségű és minőségű tehetséget biztosítson.

Crumpacker és Crumpacker<sup>14</sup> észak-amerikai minta alapján a Senior Executive Service-t (Szenior Végrehajtó Szolgálat; szövetségi szerv) vizsgálták. A szerzők kiemelik, hogy

12 Valerie GARROW, Wendy HIRSH: *Talent Management: Issues of Focus and Fit*, Public Personnel Management, 37(2008)/4, 389–402.

13 Ted GLENN: *The state of talent management in Canada's public sector*, Canadian Public Administration, 55(2012)/1, 25–51.

14 Martha CRUMPACKER, Jill M. CRUMPACKER: *The U.S. Federal Senior Executive Service (SES) and Gender Diversity: Would Proposed Legislation Enhancing the Representational Diversity of Selection Panels Necessarily Increase the Number of Female Ap*, Public Personnel Management, 37(2008)/4, 417–433.

a szervezetnek a TM alkalmazása során be kell tartania a törvényeket, amelyek a „védett” csoportokra vonatkoznak. Azaz be kell vonni azokat a társadalmi csoportokat, akik a munkaerő-piaci értelemben védett csoportoknak számítanak, pl. A női munkavállalókat. Már a munkaerő felvételekor arra törekednek, hogy a társadalom minden szegmenséből vegyenek fel dolgozókat, illetve a kiválasztás kizárólag a személyes kompetenciákon alapuljon, és mellőzzön minden más tényezőt, pl. politikai preferenciát. Emellett minden szövetségi szervnek éves szinten riportot kell küldenie a tehetségmenedzsment gyakorlatáról, illetve arról is, hogy hány olyan személy vesz részt a programban, aki egyben „védett” csoportnak is tagja. Ezek alapján a szervezetek az alulreprezentált munkavállalói csoportok számára célzott stratégiai intézkedéseket hajtanak végre.

Az eddigi nemzetközi példákban olyan kutatásokat mutattunk be, amelyek a közszolgálati tehetségmenedzsmentet a fejlett országok gyakorlatában vizsgálták. A tanulmány folytatásában ezért olyan témákkal foglalkozunk, amelyek ugyanezt kutatták egy fejlődő állam közigazgatási rendszerében. Kock és Burke<sup>15</sup> dél-afrikai vizsgálata azt mutatja be, hogy mi-ként lehetne bevezetni és eredményesen működtetni TM programokat az ottani közigazgatásban. A szerzők öt pontban gyűjtötték össze a rendszer működtetésével kapcsolatos szakmai javaslatokat:

1. Napjaink generációi másfajta munkaattitűdökkel rendelkeznek, mint az előtűk járók, és ezt a helyzetet a vezetőknek fel kell tudni ismerni és egyben kezelniük is kell.
2. A magánszektor már régóta hatékonyan üzemelteti a TM-et, ezzel elszívva a közigazgatás számára fontos tehetségeket. A szerzők azt javasolják, hogy közigazgatáson belül jöj-jön létre egy integrált TM rendszer, aminek a segítségével jobb kommunikáció biztosítható a HR és a közvetlen szakmai vezetők között.
3. Be kell azonosítani munkavégzéshez szükséges kompetenciákat, amelyek fejlesztése is elengedhetetlen. Ezt a folyamatot támogatná, ha a közszolgálaton belül nem a HRD (Human Resource Development; magyarul: Emberi Erőforrás Fejlesztés) osztály képezné a munkatársakat, hanem kiszerveznék a folyamatot a közszolgálatban beosztott állomány képzéséért felelős egyetemekhez. A kutatók szerint ez azért lenne hasznos, mert a közigazgatáson belüli HRD osztályok reaktív alapon működnek, vagyis akkor képeznek, ha azt észlelik, hogy a beosztottak meglévő tudása nem elégséges. Ezzel ellentétben az egyetemek valós időben képesek reagálni a közigazgatáson belüli képzési hiányra és problémákra.
4. A TM-be integrálni kell az információs technológiát, továbbá a munkavállalók szakmai fejlődéséhez kapcsolódóan adatbázisokra van szükség, amelyek tartalmazzák a pszichometriai vizsgálatok eredményeit, karriertervet, teljesítményértékelést.
5. A TM bevezetését a senior menedzsment szintjén kell kezdeni, majd onnan lehet kiterjeszteni az állomány többi tagjára. A felülről jövő folyamat során a változás kezelése és a hatékony kommunikáció elengedhetetlen.

15 Ruwayne KOCK, Mark BURKE: *Managing talent in the South African Public Service*, Public Personnel Management, 37(2008)/4, 457–470.

A folytatásban – kilépve az angolszász kulturális közegekből – három ázsiai ország, Thaiföld, Malajzia és Szingapúr<sup>16</sup> közszolgálati gyakorlatából idézünk. Poocharoen és Lee<sup>17</sup> elemzésükbe azokat a TM mechanizmusokat vonták be, amelyeket legalább öt éve használnak a nevezett területeken. Szingapúr esetében a kutatók négy különböző sémát azonosítottak – a munkavállaló karrierútjának egyes szakaszait figyelembe véve – amelyek egymásra épülnek:

1. A szolgálat előtti ösztöndíj. Ennek az a célja, hogy minél előbb megtalálják a tehetségeket a közigazgatás számára, ezért a program már középiskolás korban elindul.
2. A vezetői program, ami a közigazgatás számára képez olyan tehetségeket, akiknek már legalább két éves tapasztalata van.
3. Az adminisztratív szolgáltatás: az ide bekerült személyek meghatározói a nemzeti politika alakításának, érdekessége a kategóriának, hogy a tapasztalatszerzés céljából megengedik számukra, hogy dolgozzanak a magánszektorban is. Az ebben a programban részt vevők kimagasló bérezésben részesülnek, és jellemzően a jól teljesítők a jövőben magas pozíciót tölthetnek be, akár miniszterhelyettesek is lehetnek.
4. A magas potenciálú program, ami a tágabb értelemben vett vezetői képességeket fejleszti. A programban részt vevők a későbbiek során elsősorban a külügy területén helyezkedhetnek el.

A szerzőpáros<sup>18</sup> szerint a malajziai rendszer a szingapúrival ellentétben csak három elemet tartalmaz:

1. A szolgálat előtti ösztöndíj: ennek keretében felkészítik a diákokat külföldi egyetemekre történő felvételre. A végzést követően a diákoknak 6–10 évet kell eltölteniük a közszolgálatban, abban az esetben, ha tudnak számukra állást biztosítani, ha nem, akkor felmentést kapnak e kötelezettségük alól.
2. Az adminisztratív és diplomáciai séma, ami minden pályázó számára nyitott, így nincsenek előfeltételek, csak a kiválasztási eljárást kell sikeresen teljesíteniük a jelentkezőknek. Ezt követően a pályázóknak egy egyéves képzésen kell részt venniük, ami után felajánlanak nekik egy hivatalnoki állást.
3. A harmadik kategóriába azok a hivatalnokok kerülnek, akik a későbbiek során magasabb beosztású vezetők lehetnek, számukra biztosítják a továbbtanulás lehetőségét is, mint például a doktori programban való részvételt.

A thaiföldi rendszer<sup>19</sup> szintén négy szintből áll:

1. A szolgálat előtti ösztöndíj, melyet középiskolások és BA hallgatók vehetnek igénybe, de a képzési idő háromszorosát kell ledolgozniuk.
2. A közszolgálati végrehajtó állomány fejlesztési programja, aminek az a célja, hogy a közszolgálati hierarchia középszintjeire vonzzon be tehetségeket. A képzés során mind elméleti, mind gyakorlati képzés is megvalósul. 40–60 személy vesz benne részt minden

16 Ora-orn POOCHAROEN, Celia LEE: *Talent management in the public sector*, Public Management Review, 15(2013)/8, 1185–1207.

17 POOCHAROEN, Lee: *i. m.*, 17.

18 *Uo.*

19 *Uo.*



szegmensből (Olyan csoportokra utal, melynek tagjai a klaszter más résztvevőivel valamilyen közös jellemvonással rendelkeznek, pl. mindannyian a Z generáció tagjai).

3. A harmadik kategória a potenciálisan magas teljesítményűeket célozza meg. Ennek fő célja, hogy felhívja a tehetségek figyelmét és motiválttá tegye őket a közszolgálati hivatásra. Ezen túlmenően fejleszti és felkészíti őket a majdani vezetői szerepre.
4. Az új típusú vezetőképző program, ami egy egyhónapos tréning a hierarchiában közép-szinten lévő hivatalnokok számára.

#### 4. TEHETSÉGMENEDZSMENT A MAGYAR KÖZSZOLGÁLATBAN

A széles körű nemzetközi példák ismeretében a továbbiakban a hazai közszolgálati gyakorlat ismertetésével foglalkozunk, ebben elsősorban az elmúlt időszak aktuális hazai kutatásait vettük górcső alá. Elsősorban az ÁROP program keretében megvalósult „Közszolgálati Humán Tükör Kutatás” eredményeire fókuszáltunk, hiszen az elmúlt időszakban ez az egyetlen olyan átfogó vizsgálat, amely a hazai közszféra egészét vizsgálta, ebben külön figyelmet szentelve a témák központi eleméül szolgáló tehetségmenedzsment gyakorlatának. A kutatás unikális jellegét az adja, hogy a magyar közszolgálat (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelem, honvédelem) teljes humán átvilágítása megvalósult. A vizsgálat során a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézet kutatóműhellyé alakult, amelyben az egyetem szakirányú vezető oktatói, a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola szakirányú doktoranduszai és neves külsős szakemberek dolgoztak együtt. A kutatómunka eredményeit szakmai tanulmányokban és két egyetemi tankönyvben (szakkönyvben) tették közzé.<sup>20,21</sup>

A továbbiakban bemutatjuk, hogy a nevezett kutatások alapján a hazai közszolgálatban hol helyezkedik el és milyen szerepe van a tehetségmenedzsment rendszereknek a HR-stratégián belül. Szabó<sup>22</sup> szerint közigazgatásban az integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszert használják, amely modell a gyakorlatban a dolgozók és a szervezet céljait egyesíti, szem előtt tartva az intézmény stratégiai céljait. Ennek egyik eleme a *karriermenedzsment*. A fogalom arra utal, hogy a szervezet anyagi és nem materiális eszközökkel segíti a dolgozót, hogy az megvalósítsa individuális céljait. Ennek a folyamatnak az egyik eleme a *tehetségmenedzsment*. Ebben a felfogásban a közigazgatáson belüli tehetséggondozást jelenti, ami szorosan kapcsolódik az egyén előmeneteléhez, amivel biztosítható a vezetők utánpótlása.

20 *Közszolgálati Humán Tükör 2013 Kutatás* (kutatásvezetők: DR. HAZAFI Zoltán, DR. SZAKÁCS Gábor – Nemzeti Közszolgálati Egyetem, teamtagok: egyetemi oktatók, PhD-hallgatók, fiatal kutatók, közszolgálati gyakorlati szakemberek). Az ÁROP-2.2.17 projekt keretében elkészült tanulmányok elérhetőek online, a Magyar honlapon. Forrás: [magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozszolgalmati-eletpalya](http://magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozszolgalmati-eletpalya)

21 *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*, szerk. DR. SZABÓ Szilvia, DR. SZAKÁCS Gábor, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2016; és *Közszolgálati HR-menedzsment*, szerk. DR. SZABÓ Szilvia, DR. SZAKÁCS Gábor, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015.

22 SZABÓ Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*, „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2013, 1–55. Forrás: [magyaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07\\_HR\\_EletpalyaModell\\_AROP2217.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07_HR_EletpalyaModell_AROP2217.pdf) (a letöltés ideje: 2015. 10. 04.)



A TM a közigazgatásban a munkavállaló teljes pályafutását végigkíséri a belépési folyamatól egészen a kilépésig. Tartalmazza a kiválasztási, képzési, utódlási és kompenzációs folyamatokat. A folyamat segítségével könnyebb megtartani a tehetségeket, csökkenti a fluktuációt és növeli a dolgozók motivációját.

A kutatómunka arra is rávilágított, hogy a tehetséghiány mint globális jelenség a magyar közigazgatásban is érezteti hatását, ugyanakkor a közszolgáltatón belüli generációváltás egyik alapfeltétele, hogy sikerüljön a tehetségeket bevonni a munkába.<sup>23</sup> A tapasztalatok alapján azonban a közigazgatás egyre kevésbé versenyképes a tehetségek felvételében a versenyszférával szemben. Ennek részben az az oka, hogy a bérezés sokkal alacsonyabb, mint a versenyszférában, másrészt a közszolgáltatásban is erőteljesen megjelent a túlmunka. (Már nem a tipikus 8–16 óráig munkaterhelést jelenti.)

A fenti problémák kezelését könnyítheti egy a kutatásba bevont fiatal doktorandusz felismerése,<sup>24</sup> miszerint a közigazgatáson belül nem minden pozíciót szükséges tehetségekkel betölteni. Így a vezetőknek fontos szerep jut abban a tekintetben, hogy mely munkakörbe kívánnak tehetséget helyezni. A szerző hangsúlyozza, hogy kiemelten szükséges azokat a kulcspozíciókat meghatározni, amelyeket tehetségekkel célszerű betölteni. Ezt segítheti a stratégiai alapú integrált közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodáson belüli tehetséghemenedzsment<sup>25</sup> működése a gyakorlatban. E tény ellenére jelenleg nincs minden területet átfogó tehetséggondozó program a közigazgatásban, és sok tehetséget nem is sikerül azonosítani. A vezetők feladata az, hogy felmérjék, mely munkakörök nem tölthetők be a munkavállalók korábban megszerzett tudásával, és hol kell azt fejleszteni. A kutató szerint is<sup>26</sup> nagyon gyakran előfordul, hogy a tehetséges munkavállalókat ezekbe a feladatkörökbe helyezi a vezetők, mert bíznak abban, hogy jó képességeik miatt el tudják látni azokat. Gyakran előfordul azonban, hogy a tehetségek többletterhelést kapnak, vagyis többletmunkát kell végezniük, anélkül, hogy képességeiket a kompenzáció során elismernék. A tehetségesek foglalkoztatásában kiemelt szerepe van a vezető és az alkalmazott közötti bizalomnak. Ennek során a vezetőnek az alkalmazottal éreztetnie (hatékonyan kommunikálnia) kell, hogy hisz benne, azaz a rá bízott feladatot kiemelkedő színvonalon el tudja végezni. A tehetségek foglalkoztatása mindig nehézkes, mivel magukra úgy tekintenek, mint akik a vezetők partnerei. Ebből fakadóan sokat kérdeznek, mindig ismerni akarják a teljes folyamatot az elejétől a végéig, és gyakran nehezen viselik el a hierarchiát, emiatt foglalkoztatásuk sok türelmet igényel. A hierarchiához adaptálódás különösen fontos, mivel a magyar közszolgálatra a többszintű hierarchia és a bürokrácia jellemző. Ugyanakkor a tehetségek gyakran öntörvényűek és jelentős autonómiaigénnyel bírnak. A tehetségek gyakori igénye, hogy tovább kívánjanak tanulni, emiatt támogatni kell őket ebben. A vezetőnek számíthatnia kell arra, hogy a beosztottja olyan tudásra tesz szert a képzéseken, amit máshol jobban megfizetnek, emiatt

23 HAZAFI: *i. m.*, 11.

24 CZIRÁKI Szabina: *A vezetők szerepe a tehetséggondozásban = Közszolgálati HR menedzsment*, eds. SZABÓ Sz., SZAKÁCS G., Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015, 27.

25 SZABÓ: *i. m.*, 21.

26 CZIRÁKI Szabina: *i. m.*, 68–71.

előfordulhat, hogy a tehetségek munkahelyet váltanak. Véleményük szerint ezt a problémát kezelni lehetne azzal, ha a hallgatóknak a képzési idő függvényében valamennyi ideig kötelező lenne a közszolgálatban maradni, például a megfelelően kialakított tanulmányi szerződés gyakorlatával. Erre vannak már nemzetközi példák (lásd Malajzia<sup>27</sup>). A tehetségek megtartási eszköze lehet még, ha a vezetők rájuk partnerként tekintenek és nem potenciális veszélyforrásként, akik jobb képességeik birtokában az ő helyükre pályáznak.

A hivatkozott átfogó vizsgálat egyik résztanulmányában Szabó<sup>28</sup> a közszolgálati emberi erőforrás-fejlesztés humánfolyamatának elemzésével foglalkozott, az államigazgatásban, önkormányzati igazgatásban, rendvédelemben és honvédelemben dolgozók (n=1600) bevonásával. A kutatásban válaszadók 13%-a gondolta úgy, hogy hajlandó saját keresetéből tehetséggondozó programra áldozni. A megkérdezettek 36%-a igennel felelt arra a kérdésre, hogy hajlandó lenne-e saját jövedelméből magasabb munkakör betöltéséhez szükséges iskolarendszerű képzéseket finanszírozni. Jelenleg a rendvédelmi felsőfokú végzettséggel rendelkező dolgozók 35%-a vesz részt tehetséggondozásban, míg ez a szám középfokú végzettséggel rendelkezők esetén 11%, alacsonyabb fokúak esetében 8,6%. Ezzel szemben az államigazgatásban a felsőfokú végzettségűeknek csak 23%-a vesz részt tehetséggondozásban, középfokú végzettség esetén 15%, alacsonyabb fokú végzettséggel rendelkezők esetén 6%. Arra a kérdésre, hogy tehetségeket a közszolgálat mivel tudná megtartani, a válaszadók 68%-a a magasabb anyagi és erkölcsi megbecsülést jelölte meg. A cikk szerzője arra a következtetésre jutott, hogy TM a vizsgálat idején még nem volt egységes a közszolgálaton belül, alapvető fejlesztésre szorul.

A Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola fiatal kutatója, Pankár<sup>29</sup> a rendészeti tehetséggondozó rendszert egy kompetenciaalapú fejlesztő programként aposztrofálja. A bekerülés feltétele, hogy a pályázó rendelkezzen négyéves szakmai tapasztalattal, nyelvvizsgával és felsőfokú végzettséggel. A program célja, hogy biztosítsa a vezetők utánpótlását, valamint a tehetségek képzését. Tartalmaz informatikai, nyelvi és logisztikai képzést. Továbbá még kiegészül gyakorlati résszel is, melynek során a résztvevők mentorok irányítása mellett, kijelölt helyszíneken dolgoznak. A program egy írásbeli és szóbeli záróvizsgával végződik.

Korábban említettük, hogy a hazai szakirodalomban nem található jelenleg több empirikus kutatást feldolgozó tanulmány, amely a teljes közszolgálaton belüli tehetségmenedzsment programokat vizsgálta.

## 5. KONKLÚZIÓ

Napjainkban a tehetségihiány globális jelenség. A fejlettebb országok gazdasági erejük következtében a fejletlenebb államokból szívják el a tehetségeket. Tanulmányunk rávilágít arra, hogy ez a jelenség a magyar közigazgatásra erős hatással bír, itthon is érzékelhető

27 POCHAROEN, Lee: *i. m.*, 17.

28 SZABÓ Szilvia: *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban*, „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2013, 1–48. Forrás: [magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08\\_HR\\_EmberiEroforrasFejl\\_AROP2217.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf) (a letöltés ideje: 2015. 10. 04.)

29 PANKÁR Tibor: *Aktualitások a rendészeti vezetőképzésben és kiválasztásban*, Magyar Rendészet, 14(2014)/2, 101–109.

a tehetségihiány problémája. Különösen azért, mert a fejlettebb országok képesek elszívni a kelet-közép-európai tehetséges fiatalokat.<sup>30</sup> Hazafi szerint ezt fokozza, hogy a bér a közszférában 3%-kal, míg a versenyszférában 27%-kal növekedett a 89-es szinthez képest. A közszolgálat a korábban meglévő versenyelőnyeit a magánszerkorról szemben fokozatosan elveszíti. Ezek következtében a magyar közigazgatásnak a tehetségek felkutatása és megtartása során komoly nehézségekkel kell megküzdenie.<sup>31</sup>

A bemutatott kutatások alapján látható, hogy a magyar közszolgálatban vannak „csírái” és jó gyakorlati megoldásai a tehetségekkel való foglalkozásnak. Azonban ez nem elegendő az általunk felvázolt problémakörnek a generációs sajátosságokhoz igazodó megoldásához. Azt gondoljuk, hogy érdemes lenne a magyar közszolgálaton belül a tehetségmenedzsment rendszereket újragondolni, illetve néhány külföldön használt módszert átvenni, adaptálni a hazai környezetre.

A nemzetközi áttekintéstől inspirálódva a továbbiakban tanulmányunk zárásaként olyan lehetséges alternatívákat sorolunk fel, amelyek megfontolandók a hazai gyakorlat frissítése, innovációja miatt. (Ezek érvényességét a magyar közigazgatásban gyakorlati kutatásokkal mindenképpen ellenőrizni szükséges, tervezetten a KÖFOP<sup>32</sup> programban kívánjuk a továbbiakban megvalósítani).

A kanadai közigazgatásnál kiemeltük, hogy tartományi szinten különböző típusú TM rendszerek működnek egy időben.<sup>33</sup> Szerintünk ezt a magyar közigazgatásnak is érdemes lenne átvenni, mivel nem biztos, hogy ami jól működik az államigazgatásban, az az önkormányzatokban is eredményes lesz. Az utóbbi esetén is lehetne differenciálni az adott önkormányzat típusa szerint, pl. vidéki vagy budapesti kerületi önkormányzat. Természetesen ez nem sértené az egységes közszolgálat ideológiáját, hiszen a célcsoportok vonatkozásában lehetne a módszereket kiválasztani a hatékonyság fokozása érdekében. Megfontolandó Kock és Burke<sup>34</sup> elgondolása is, miszerint a TM-nek és a HR rendszereknek kompetenciai alapúknak kellene lenniük, és ehhez csatlakozva kellene a dolgozók adatait adatbázisokba integrálni. Így a közszolgálat a tehetségekért folytatott versenyben modernebb eszközökkel tudna részt venni. Poocharoen és Lee<sup>35</sup> írja, hogy Szingapúrban a szolgálat előtti ösztöndíj segítségével már a középiskolások közül elkezdik toborozni a tehetséges fiatalokat a közigazgatás számára, akiket később felsőfokú tanulmányaik során is támogatnak. Ezt szintén célszerű lenne erősíteni itthon, mivel jelenleg a közszolgálat elsősorban azokat tudja felvenni, akik kiszorultak a magán- és a nonprofit szektorból.<sup>36</sup> a Magyar Program gondolatíságához

30 SZABÓ: *i. m.*, 4.

31 HAZAFI: *i. m.*, 11.

32 Közigazgatás Fejlesztési Operatív Program 2014–2020

33 GLENN: *i. m.*, 14.

34 KOCK, BURKE: *i. m.*, 16.

35 POOCHAROEN, LEE: *i. m.*, 17.

36 HAZAFI: *i. m.*, 11.

igazodva számos, a pályakezdő fiatalokat segítő programot hoztak létre,<sup>37</sup> azonban a javasolt támogatási módszerrel már az előtt el lehetne érni a tehetséges fiatalokat, mielőtt megjelenének a munkaerőpiacon. Kock és Burke<sup>38</sup> hangsúlyozza, hogy a mai fiatalok másfajta munkaattitűdökkel rendelkeznek, mint az előttük járó generációk. Viszonylag könnyen váltanak munkahelyet, ami a magyar Z generációról is elmondható,<sup>39</sup> így könnyen átváltak a versenyszférára. Ennek kezelésére két alternatíva hozható fel, miszerint azoknak a fiatal munkavállalóknak, akik a közszolgálatban dolgoznak és ezalatt ösztöndíjban részesülnek, bizonyos ideig kötelező legyen a közszolgálatban dolgozni. Megfontolandó lehetőség azonban a szingapúri közszolgálatban bevett gyakorlat, hogy egy bizonyos szint fölött azt is megengedik az ösztöndíjasoknak, hogy egy ideig a magánszektorban dolgozzanak a tapasztalatszerzés céljából.<sup>40</sup> a hazai közszolgálatnak azért is érdemes lenne átvenni és alkalmazni ezt a módszert, mert a tapasztalatszerzésen túl az idegennyelv-tudás is fejleszthető, frissen tartható a segítségével.<sup>41</sup>

37 SZABÓ Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*, „Közszolgálati Humán Tükör 2013. résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, 6. Forrás: [magyaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07\\_HR\\_EletpalyaModell\\_AROP2217.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07_HR_EletpalyaModell_AROP2217.pdf) (a letöltés ideje: 2016. 01. 22.)

38 KOCK, BURKE: *i. m.*, 16.

39 SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról*, „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2013, 1–77. Forrás: [magyaryprogram.kormany.hu/download/0/0b/a0000/02\\_HR\\_SzemelyiAllomany\\_AROP2217.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/0/0b/a0000/02_HR_SzemelyiAllomany_AROP2217.pdf) (a letöltés ideje: 2015. 10. 04.)

40 POOCHAROEN, LEE: *i. m.*, 17.

41 SZAKÁCS: *i. m.*, 44.

## 6. BIBLIOGRÁFIA

1. T. J. CALO: *Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer*, Public Personnel Management, 37 (2008)/4, 403–416.
2. P. CAPELLI: *Talent management for the twenty-first century*, Harvard Business Review, 86(2008)/3, 74–81.
3. D. G. COLLINGS, K. MELLAHI: *Strategic Talent Management: A review and research agenda*, Human Resource Management Review, 19(2009)/4, 304–313.
4. Martha CRUMPACKER, Jill M. CRUMPACKER: *The U.S. Federal Senior Executive Service (SES) and Gender Diversity: Would Proposed Legislation Enhancing the Representational Diversity of Selection Panels Necessarily Increase the Number of Female Ap*, Public Personnel Management, 37(2008)/4, 417–433.
5. CZIRÁKI Szabina: *Tehetség menedzsment, kulcsember programok, vezetői utánpótlás = Közszolgálati HR menedzsment*, eds. SZABÓ, SZAKÁCS, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015, 116–122.
6. CZIRÁKI Szabina: *A vezetők szerepe a tehetséggondozásban = Közszolgálati HR menedzsment*, eds. SZABÓ Sz., SZAKÁCS G., Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015, 27.
7. Valerie GARROW, Wendy HIRSH: *Talent Management: Issues of Focus and Fit*, Public Personnel Management, 37(2008)/4, 389–402.
8. Ted GLENN: *The state of talent management in Canada's public sector*, Canadian Public Administration, 55(2012)/1, 25–51.
9. GYARMATHY Éva: *IQ és tehetség*, Magyar Pszichológiai Szemle, 57(2002)/1, 127–154.
10. HAZAFI ZOLTÁN: *Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről*, Hadtudomány, 25 (E. különszám, 2015), 12–20. Forrás: [real.mtak.hu/21949/1/4\\_HAZAFI\\_ZOLTAN.pdf](http://real.mtak.hu/21949/1/4_HAZAFI_ZOLTAN.pdf) (a letöltés ideje: 2015. 07. 04.)
11. Ruwayne KOCK, Mark BURKE: *Managing talent in the South African Public Service*, Public Personnel Management, 37(2008)/4, 457–470.
12. Robert E. LEWIS, Robert J. HECKMAN: *Talent management: A critical review*, Human Resource Management Review, 2006/16, 139–154.
13. Manpowergroup: 2013. évi tehetség felmérés kutatási eredményei, 2003.  
Forrás: [candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/42d113f9-a74e-4fcc-83c9a0fa14fc118f/ManpowerGroup-Tehets%C3%A9g-Felm%C3%A9r%C3%A9s-2013-Eredm%C3%A9nyek.pdf?MOD=AJPERES](http://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/42d113f9-a74e-4fcc-83c9a0fa14fc118f/ManpowerGroup-Tehets%C3%A9g-Felm%C3%A9r%C3%A9s-2013-Eredm%C3%A9nyek.pdf?MOD=AJPERES) (a letöltés ideje: 2016. 01. 27.)
14. PANKÁR Tibor: *Aktualitások a rendészeti vezetőképzésben és kiválasztásban*, Magyar Rendészet, 14(2014)/2, 101–109.
15. Ora-orn POOCHAROEN, Celia LEE: *Talent management in the public sector*, Public Management Review, 15(2013)/8, 1185–1207.
16. Renzulli JOSEPH: *The Tree-ring Conception of Giftedness. Its Implication for Understanding the Nature of Innovation = Conceptions of Giftedness*, eds. R. J. STERNBERG, J. E. DAVIDSON, Cambridge UK, Cambridge University Press, 2003, 246–279
17. SZABÓ Katalin: *Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon*, Vezetéstudomány, 42(2011)/11, 2–15.

18. SZABÓ Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*, „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2013, 1–55. Forrás: [magaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07\\_HR\\_EletpalyaModell\\_AROP2217.pdf](http://magaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07_HR_EletpalyaModell_AROP2217.pdf) (a letöltés ideje: 2015. 10. 04.)
19. SZABÓ Szilvia: *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban*, „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2013, 1–48. Forrás: [magaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08\\_HR\\_EmberiEroforrasFejl\\_AROP2217.pdf](http://magaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf) (a letöltés ideje: 2015. 10. 04.)
20. SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról*, „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2013, 1–77. Forrás: [magaryprogram.kormany.hu/download/0/0b/a0000/02\\_HR\\_SzemelyiAllomany\\_AROP2217.pdf](http://magaryprogram.kormany.hu/download/0/0b/a0000/02_HR_SzemelyiAllomany_AROP2217.pdf) (a letöltés ideje: 2015. 10. 04.)

**Hollósy-Vadász Gábor** (hvadaszg@gmail.com): okleveles pszichológus, NKE Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola PhD-hallgatója. Kutatási témája az érzelmi intelligenciára alapuló vezetői kompetencia fejlesztése középvezetők esetében, illetve vizsgálja ennek továbbfejleszhetőségét a közszolgálaton belül. Jelenleg az állami szférában dolgozik kórházi pszichológusként, elsősorban gasztroenterológiai betegek rehabilitációjában vesz részt.

**Dr. Szabó Szilvia**, PhD (szabo.szilvia@uni-nke.hu): A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézet főállású oktatója. Témavezető-oktató a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolában. A felsőoktatásban 18 éves oktatói-kutatói, vezetői tapasztalata van az emberierőforrás-menedzsment területén. Ezzel párhuzamosan tanácsadó-trénerként tevékenykedik a köz- és magán-szférában. 2005–2008 között a Belügyminisztérium rendészeti vezetőképző programját vezette. Jelenleg elsősorban a kompetenciamenedzsment, a karrier- és életpálya-menedzsment, valamint a vezetői hatékonyság témaköreivel foglalkozik. 2013–2014-ben vett részt a „Közszolgálati Humán Tükör” kutatásban, amely a közszféra HR-átvilágításával foglalkozott. Több országos konferenciát szervezett HR és coaching témakörben, konferenciákon ad elő, rendszeresen publikál. A közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzési program egyik szakembere.