PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2026/1., 71–98. • DOI: 10.32575/ppb.2026.1.3

Belényesi Emese

A CAF-ÖNÉRTÉKELÉS HRM-FOLYAMATOKRA GYAKOROLT HATÁSA ÉS A KÖZSZOLGÁLATI HRM KIVÁLÓSÁGI MODELL KIALAKÍTÁSA A NEMZETKÖZI GYAKORLAT TÜKRÉBEN

The Impact of CAF Self-Assessment on HRM Processes and the Development of a Public Service HRM Excellence Model, Considering International Practice

Dr. habil. Belényesi Emese egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Emberi Erőforrás Tanszék, belenyesi.emese@uni-nke.hu

A tanulmány a Common Assessment Framework (CAF) önértékelési folyamatának hatását vizsgálja a közszolgálati humánerőforrás-menedzsment (HRM) fejlesztésére. A módszertan kvalitatív dokumentumelemzésre épül hazai CAF-anyagok és stratégiai HR-dokumentumok alapján, továbbá a CAF tartalmának összevetésére négy nemzetközi HRM kiválósági modellel (ECQ, OECD, ENSZ, UNESCO). Kiegészítésként négy fejlett közszolgálati rendszert (Szingapúr, Új-Zéland, Egyesült Királyság, Kanada) elemez esettanulmányok útján. További adatforrásként szolgált a KDZ 2021-es felmérése, amely 59 Effective CAF User szervezet visszajelzéseit tartalmazza. Az eredmények alapján a CAF hatása három fő mechanizmuson keresztül érvényesül: 1. a HR-folyamatok strukturálása és standardizálása, 2. a vezetői és munkatársi bevonás erősödése, valamint 3. a PDCA-ciklusra épülő, eredményorientált működés intézményesülése. A KDZ-adatok szerint a mérhetőség javulását a szervezetek 63%-a, a szervezeti kultúra erősödését 61%-a jelezte, míg a HR-fejlesztési lépések a fejlesztési tervek 58%-ában jelentek meg. A vizsgálat azt mutatja, hogy a CAF tartalma jól illeszthető a nemzetközi kompetenciakeretekhez és indikátorrendszerekhez, így megalapozza egy CAF-alapú közszolgálati HRM kiválósági modell kialakítását. A kutatás fő korlátját a dokumentumelemzésre és benchmarkingra való támaszkodás jelenti; primer, longitudinális adatok hiányában a hosszú távú hatások igazolása további empirikus vizsgálatot igényel. A tanulmány rövid távon egységes közszférafelmérés és

mutatószámrendszer bevezetését, középtávon központi munkaerő-adatbázis és pilotprojektek indítását, hosszú távon pedig központi tehetséggondozó mechanizmusok kialakítását javasolja.

Kulcsszavak:
benchmarking, CAF, HRM, kompetenciakeretek, közszolgálati kiválóság

This study investigates the effect of the Common Assessment Framework (CAF) self-assessment process on the development of human resource management (HRM) in the public sector. The qualitative methodology involves analysing domestic CAF materials and strategic HR documents and comparing the CAF content with four international HRM excellence models (ECQ, OECD, UN and UNESCO). Additionally, case studies were used to analyse four advanced public service systems (Singapore, New Zealand, the United Kingdom and Canada). Another source of data was the KDZ 2021 survey, which contained feedback from 59 'Effective CAF User' organisations. Based on the results, the impact of the CAF is realised through three main mechanisms: 1. structuring and standardising HR processes, 2. strengthening management and employee involvement, and 3. institutionalising results-oriented operations based on the PDCA cycle. According to KDZ data, 63% of organisations reported improved measurability, 61% reported strengthening organisational culture and 58% of development plans included HR development measures. The study shows that CAF content aligns well with international competency frameworks and indicator systems, laying the groundwork for developing a CAF-based public service HRM excellence model. The main limitation of the research is its reliance on document analysis and benchmarking. In the absence of longitudinal primary data, further empirical research is required to verify the long-term effects. The study recommends introducing a uniform public sector survey and indicator system in the short term, launching a central labour database and pilot projects in the medium term, and developing central talent management mechanisms in the long term.

Keywords:
benchmarking, CAF, competency frameworks, HRM, public service excellence

BEVEZETÉS

A közszolgálati szervezetek működésében egyre hangsúlyosabbá válik a szervezeti teljesítmény, a minőségirányítás és az emberierőforrás-gazdálkodás (HRM) integrált fejlesztése. A CAF olyan önértékelési eszköz, amely képes átfogó képet adni a szervezetek működéséről, beleértve a HRM-folyamatok érettségét és fejlesztési szükségleteit. A hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján a CAF jelentős hatással lehet a stratégiai HRM kialakítására, a kompetenciák fejlesztésére, a vezetői működés javítására és a szervezeti kultúra erősítésére.

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a CAF milyen módon járul hozzá a közszolgálati HRM-folyamatok fejlesztéséhez, hogyan integrálható a nemzetközi HRM kiválósági modellek logikájába, valamint milyen keretek között alakítható ki a CAF-ból levezetett, egységes közszolgálati HRM kiválósági modell.

A fenti problémaértelmezés rámutat arra, hogy a CAF-önértékelés nemcsak általános szervezetfejlesztési eszköz, hanem a HRM-folyamatok fejlesztésének egyik lehetséges katalizátora is. A következő elméleti áttekintés olyan kiválósági és kompetenciakereteket mutat be, amelyek szolgálják a CAF-fal és a HRM-mel kapcsolatos hatásmechanizmusok fogalmi megalapozását.

A tanulmány három szempontból járul hozzá a közszolgálati HRM és minőségmenedzsment szakirodalmához. Egyrészt rendszerszintű elemzést nyújt arról, hogy a CAF miként értelmezhető a humánerőforrás-menedzsment fejlesztésének eszközeként. Másrészt strukturált módon feltárja a CAF és a meghatározó nemzetközi HRM kiválósági keretrendszerek (ECQ, OECD, ENSZ, UNESCO) közötti tartalmi és funkcionális illeszkedési pontokat. Harmadrészt egy integrált, CAF-alapú közszolgálati HRM kiválósági modell koncepcionális kereteit vázolja fel, amely összekapcsolja a minőségmenedzsment és a stratégiai HRM megközelítéseit.

ELMÉLETI HÁTTÉR

Mivel a tanulmány azt vizsgálja, hogy a CAF hogyan képes hatni a közszolgálati HRM-folyamatokra, első lépésként a közszolgálati kiválóság és a humánerőforrás-menedzsment alapvető összefüggéseit szükséges áttekinteni. Ez biztosítja azt az elméleti kiindulópontot, amelyre a CAF és a HRM-rendszerek közötti kapcsolódási pontok későbbi elemzése épül.

A közszolgálati kiválóság és HRM-rendszerek összefüggései

A közszféra szervezetei egyre összetettebb, gyorsan változó környezeti feltételek között működnek, amelyek a humánerőforrás-menedzsmentet (HRM) a szervezeti teljesítmény egyik meghatározó tényezőjévé teszik. A modern közszolgálati HRM a kompetenciaalapú megközelítések, a stratégiai humán menedzsment és az emberi tőke fejlesztésének integrált szemléletére épül, és elmozdul a hagyományos adminisztratív funkcióktól a teljesítményalapú, adatvezérelt működés irányába.[1] A szervezeti kiválóság és a közszolgálati értékteremtés közötti kapcsolatot az elmúlt évtizedekben számos modell próbálta megragadni, köztük a teljes körű minőségirányítási modell (TQM), az EFQM (*European Foundation for Quality Management*) kiválósági modellje, valamint ezek közszféra-specifikus adaptációi.[2]

A közszolgálati szervezetek működésének minősége mindinkább azon múlik, mennyire képesek olyan humánerőforrás-menedzsment rendszereket kialakítani, amelyek támogatják a stratégiai teljesítményt, a szolgáltatási kiválóságot és az állampolgár-központú működést. A New Public Management (NPM) paradigmáját követően, a *public value governance* szemlélet megerősítette a munkavállalói kompetenciák, a vezetői készségek és a szervezeti tanulás jelentőségét.[3] Ebben az összefüggésben vált kiemelten fontossá a CAF, amely Európa-szerte

[1] Boyne 2002; Christensen–Lægreid–Røvik 2020.
[2] Pollitt–Bouckaert 2017.
[3] Symes 1999; Bryson–Crosby–Bloomberg 2014.

integrált önértékelési eszközként járul hozzá a folyamatos fejlesztéshez és a humán erőforrások stratégiai fejlesztéséhez.[4]

A HRM kulcsszerepe a közszektorban különösen ott válik hangsúlyossá, ahol a szakpolitikai célok végrehajtása a kompetens munkaerő rendelkezésre állásától, a motivációs rendszerek minőségétől és az etikus közszolgálati kultúra fenntartásától függ.[5] E tényezők érvényesülését a nemzeti és nemzetközi kiválósági keretrendszerek egyre markánsabban integrálják a szervezetfejlesztési és önértékelési módszertanokba.[6]

A nemzetközi kompetenciakeretek szerepe a közszolgálati kiválóságban

A közszféra HRM kiválóság koncepciója több nemzetközi keretrendszerben is megjelenik. Ezek a kompetenciakeretek különösen fontosak a közszolgálati HRM standardizálásában, a kompetenciakeretekre épített HRM-rendszerek kulcsszerepet játszanak a közszolgálat professzionalizálásában.

- Az *OECD Közszolgálati foglalkoztatási és irányítási keretrendszere (OECD Public Employment and Management Framework)* a jövőkompetenciákra, az agilitásra és az adatvezérelt kormányzásra helyezi a hangsúlyt;[7]
- Az *ENSZ Közszolgálati kompetenciakerete (UN Civil Service Competency Framework)* globális szinten standardizálja a vezetői és szakmai kompetenciákat;[8]
- Az *Egyesült Államok ECQ-modellje (U.S. Office of Personnel Management Executive Core Qualifications)* a stratégiai vezetésre és az eredményorientált irányításra épül;[9]
- Az *UNESCO transzverzális kompetenciakerete (UNESCO Transversal Competencies Framework)* a kreativitás, a kollaboráció, a komplex problémamegoldás és fenntarthatóság hangsúlyozásával járul hozzá a közszféra modernizációjához.[10]

Ezek a keretek egymással részben átfedésben állnak, de a közös metszet világos: *a kompetenciák fejlesztése a közszolgálati kiválóság elsődleges mozgatórugója*.

A HRM kiválósági modellek *közös jellemzője,* hogy a teljesítmény- és kompetenciafejlesztést nem elszigetelt tevékenységként, hanem integrált szervezeti rendszerként fogják fel. Ez jól illeszkedik a CAF alapelveihez, amelyek ösztönzik a HRM-tevékenységek folyamatos monitorozását és fejlesztését.

4 EIPA 2020.
5 Van der Voet 2016.
6 OECD 2019.
7 OECD 2023.
8 United Nations 2016.
9 U.S. Office of Personnel Management [é. n. a].
10 UNESCO 2015.

A CAF-modell és a közszolgálati kiválóság keretei

A közszolgálati minőségfejlesztés a TQM szemléletből[11] és az EFQM-alapú kiválósági programokból nőtt ki,[12] amelyek strukturált keretet biztosítottak a vezetés, stratégia, humán erőforrás, partnerségek, folyamatok és eredmények értékelésére. A CAF ezekre a gyökerekre építve hozott létre egy kifejezetten közszférára szabott, integrált önértékelési rendszert,[13] mint a közszféra minőségirányítási és szervezetfejlesztési eszközét, amely az EFQM logikáját adaptálja a közigazgatási szervezetek sajátosságaira.

A CAF *célja kettős:* 1. támogatni a közintézmények önértékelését és fejlesztését, valamint 2. egységes európai referenciakeretet biztosítani a közszolgálati kiválóság értelmezéséhez. A CAF 2020-as verziója erőteljesebben fókuszál az emberi erőforrásra és a kompetenciák fejlesztésére, kiemelve a vezetői szerepvállalást, az etikus magatartást, a dolgozói jóllétet és a kapacitásfejlesztést. A modell továbbá egyértelműen jelzi a HR-stratégiák és a szervezeti innováció összefüggését, valamint a digitális transzformáció HR-követelményeit.[14]

Kutatások rámutatnak, hogy a CAF-önértékelés eredményei közvetlenül hatnak a HR-folyamatokra, különösen a kompetenciamenedzsment, a teljesítményértékelés és a képzési rendszerek esetében.[15] A modell alkalmazása hozzájárul a szervezeti tanuláshoz, az átláthatóbb folyamatokhoz és a vezetői döntéshozatal minőségéhez.

További kutatások következetesen igazolják, hogy a CAF bevezetése erősíti a folyamatmenedzsmentet, az adatvezérelt döntéshozatalt és a szervezeti tanulást,[16] oly módon, hogy rendszerszinten növeli a formális HR-stratégiák arányát,[17] folyamatszinten javítja a teljesítménymenedzsment megbízhatóságát,[18] és egyéni szinten fokozza a munkavállalói bevonódást.[19]

A HRM és a CAF szerepe a közszolgálati kiválóságban

A közszféra HRM-jét egyre több országban stratégiai funkcióként értelmezik.[20] A kutatások szerint a hatékony közszolgálati HRM *négy területre* épül:

1. kompetenciaalapú kiválasztás és előmenetel;
2. vezetőfejlesztés;
3. teljesítménymenedzsment;
4. szervezeti kultúra és munkavállalói elkötelezettség.[21]

[11] Oakland 2014.
[12] Bou-Llusar et al. 2009.
[13] EIPA 2020.
[14] EIPA 2020.
[15] Bouckaert – Van Dooren 2015; Hammerschmid et al. 2016.
[16] Wynen–Verhoest–Demuzere 2016; Rickards–Ritsert 2013.
[17] Tomaževič–Seljak–Aristovnik 2016.
[18] Rickards–Ritsert 2013.
[19] Wynen–Verhoest–Demuzere 2016.
[20] OECD 2019.
[21] Demmke 2019; Kim–Holzer 2016.

A CAF ezek közül szinte mindegyikre *közvetlen hatással* van, mivel az önértékelési folyamat rávilágít a HRM-rendszer gyengeségeire, és strukturált fejlesztési terv kialakítására ösztönöz.[22]

Ugyanakkor a szakirodalom azt is jelzi, hogy a CAF bevezetése *többdimenziós hatást* gyakorol a közszolgálati HRM-re:

- *Kompetenciamenedzsment fejlődése.* A CAF-önértékelés feltárja a kompetenciahiányokat, támogatja a kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszerek kialakítását, és növeli a vezetői szerepek átláthatóságát.[23]
- *Teljesítményértékelési rendszerek erősödése.* A modell szerkezetéből adódóan rendszeresen visszacsatolja a HR-folyamatok hatékonyságát, ami fejleszti a teljesítménymenedzsment módszertanát, és javítja az egyéni és szervezeti célrendszerek összhangját.[24]
- *Szervezeti kultúra és dolgozói elkötelezettség.* A CAF gyakorlata növeli az átláthatóságot, támogatja az etikus és együttműködésen alapuló kultúra kialakítását, valamint javítja a belső kommunikáció minőségét.[25]
- *Szervezeti tanulás és innováció.* A CAF alapelvei elősegítik a tanulószervezeti működést, a tudásmegosztást és az innovációs kapacitások kiépítését. Különösen fontos ez a digitális transzformáció korszakában, ahol az adaptív vezetés és a változásmenedzsment képessége kritikus.[26]

Az EU-tagállamokban végzett felmérések szerint a CAF leginkább a HRM-hez kapcsolódó fejlesztési projektek számát növeli, különösen a kompetenciamenedzsment és a vezetőfejlesztés területén.[27]

További empirikus vizsgálatok alapján jól kirajzolódnak a CAF HRM-re gyakorolt hatásmechanizmusai. A *rendszerszintű* hatások a HR-stratégiai dokumentumok és szabályozott folyamatok erősödésében érhetők tetten.[28] A *folyamatszintű* hatás a teljesítménymenedzsment minőségének javulását, a célok és eredmények összehangoltságát hozza.[29] Az *egyéni szintű* hatás pedig erősíti a minőségorientált vezetést, és növeli a munkatársak bevonását a szervezetfejlesztési folyamatokba.[30] Az EU-tagállamok tapasztalatai szerint a CAF különösen a kompetenciamenedzsment és a vezetőfejlesztés fejlesztési projektjeinek számát emeli.[31]

Mindazonáltal a szakirodalom számos kutatási hiányra mutat rá. Kevés elemzés vizsgálja a CAF kifejezett hatásmechanizmusait a HRM-folyamatokon belül; nem tisztázott például, hogy a toborzás, a képzés vagy a teljesítménymenedzsment területén hat a legerősebben. Kevéssé

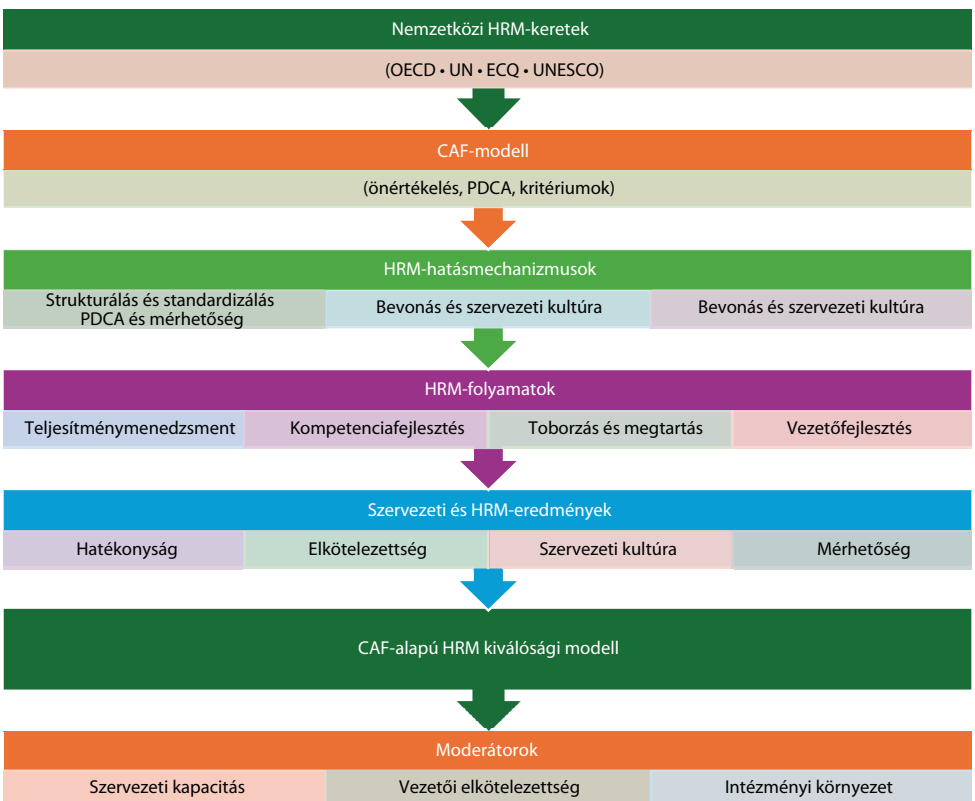
[22] Tomaževič–Seljak–Aristovnik 2014.
[23] Hammerschmid et al. 2016.
[24] Bouckaert – Van Dooren 2015.
[25] Christensen–Lægreid–Røvik 2020.
[26] OECD 2019.
[27] EIPA 2020.
[28] Tomaževič–Seljak–Aristovnik 2016.
[29] Rickards–Ritsert 2013.
[30] Wynen–Verhoest–Demuzere 2016.
[31] EIPA 2020.

ismert továbbá a CAF és más globális kompetenciakeretek illeszkedése,[32] és az sem, hogy a CAF képes-e megalapozni egy egységes, közszolgálati HRM kiválósági modellt.

A feltárt kutatási hiányosságok jól mutatják, hogy a CAF és a HRM-folyamatok kapcsolatának vizsgálata nemcsak időszerű, hanem módszertanilag is indokolt. Ezek alapján határozhatók meg azok a fókuszált kutatási kérdések, amelyekre a tanulmány választ kíván adni.

Konceptuális keret

A tanulmány elemzési keretét egy integrált konceptuális modell foglalja össze (1. ábra), amely a CAF-önértékelési rendszer és a közszolgálati HRM közötti kapcsolatot több szinten ragadja meg. A modell kiindulópontja a CAF mint szervezeti önértékelési és minőségmenedzsment-eszköz, amely strukturált kritériumrendszerén és PDCA- (*Plan–Do–Check–Act*) logikáján keresztül hat a szervezeti működésre.



1. ábra: A CAF HRM-re gyakorolt hatásának konceptuális modellje
Forrás: a szerző szerkesztése

[32] OECD 2023a; United Nations 2016; UNESCO 2015.

A modell központi elemei a CAF által kiváltott HRM-hatásmechanizmusok, amelyek három fő dimenzió mentén értelmezhetők: 1. a HR-folyamatok strukturálása és standardizálása; 2. a vezetői és munkatársi bevonás erősödése; valamint 3. az adatvezérelt, mérhetőségre épülő működés beágyazódása. Ezek a mechanizmusok közvetlenül befolyásolják a kulcsfontosságú HRM-folyamatokat, különösen a teljesítménymenedzsmentet, a kompetenciafejlesztést, a toborzást és a vezetőfejlesztést.

A modell következő szintjén a HRM-folyamatok változásai szervezeti és humánerőforrás-eredményekben jelennek meg, mint például a hatékonyság növekedése, a szervezeti kultúra erősödése, a munkavállalói elkötelezettség javulása és a működés mérhetőségének fejlődése.

A modell hangsúlyozza, hogy a CAF hatása nem közvetlen, hanem mediált jellegű, és jelentős mértékben függ a szervezeti kontextustól. Moderáló tényezőként jelennek meg a szervezeti kapacitások, a vezetői elkötelezettség és az intézményi környezet sajátosságai.

A konceptuális keret felső szintjén a nemzetközi HRM kiválósági modellek (OECD, ENSZ, ECQ, UNESCO) helyezkednek el, amelyek egyrészt tartalmi referenciát, másrészt normatív és mérési keretet biztosítanak a CAF-alapú HRM-fejlesztések számára. A modell végső kimenete egy integrált, CAF-alapú közszolgálati HRM kiválósági modell, amely összekapcsolja a minőségmenedzsment és a stratégiai HRM megközelítéseit.

KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A fenti hiányosságok alapján, a tanulmány *három fókuszált kutatási kérdésre* épül.

1. Elsőként arra keressük a választ, hogyan hat a CAF-önértékelési folyamata a közszolgálati HRM-rendszerek minőségére és fejlettségére.
2. Második kérdésként azt vizsgáljuk, hogy a nemzetközi HRM kiválósági modellek miként illeszthetők a CAF logikájához, és milyen tartalmi szinergiák azonosíthatók közöttük.
3. Harmadik kérdésként arra törekszünk választ adni, hogy a CAF eredményeire építve kidolgozható-e egy olyan közszolgálati HRM kiválósági modell, amely egységes keretet biztosít a humánerőforrás-menedzsment fejlesztéséhez.

MÓDSZERTAN

A kutatási kérdések megválaszolása olyan módszertani felépítést igényel, amely egyszerre képes feltárni a CAF belső logikáját, a HRM-folyamatokra gyakorolt hatását, valamint a nemzetközi HRM kiválósági modellekhez való illeszkedését. Ennek megfelelően a kutatás módszertani kerete *három egymást erősítő elemre épült*: célzott dokumentumelemzésre, a nemzetközi HRM kiválósági modellek benchmarkingjára, valamint négy fejlett közszolgálati rendszer esettanulmány-alapú összehasonlítására. A módszertan célja, hogy feltárja a CAF HRM-re gyakorolt hatásmechanizmusait, a nemzetközi keretekhez való illeszkedését, és azonosítsa azokat a komponenseket, amelyek egy egységes hazai HRM kiválósági modell alapját képezhetik.

1. *Dokumentumelemzés.* A vizsgálat alapját dokumentumok elemzése adta. Ezek két csoportba sorolhatók: 1. a KDZ (2021) CAF–HRM felmérés eredményei; 2. a hazai stratégiai HRM-dokumentumok, köztük az integrált HRM-modell és a kapcsolódó háttéranyagok. A dokumentumok kvalitatív tartalomelemzése tematikus kódolással történt. A kódkeret kezdetben deduktív módon, a CAF 2020 kritériumai alapján lett kialakítva, majd induktív módon bővült, amikor új, visszatérő HR-témák jelentek meg (például vezetőfejlesztés, kompetenciahiány, teljesítménymenedzsment-torzulások). Az elemzés célja a HRM-folyamatokra gyakorolt közvetlen és közvetett hatások azonosítása volt. A kvalitatív tartalomelemzés során alkalmazott kódolási eljárást egy kutató hajtotta végre, így interkódolói megbízhatósági vizsgálatára nem került sor, ami a kutatás egyik módszertani korlátjaként értelmezhető.
2. *Benchmarking elemzés.* A CAF tartalmi elemeit összevetettük négy meghatározó globális HRM kiválósági modellel: az amerikai ECQ vezetői kompetenciakerettel, az OECD közszolgálati HRM-indikátoraival, az ENSZ közszolgálati értékek keretrendszerével és az UNESCO kompetencia- és készségfejlesztési modelljével. A benchmarking során az indikátorokat hasonlítottuk össze, és tematikus egyezéseket, eltéréseket, valamint lehetséges integrációs pontokat azonosítottunk. A módszer célja annak feltárása volt, hogy a CAF milyen mértékben képes lefedni a modern HRM kiválósági rendszerek kompetencia- és teljesítményfókuszú struktúráját. A benchmarking elemzés strukturált összehasonlítási mátrix alkalmazásával történt, amely három dimenzió mentén vizsgálta az egyes modellek illeszkedését: 1. kompetenciatartalom; 2. mérési és indikátorrendszer; valamint 3. kormányzási és értékalapú elemek.
3. *Nemzetközi esettanulmányok.* A benchmarkingot kiegészítette négy fejlett ország – Szingapúr, Új-Zéland, Egyesült Királyság és Kanada – releváns jógyakorlatának összegző vizsgálata. Az esettanulmányok kiválasztásának szempontjai: a) bizonyított hatékonyság a közszolgálati HR fejlesztésében; *b)* az alkalmazott HR-eszközök átlátható dokumentáltsága; c) adaptálhatóság a magyar rendszerbe. Az összehasonlítás célja az volt, hogy meghatározzam, mely elemek illeszthetők be a CAF-alapú hazai HRM-modellbe.

Bár a kutatás nem tartalmaz primer adatfelvételt, a KDZ (2021) felmérés másodlagos elemzése kvázi-empirikus adatbázisként értelmezhető, amely lehetővé teszi a CAF HRM-re gyakorolt hatásainak szervezeti percepciókon alapuló vizsgálatát. Ennek megfelelően a tanulmány explikatív jellegű, kvalitatív módszertanra épülő, ugyanakkor *exploratív–kvázi-empirikus megközelítést* alkalmaz, amely átmenetet képez a tisztán elméleti és a primer empirikus kutatások között.

A fenti módszertani keretek alapján a következő fejezet az elemzés során azonosított főbb eredményeket mutatja be. Az eredmények egyrészt a CAF és a nemzetközi HRM-modellek tartalmi illeszkedését, másrészt a CAF gyakorlati HRM-hatásait teszik láthatóvá.

EREDMÉNYEK

A kutatás eredményei a dokumentumelemzés, a nemzetközi benchmarking és a KDZ (2021) felmérés adatainak integrált értelmezésére épülnek. Ennek megfelelően az itt bemutatott következtetések nem kizárólag elméleti megfontolásokon alapulnak, hanem *indirekt empirikus alátámasztással* is rendelkeznek. Az elemzés három fő hatásmechanizmust azonosít, amelyek mentén a CAF érdemben befolyásolja a közszolgálati HRM működését.

A CAF HRM-hatásmechanizmusai: empirikus és hazai eredmények

A KDZ (2021) *Report on CAF Impact on Human Resource Management and People* című felmérése átfogó képet ad arról, hogy a CAF-önértékelés milyen módon és milyen területeken fejti ki hatását a közszolgálati humánerőforrás-menedzsmentre. A kutatás 59 Effective CAF User (ECU) szervezet válaszain alapul, és két fő dimenziót vizsgál: egyrészt a CAF fejlesztési terveiben megjelenő humánerőforrás-fejlesztési intézkedéseket, másrészt a CAF bevezetésének észlelt hatását a munkavállalói életciklus (ELC) egyes elemeire.

A fejlesztési tervek elemzése alapján megállapítható, hogy a CAF *három HR-hez kapcsolódó alkritériuma* eltérő mértékben jelenik meg a szervezetek intézkedéseiben. A HRM fejlesztésére irányuló lépések a szervezetek 58%-ánál, a kompetenciafejlesztést célzó lépések 36%-ánál, míg a munkatársak bevonására és jóllétének támogatására irányuló intézkedések 40%-ánál szerepelnek. A leggyakrabban előforduló fejlesztési területek közé tartozik a munkaerő-tervezés és az erőforrásigények elemzése, a kompetenciafejlesztési stratégia kialakítása, a teljesítménykultúra megerősítése, a belső kommunikáció fejlesztése és a rendszeres dolgozói elégedettségmérések alkalmazása. Ezek a területek jól tükrözik a CAF módszertanának azon sajátosságát, hogy a szervezeti működés strukturáltságát, átláthatóságát és a folyamatos visszacsatoláson alapuló fejlesztést helyezi előtérbe.

A hatásvizsgálat második dimenziója – a szakértői percepció az ELC kilenc területén – szintén alátámasztja a CAF HRM-re gyakorolt jelentős szerepét. A legerősebb hatás a HRM-hatások mérhetősége (63%), azaz különféle indikátorok, elégedettségmérések, valamint teljesítmény- és kompetenciamutatók bevezetése terén mutatkozott meg. Hasonlóan magas hatás jelentkezett a szervezeti kultúra fejlesztésében (61%), különösen a belső kommunikáció, az együttműködés, a visszajelzési kultúra és a dolgozói részvétel erősödése révén. Az „Engedélyezés" terület (56%) – amely a képzési, kommunikációs és folyamatfejlesztési beruházásokra utal – szintén kiemelten érintett.

Közepes erősségű hatás volt kimutatható a toborzás (51%), a dolgozói megtartás (48%) és a beillesztés (44%) terén, amelyek elsősorban a feladatprofilok pontosításában, az eljárások egységesítésében és a beillesztési folyamatok formalizálásában jelentkeztek. Ugyanakkor a HR-stratégiai szintű változásokat (42%), a munkáltatói márkaépítést és a munkavállalói vonzerő növelését (38%), valamint a kilépési folyamatok kezelését (39%) kevésbé érintette a CAF. Ennek oka elsősorban az, hogy ezeken a területeken a szervezetek gyakran nem rendelkeznek érdemi döntési kompetenciával, illetve erősen kötődnek a központi szabályozásokhoz.

A jelentés három kulcsmechanizmust azonosít, amelyek meghatározzák, hogyan fejti ki a CAF a HRM-re gyakorolt hatását. Elsőként a folyamatok standardizálása említhető, amely a HR-folyamatok strukturáltságát, következetességét és átláthatóságát erősíti meg. Másodszor a szervezeten belüli részvétel és kommunikáció erősödése figyelhető meg: a CAF módszertanához tartozó önértékelési csoportmunka és a nyílt párbeszéd elősegíti a bevonó, együttműködésen alapuló kultúra kialakulását. Harmadszor a PDCA-alapú működés integrációja jelenik meg, amely az adatalapú fejlesztések, a rendszeres értékelés és a mérőszámok használata irányába mozdítja el a szervezetek működését.

Összességében megállapítható, hogy a CAF legmarkánsabb hatása a szervezeti kultúra javulásában, a kommunikáció és csapatmunka fejlődésében, a kompetenciafejlesztés strukturálásában, a teljesítménykultúra erősítésében, valamint a HRM mérhetőségének növekedésében érhető tetten. A jelentés rámutat ugyanakkor arra is, hogy a CAF korlátozottan képes hatni azokra a HR-területekre, amelyek jogszabályi vagy intézményi szinten kötöttek (például bérezés, jutalmazás, munkáltatói márkaépítés). Mindezek alapján a CAF fontos fejlesztési eszköznek tekinthető a közszolgálati HRM modernizációjában, különösen a kompetenciafejlesztés, a teljesítménymenedzsment, a belső kommunikáció és az adatalapú HR-működés területein.

A közszféra HR-menedzsmentje napjainkban kettős nyomás alatt működik: egyszerre kell megfelelnie az operatív és igazgatási követelményeknek, miközben stratégiai szinten kell reagálnia a digitális készségek, a tehetségmenedzsment és a szervezeti agilitás iránti növekvő elvárásokra.[33] Az egyensúlyteremtéshez olyan modellekre van szükség, amelyek egyszerre támogatják a stratégiai tervezést, a folyamatintegrációt és az adatvezérelt döntéshozatalt.

A hazai közszolgálati integrált stratégiai HRM-modellnek hat humán folyamata – stratégiai tervezés, munkavégzési rendszerek, életpálya és fejlesztés, teljesítménymenedzsment, ösztönzés, személyügyi szolgáltatások – egységes PDCA-logika mentén szerveződik. A modell hangsúlyozza:

- a jogi és intézményi illeszkedés szükségességét;
- a HR-controlling és objektív mérőszámok fontosságát;
- a szervezeti kultúra és belső kommunikáció fejlesztését;
- a képességfejlesztést mint hosszú távú stratégiai erőforrást.[34]

A KDZ 2021-es felmérése kimutatta, hogy a CAF alkalmazása jelentős pozitív hatást gyakorol a belső kommunikációra, a képzési aktivitásra, a csapatmunkára és a dolgozói visszajelzési mechanizmusokra, ugyanakkor kevésbé erősíti a toborzás, munkáltatói márkaépítés és tehetségmenedzsment funkciókat. Ezzel szemben az integrált, PDCA-logikára épülő stratégiai HRM modellje erőteljes keretet biztosít a humán folyamatok teljes körű integrációjához.[35]

[33] OECD 2021, 2023.
[34] Szakács 2014.
[35] Szakács 2014.

1. táblázat: Az alapmodellek fő jellemzői

Elem/kritérium	CAF (KDZ 2021)	Integrált stratégiai HRM-modell	Integrációs összegzés
Fókusz	Minőségirányítás, folyamatos fejlesztés	Stratégiai és operatív HR-folyamatok PDCA-integrációja	CAF–HRM kapcsolási pontok meghatározása
Erősségek	Kommunikáció, képzés, csapatmunka, dolgozói felmérések	Komplex HR-architektúra, teljes folyamatlefedés, PDCA-ciklus	Transzverzális funkciók, stratégiai illeszkedés
Gyengeségek	Toborzás, munkáltatói márkaépítés, utánpótlás	Implementációs nehézségek, adatigény	CAF-javaslatok operacionalizálása
Tipikus eredmények	HR-folyamatok javulása, kultúrafejlődés	Hatékony tervezés és teljesítménymenedzsment	Fejlesztési javaslatok strukturált térképe
Megjelenési szint	Szervezeti	Szervezeti + rendszerszint	Szervezeti + stratégiai

Forrás: a szerző szerkesztése

Az 1. táblázat áttekintően bemutatja, hogyan egészíti ki egymást a CAF minőségirányítási fókusza és az integrált stratégiai HRM-modell komplex folyamatszemlélete, kiemelve a két megközelítés erősségeit, hiányosságait és azok illeszthetőségét egy olyan integrációs keretben, amely szervezeti és stratégiai szinten is képes strukturált fejlesztési irányokat kijelölni.

A CAF integrációja a nemzetközi HRM kiválósági keretrendszerek logikájába

A CAF mint európai közszektormenedzsment-önértékelési modell olyan „metakeretként" működik, amelybe hatékonyan integrálhatók a nemzetközi HRM kiválósági rendszerek (ECQ, OECD, UN, UNESCO) tartalmi és mérési elemei. A CAF 2020 strukturális logikája – lehetőségek és eredmények – jól illeszthető a kompetenciaalapú HR-modellhez, valamint az indikátorvezérelt teljesítménymméréshez.[36]

A nemzetközi keretrendszerek az alábbi módon kapcsolhatók a CAF logikájához:

1. *Kompetencia- és struktúraintegráció.* Az ECQ vezetői kompetenciakerete – *Leading Change, Leading People, Results Driven, Business Acumen, Building Coalitions* – közvetlenül

[36] European Public Administration Network 2019.

beilleszthető a CAF vezetés- és emberierőforrás-menedzsment kritériumaiba.[37] Az ECQ-kompetenciák HR-folyamatszintű operacionalizálása egyértelműen támogatja a CAF-on keresztüli vezetői kiválóságfejlesztést. Az ENSZ és az UNESCO kompetencia- és értékkerete[38] szintén könnyen átképezhető CAF-alkritériumokra, különösen a sokszínűség, etika, integritás, fenntarthatóság és jó kormányzás dimenzióiban.

2. *Indikátorok integrációja a CAF eredménykritériumaiba.* Az OECD HRM-indikátorai – munkaerő-felvételi idő, fluktuáció, belső mobilitás, vezetői utánpótlás, kompetenciafejlesztés hatása – jól illeszthetők a CAF „Eredmények" oldalához.[39] Az OECD érettségi modellek támogatják az önértékelés objektivizálását és a fejlesztési tervek szakmai megalapozását.
3. *Kormányzás- és értékalapú harmonizáció.* Az ENSZ-rendszer HR-kerete az etikai normák, az érdemalapú kiválasztás, a mobilitás és a sokszínűség elsődlegességét hangsúlyozza.[40] Ezek közvetlenül összekapcsolhatók a CAF társadalmi eredményeivel és munkatársak kezelése alkritériumaival. Az UNESCO HRM-stratégiai céljai[41] – digitalizáció, tehetségmenedzsment, kompetenciaalapú HR, harmonizált folyamatok – a CAF folyamat- és stratégiakritériumaiban operacionalizálhatók.

A nemzetközi HRM kiválósági modellek és a CAF közötti szinergiák jól mutatják, hogy az ECQ és az ENSZ vezetői keretrendszerek kompetenciatartalommal töltik fel a CAF vezetéskritériumát; az OECD indikátorai mérhetővé és összehasonlíthatóvá teszik a stratégiai és eredménykritériumokat; az ENSZ- és UNESCO-kompetenciakeretek egységes HR-nyelvet és értékalapú működést biztosítanak az „Emberek kezelése" területén; az OECD érettségi modellek és az UNESCO digitalizációs céljai támogatják a CAF folyamatfejlesztését; míg az ENSZ értékei és az UNESCO társadalmi küldetésfókusza a CAF társadalmi eredménykritériumának fenntarthatósági dimenzióját erősíti.

A CAF tehát kiváló „operációs" és önértékelési mechanizmus, amelyhez a nemzetközi HR-keretek (ECQ-kompetenciák, OECD-indikátorok, UN/UNESCO HR-elvek) tartalmat, mérhetőséget és globális legitimitást adhatnak. A legnagyobb nyereség: a) nemzetközileg összehasonlítható HR-mutatók és b) közös kompetencianyelv a vezetés és a tehetségkezelés számára – mindkettő erősíti a CAF-alapú fejlesztési tervek hatását.

Fontos hangsúlyozni, hogy a CAF nem helyettesíti a nemzetközi HRM kiválósági modelleket, hanem egy olyan keretet biztosít, amelybe ezek tartalmai integrálhatók. Így a CAF rugalmasan adaptálható különböző közszolgálati rendszerekben.

A 2. táblázat szemantikus leképezés: minden sor a CAF egy fő kritériumát veszi alapul, majd röviden mutatja, milyen elemekkel lehet párosítani ECQ, OECD, UN és UNESCO oldalról.

[37] U.S. Office of Personnel Management [é. n. b].
[38] International Civil Service Commission 2017; UNESCO 2023.
[39] Bakos 2025.
[40] International Civil Service Commission 2017; United Nations 2010.
[41] UNESCO 2023.

2. táblázat: Összehasonlító táblázat a CAF-kritériumok mentén (ECQ / OECD / UN / UNESCO)

CAF-kritérium	CAF rövid leírás	ECQ – releváns elemek (vezetői kompetenciák)	OECD – releváns elemek (indikátorok/ futamidő/ iránymutatás)	UN – releváns elemek (HR-keret/ -kompetenciák/ -értékek)	UNESCO – releváns elemek (HR-stratégia/ fejlesztési prioritások)
1. Vezetés (*Leadership*)	Vezetési stratégia, küldetés, irányítás	*Leading Change*, *Leading People*, *Building Coalitions* – vezetői kompetenciák beágyazása; kiválasztás és fejlesztés	Vezetői készségek fejlesztése, vezetői érettségi modellek; indikátorok a vezetési kapacitás mérésére (pl. vezetői utánpótlás, belső mobilitás)	Vezetői keretek, jó kormányzás elvei, nemzetközi etika; vezetői kompetenciák a UN vezetői keretrendszerekben	Vezetői fejlesztés, digitális vezetés, sokszínűség és esélyegyenlőség a vezetésben a HR-stratégiában
2. Stratégia és tervezés (*Strategy & Planning*)	Szervezet stratégiai céljai, tervezés	*Results Driven* – stratégiai fókusz, célorientált vezetés	HRM-indikátorok (felvételi idő, fluktuáció, első évi lemorzsolódás), HR-stratégia-mérés, érettségi modellek (adatvezérelt döntés)	Stratégiai HR-tervezés a UN-elvek mentén (mobilitás, megbecsülés, sokszínűség); HR-szabályilleszkedés	HR-stratégiai prioritások 2023–2027 (pl. digitalizáció, harmonizáció HR-rendszerek, kapacitásépítés)
3. Munkatársak kezelése (*People Management*)	Toborzás, teljesítmény, képzés, mobilitás	*Leading People* és kapcsolódó kompetenciák – vezetői kiválasztás és tehetségkezelés	Vezetői kézikönyv, HRM-indikátorok, policy ajánlások (belső mobilitás, idő a felvételig, utánkövetés)	UN-kompetenciakeretek, ügy a sokszínűségés az ENSZ-értékek – kiválasztás, karrierflexibilitás, rotáció	HR-stratégia – képzés, karrierfejlesztés, harmonizált HR-eszközök, digitális megoldások
4. Partnerségek & erőforrások (*Partnerships & Resources*)	Külső együttműködések, pénzügyi és anyagi erőforrások	*Building Coalitions* – kapcsolatépítés, stakeholderszerep	Ajánlások partnerségek működtetésére, HR-költség/hatékonyság indikátorok; tudásmegosztás nemzetközi szinten	Nemzetközi partnerségek szabályai, közös HR-megoldások a UN-rendszerben (közös szolgáltatások)	Stratégiai partnerségek HR-kapacitásépítésre, együttműködés tagállamokkal
5. Folyamatok (*Processes*)	Kulcsfolyamatok, digitalizáció, szabványok	*Results Driven* eredményorientált folyamatok menedzselése	HR-folyamatok érettségi modelljei, digitális HR-megoldásokra vonatkozó ajánlások	HR-folyamatok és -szabályok: egységes HR-működés az ENSZ rendszerében; szabálykövetés és jó kormányzás	HR-digitalizáció, rendszerek harmonizációja, folyamatfejlesztés a HR-stratégia részeként
6. Állampolgár/ ügyfél eredményei (*Citizen/ Customer results*)	Szervezet hatása, szolgáltatás minősége	*Results Driven* szemlélet a szolgáltatásminőség javítására	Teljesítményindikátorok és ügyfélorientált mutatók; adatalapú eredménymérés	Emberi jogok/ etikaorientált szolgáltatásnyújtás, nemzetközi kötelezettségek figyelembevétele	Szakpolitikai eredmények és a HR hozzájárulása a misszióhoz (oktatás/kultúra)
7. Emberek eredményei (*People results*)	Munkavállalói elégedettség, motiváció	Vezetői gyakorlat hatása a munkavállalói eredményekre	HRM-indikátorok a munkaerő-eredmények mérésére (elégedettség, elkötelezettség)	Személyzeti eredmények mérési mechanizmusai, karrier/pálya áttekintése	UNESCO: HR-stratégia mutatói a személyzeti fejlesztésre, elégedettségre és megtartásra

CAF-kritérium	CAF rövid leírás	ECQ – releváns elemek (vezetői kompetenciák)	OECD – releváns elemek (indikátorok/ futamidő/ iránymutatás)	UN – releváns elemek (HR-keret/ -kompetenciák/ -értékek)	UNESCO – releváns elemek (HR-stratégia/ fejlesztési prioritások)
8. Társadalmi eredmények (*Society results*)	Szervezet társadalmi hatása, fenntarthatóság	Indirekt kapcsolat – vezetés társadalmi hatásával	Nyilvános érték, jó kormányzás és fenntarthatóság indikátorai; DFID/OPS jógyakorlatok	Nemzetközi célok, emberi jogok, SDG-harmonizáció; a HR szerepe társadalmi célok elérésében	Társadalmi küldetéshez igazodó HR-intézkedések (befogadás, méltányosság, tudásmegosztás)
9. Kulcsteljesítmény-eredmények (*Key performance results*)	Szervezet teljesítménymutatói, pénzügyi és működési eredmények	Eredményorientált kultúra, vezetői felelősség	Standardizált HR-indikátorok és összehasonlítható adatkészletek (ajánlott kulcsfontosságú mutatók)	Teljesítményértékelés és eredmények jelentése a UN-rendszerben; elszámoltathatósági mechanizmusok	KPI-k a HR-stratégia teljesülésére (2023–2027 célok alapján)

Forrás: a szerző szerkesztése a CAF 2020; ECQ-dokumentumok; OECD HRM-munkák; UN HR-szabályozás; UNESCO HR-stratégiája alapján

A CAF tartalmi integrálhatóságának bemutatását követően célszerű áttekinteni azokat a releváns nemzetközi jógyakorlatokat is, amelyek példákkal illusztrálják, hogyan valósul meg a kiválósági elvek beépítése az egyes közszolgálati rendszerekben.

A releváns nemzetközi jógyakorlatok összegző áttekintése

A nemzetközi közszolgálati rendszerekben számos olyan bevált HRM- és vezetésfejlesztési megoldás található, amelyek közvetlenül adaptálhatók a hazai CAF-alapú, integrált HR-modell kialakításához. Az alábbi példák különböző kontinenseken lévő, négy ország eltérő, mégis jól kombinálható megközelítését mutatják be.

1. *Singapore Public Service Division (PSD):*[42] *központi vezetői utánpótlás és tehetségmenedzsment.*
A szingapúri PSD globálisan elismert központi tehetségmenedzsment rendszerrel dolgozik:
- egységes kompetenciakeretek;
- célzott vezetői fejlesztőprogramok;
- központilag koordinált utánpótlási folyamatok;
- rotációs programok és gyakori karriermozgások.

Ezek a megoldások erősítik a stratégiai képességfejlesztést, és teljes mértékben illeszkednek a hazai integrált HR-modell stratégiai tervezési dimenzióihoz.

[42] Public Service Division Singapore [é. n.].

2. *New Zealand Public Service Commission (PSC):*[43] *adatvezérelt workforce planning.* Az újzélandi PSC a nemzetközi közszféra egyik legfejlettebb munkaerő-tervezési rendszerével rendelkezik:

– rendszeres, országos szintű munkaerő-felmérések;
– digitális adatbázisok, negyedéves frissítéssel;
– központi tehetségalkalmazási protokollok;
– gyors kapacitásáthelyezést lehetővé tevő mechanizmusok.

A modell közvetlenül adaptálható a CAF PDCA-ciklus mérés–ellenőrzés komponenseihez.

3. *United Kingdom Civil Service: People Survey és standardizált szervezeti felmérések.*[44] A brit modell legfőbb erőssége a Civil Service People Survey, amely:

– évente készül;
– közel teljes körű lefedettséget biztosít;
– szervezeti és időbeli benchmarkolást tesz lehetővé;
– kötelező intézkedési tervet generál minden szervezet számára.

A módszer jól kombinálható a CAF-önértékelési ciklusaival és a HR-controlling rendszerrel.

4. *Canada Treasury Board: Talent & Performance Management keretrendszer.*[45] A kanadai Treasury Board of Canada Secretariat részletes programokat működtet:

– szövetségi programok, tartományi útmutatók;
– tartományi szintű munkaerő-tervezési útmutatók;
– digitális tehetségstratégia 2023–24;
– hangsúly a digitális szerepkörökön;
– vezetői kompetenciaprofilok, fejlesztési programok;
– audit és rendszeres felülvizsgálatok, felmérési gyakorlatok.

A modell erőteljesen fókuszál a teljesítmény- és tehetségmenedzsmentre, valamint a digitális tehetségek stratégiai megközelítésére.

A 3. táblázat összehasonlító módon szemlélteti, hogy a vezetői utánpótlásra, adatvezérelt munkaerő-tervezésre, munkavállalói bevonásra és teljesítménymenedzsmentre épülő nemzetközi gyakorlatok milyen mértékben adaptálhatók a hazai közszolgálatban, és hogyan illeszthetők a CAF kulcskritériumaihoz, különösen a vezetés, a stratégiaalkotás, a munkatársi eredmények és a teljesítménymérés területein.

[43] New Zealand Public Service Commission [é. n.].
[44] U.K. Government [é. n.].
[45] Government of Canada 2023.

3. táblázat: Nemzetközi benchmarkok fő jellemzői

Ország/ szervezet	Modell/eszköz	Fő erősségek	Hazai adaptálhatóság	CAF-hoz való illeszkedés
Szingapúr (PSD)	Központi tehetségmenedzsment és vezetői utánpótlás	Standardizált kompetenciák, rotációs rendszer, gyors karrierút	Magas (vezetői rotáció és kompetenciafejlesztés jól illeszkedik)	CAF „Vezetés" és „Emberi erőforrások" kritériumaihoz kiváló
Új-Zéland (PSC)	Munkaerő-tervezés + országos adatbázisok	Valós idejű humánerőforrás-adatok, átlátható jelentések	Közepes–magas (IT-fejlesztést igényel)	CAF „Stratégiák" és „Teljesítménymérés" területéhez ideális
Egyesült Királyság (Civil Service)	Éves munkavállalói felmérés	Teljes közszféra-lefedettség, kötelező intézkedési tervek	Magas (online felmérés gyorsan adaptálható)	CAF „Partneres kapcsolatok és erőforrások" + „Eredmények a munkatársakkal kapcsolatban"
Kanada (TBS)	Tehetség- és teljesítménymenedzsment keretrendszer	Átlátható, központi előmeneteli és értékelési rendszer	Közepes (szabályozási módosítást igényel)	CAF teljesítményértékelési komponenseinek erősítése

Forrás: a szerző szerkesztése

A 4. táblázat szemléletesen bemutatja, hogy a négy vezető közszolgálati rendszer – Szingapúr, Új-Zéland, az Egyesült Királyság és Kanada – hogyan teljesít a CAF kritériumai mentén, és milyen eltérő, mégis egymást kiegészítő megoldásokkal járulnak hozzá a vezetés, stratégiai tervezés, humánerőforrás-fejlesztés, partnerségek, folyamatérettség és társadalmi hatások terén elérhető közszolgálati kiválósághoz.

4. táblázat: Összehasonlító nemzetközi HRM-benchmark

CAF-kritérium	Szingapúr	Új-Zéland	Egyesült Királyság	Kanada
Vezetés	Központi vezetői utánpótlás, rotáció, tehetségmenedzsment; erős vezetői kompetenciák	Átlátható vezetői felelősségek; adatvezérelt döntéshozatal	Vezetői elszámoltathatóság és rendszeres visszajelzés (munkavállalói felmérés)	Digitális vezetői készségek fejlesztése és modernizált vezetői profilok
Stratégia és tervezés	Közszolgálati karrierstratégia és állami HR Office	Országos munkaerő-tervezési keretrendszer	Központi stratégiai HR-irányelvek és teljesítménymérés	Digitális tehetségstratégia és kormányzati HR-digitalizáció
Emberi erőforrások	Kiemelt tehetségazonosítás és utánpótlási rendszer	Kompetencia- és készségmonitoring, adatbázisok	Munkavállalói élmény rendszeres mérése, jólléti fókusz	Erős digitális kompetenciafejlesztés és képzési ökoszisztéma

CAF-kritérium	Szingapúr	Új-Zéland	Egyesült Királyság	Kanada
Partnerségek és erőforrások	Kormányzati együttműködés a képzési intézetekkel	Adatszolgáltatási és monitoringrendszerek kormányzati integrációja	Stakeholder bevonása a HR-stratégiába	Kormányzati innovációs és digitalizációs partnerek
Folyamatok	Standardizált vezetői és HR-folyamatok	Digitálisan támogatott folyamatérettség	Teljesítménymenedzsment-folyamatok fejlesztése	Automatizált HR-folyamatok és digitális platformok
Dolgozói eredmények	Magas elköteleződés és előmeneteli lehetőségek	Kapacitás- és elégedettségmérés	Munkavállalói felmérés: motiváció, elégedettség, kultúra	Munkavállalói élmény és digitális készségek növekedése
Szervezeti eredmények	Stabil vezetői utánpótlás, hatékonyság	Rugalmas munkaerő-gazdálkodás	Szervezeti hatékonyság növekedése	Digitalizációs hatékonyságnövekedés
Társadalmi hatások	Nemzeti versenyképesség támogatása	Nyitott és adatvezérelt közigazgatás	Átláthatóság és bizalom növelése	Digitális közszolgáltatások fejlesztése

Forrás: a szerző szerkesztése

A nemzetközi esettanulmányok vizsgálatának eredményei alapján a négy ország HRM-megoldásai olyan fejlett elemeket biztosítanak, amelyek a CAF hazai alkalmazását jelentősen gazdagíthatják. A vezetői utánpótlás (Szingapúr), az adatvezérelt HR-adatbázis (Új-Zéland), a munkavállalói élmény mérése (Egyesült Királyság) és a digitális kompetenciafejlesztés (Kanada) mind olyan területek, amelyek a CAF keretrendszerébe integrálva a közszolgálati HRM kiválósági modell alapját képezhetik. A fenti empirikus mintázatok tükrében a következő fejezet a nemzetközi gyakorlatok és a hazai modell összevetéséből származó szinergiákat és kockázatokat tárgyalja.

DISZKUSSZIÓ

Ez a fejezet a kutatás eredményeit szélesebb kontextusba helyezi, és bemutatja, hogy a CAF miként kapcsolható össze a hazai integrált HRM-modellel, a nemzetközi benchmarkokkal, valamint a releváns nemzetközi jógyakorlatokkal.

A CAF és a nemzetközi jógyakorlatok beillesztése a hazai integrált modellbe

A vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a CAF alkalmazása *három fő területen* gyakorol jelentős hatást a közszolgálati HRM-re. 1. A *folyamatok strukturáltságának javulása* abban mutatkozik meg, hogy a teljesítménymenedzsment, a képzési rendszerek és a stratégiai tervezés egyaránt egységesebb és átláthatóbb keretek közé kerül. 2. A *vezetői kompetenciák és a szervezeti kultúra fejlesztése* szintén fontos eredmény, hiszen a CAF rendszeresen rávilágít a kommunikáció, a motiváció és a változásmenedzsment hiányosságaira. 3. Harmadik fő eredményként megállapítható, hogy a *CAF jól összehangolható a nemzetközi HRM kiválósági modellekkel,* különösen az ECQ kompetenciarendszerével, az OECD HRM-indikátoraival és az ENSZ, illetve UNESCO által megfogalmazott érték- és kompetenciakeretekkel.

Az 5. táblázat egyértelműen rávilágít arra, hogy a hazai HRM-rendszerek több kulcsterületen – különösen a stratégiai munkaerő-tervezésben, a tehetségmenedzsmentben, a vezetői utánpótlásban, a teljesítménymenedzsmentben és a munkavállalói elégedettség mérésében – jelentős lemaradást mutatnak a nemzetközi jógyakorlatokhoz képest, ugyanakkor jól körülhatárolható fejlesztési lépések állnak rendelkezésre ezek gyors és célzott erősítésére.

5. táblázat: Kulcsterületek összehasonlítása (hazai vs. benchmark)

HR-terület	Hazai helyzet (CAF + integrált HRM)	Nemzetközi jógyakorlatok	Rés	Fejlesztési lehetőség
Stratégiai munkaerő-tervezés	Alapvetően jelen van, de nem adatvezérelt	Új-Zéland: valós idejű adatbázisok	Magas	Munkaerő-központ + éves kapacitásjelentés
Tehetség-menedzsment	CAF gyenge, HR-modell elméletileg erős	Szingapúr: központi utánpótlás	Magas	Központi magyar tehetséggondozó iroda
Vezetőfejlesztés	Képzés erős, struktúra hiányzik	Szingapúr: rotáció + kompetenciakeret	Közepes	Standard kompetenciakeret + vezetői rotáció
Teljesítmény-menedzsment	Szervezetenként eltérő, részben formális	Kanada: központi standardok	Közepes	Egységes módszertan kialakítása
Dolgozói elégedettség mérése	CAF-felmérések, de nem országos	Egyesült Királyság: munkavállalói felmérés	Magas	Egységes közszféra felmérés
Képzési rendszer	Erős, CAF szerint fejlődő	Új-Zéland: digitális készségek fókusz	Alacsony–közepes	Célzott digitális készségek program
Kommunikáció és kultúra	CAF szerint jelentős fejlődés	–	Alacsony	CAF fenntartása elegendő

Forrás: a szerző szerkesztése

A nemzetközi jógyakorlatok CAF-folyamatba illesztése után szükséges áttekinteni, milyen hatásokkal járhat az adaptáció, milyen kockázatok merülhetnek fel, és hogyan biztosítható a folyamat monitorozása.

Várható hatások, kockázatok és monitoring

Várható hatások: javuló belső kommunikáció és képzési eredmények (CAF-megfigyelés), erősebb vezetői utánpótlás és mobilitás (Szingapúr), gyorsabb reagálás a kapacitáshiányokra (NZ adatbázis), jobb munkavállalói elköteleződés és célzott beavatkozások.[46]

Kockázatok: erőforrásigény (munkaidő, IT-fejlesztés), jogi korlátok az ösztönzők/rotációk bevezetésében, kulturális ellenállás. Szakács is hangsúlyozza a változásmenedzsment szükségességét.

Monitoring: kombinált monitoringkeret: a. CAF-önértékelés évente; b. munkavállalói felmérés évente; c. munkaerőközpont folyamatosan (hónapos frissítéssel); d. pilotmérések elő-utó

[46] UK Government [é. n.].

(kiindulási + 6–12 hónap) objektív KPI-kkal *(key performance indicators)* (fluktuáció, betöltési idők, képzési órák, teljesítménymutatók). Ez a módszer illeszkedik Szakács PDCA-javaslatához és a KDZ által hiányolt objektív mutatók beemeléséhez.[47]

A 6. táblázat jól szemlélteti, hogy a hazai integrált HRM-modell több kulcsterülete – a stratégiai tervezés, az életpálya- és vezetőfejlesztés, a teljesítménymenedzsment és a HR-szolgáltatások – kiválóan vagy jól illeszthető olyan nemzetközi benchmark elemekhez, amelyek célzott adaptációja jelentősen erősítheti az adatvezérelt működést, az utánpótlási rendszert, az egységes értékelési gyakorlatot és a munkavállalói élmény fejlesztését.

6. táblázat: Nemzetközi elemek illeszthetősége a hazai integrált HRM-modellhez

Integrált HRM-terület	Illeszthető nemzetközi elem	Illeszkedés foka	Lehetséges eredmény
Stratégiai tervezés	Új-zélandi munkaerő-tervezési adatbázis	Kiváló	Adatvezérelt HR-tervezés
Életpálya és fejlesztés	Szingapúri vezetői utánpótlás	Kiváló	Utánpótlási rendszer erősítése
Teljesítménymenedzsment	Kanadai TBS értékelési rendszer	Jó	Egységes teljesítményrendszer
HR-szolgáltatások	Egyesült királysági felmérés + ügyfél-elégedettségi megoldások	Kiváló	Munkavállalói élmény javítása

Forrás: a szerző szerkesztése

A 7. táblázat azt mutatja be, hogy a különböző nemzetközi HRM-megoldások hazai adaptációja milyen erőforrásigénnyel jár, és milyen hatást eredményezhet, jól láthatóvá téve, hogy az alacsony vagy közepes nehézségű, mégis magas hatású elemek – mint a közszféraszintű felmérés és a munkaerőközpont – élveznek elsőbbséget a bevezetési sorrendben, míg a nagy hatású, de összetettebb rendszerek – például a tehetséggondozó iroda – középtávon, fokozatosan érdemesek a megvalósításra.

7. táblázat: Implementációs erőfeszítés – hatásmátrix

Benchmark-elem	Implementációs nehézség	Várható hatás	Prioritás
Egységes közszférafelmérés (Egyesült Királyság)	Alacsony	Magas	1.
Munkaerőközpont (Új-Zéland)	Közepes	Magas	2.
Központi tehetséggondozó iroda (Szingapúr)	Közepes–magas	Nagyon magas	3.
Egységes teljesítménymenedzsment (Kanada)	Magas	Magas	4.

Forrás: a szerző szerkesztése

[47] Szakács 2014.

Az eredmények megerősítik a nemzetközi szakirodalomban megfogalmazott állítást: a CAF nem csupán minőségmenedzsment-eszköz, hanem *HRM-fejlesztési katalizátor.* A modell elősegíti az adatvezérelt HR-gyakorlatok elterjedését, a kompetenciafejlesztés beágyazását és a vezetői felelősség erősödését. A CAF és a globális kompetenciakeretek (UN, OECD, ECQ, UNESCO) strukturális összevetése alapján kimutatható, hogy a CAF megfelelő integrációval képes lefedni a kompetenciákra épülő közszolgálati professzionalizáció fő pilléreit.

Ugyanakkor a CAF hatása nem automatikus: az intézményi kultúra, a vezetői elköteleződés és a HRM-kapacitások nagymértékben befolyásolják eredményességét. A jövő kutatásai számára kulcskérdés lesz annak feltárása, hogyan lehet a CAF-önértékelést *HRM-központú kiválósági modellek generatív eszközévé* alakítani.

A kutatási kérdések megválaszolása

A *kutatás első kérdése* arra irányult, hogy a CAF-önértékelési folyamata milyen módon és milyen területeken gyakorol hatást a közszolgálati humánerőforrás-menedzsment (HRM) rendszerek minőségére és fejlettségére. Az elemzések egyértelműen rámutattak arra, hogy a CAF – bár eredetileg szervezeti minőségfejlesztési keretrendszerként született – a HRM működésének strukturáltságát és professzionalizáltságát is számottevően javítja. A tapasztalatok alapján három, egymással összefüggő hatásmechanizmus emelhető ki: 1. a HR-folyamatok standardizációja, amely a teljesítménymenedzsmentet, a kompetenciafejlesztést és a humánerőforrás-tervezést egységesebb, átláthatóbb rendbe szervezi; 2. a vezetői és munkatársi bevonás erősödése, amely a CAF-önértékelés participatív, csoportalapú jellegéből fakad; valamint 3. a PDCA-logika beágyazódása, amely elősegíti a mérőszámokon, visszacsatoláson és rendszeres felülvizsgálaton alapuló, adatvezérelt HRM-gyakorlatok kialakulását. A vizsgálatok így összhangban állnak a nemzetközi tapasztalatokkal, amelyek szerint a CAF különösen a szervezeti kultúra, a belső kommunikáció, a kompetenciarendszerek és a teljesítményorientált működés területén gyakorol jelentős fejlesztő hatást, noha a hatás intenzitása erősen függ a vezetői elkötelezettségtől és a szervezeti kapacitásoktól.

A *második kutatási kérdés* a nemzetközi HRM kiválósági modellek és a CAF logikájának összeilleszthetőségét vizsgálta, különös tekintettel a tartalmi szinergiák és strukturális kapcsolódási pontok azonosítására. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a CAF olyan átfogó minőségmenedzsment-keretként működik, amely képes befogadni és integrálni az ECQ, az OECD HRM-indikátorai, valamint az ENSZ és UNESCO kompetenciakeretei által meghatározott követelményeket. Az ECQ és a nemzetközi vezetői kompetenciamodellek tartalmilag megerősítik a CAF vezetéskritériumait, míg az OECD mérési indikátorai az értékelési és eredménykritériumok operacionalizálását támogatják. Az UNESCO és ENSZ értékalapú, digitális és fenntarthatósági orientációjú modelljei pedig a CAF emberi erőforrásokkal és társadalmi értékteremtéssel kapcsolatos dimenzióit gazdagítják. Mindez arra utal, hogy a CAF logikája – horizontális és integratív jellegéből adódóan – alkalmas metakeretként működni, amelyben a nemzetközi kiválósági modellek egymást erősítve, koherens módon jelenhetnek meg.

A *harmadik kutatási kérdés* azt vizsgálta, hogy a CAF eredményeire és logikájára építve kialakítható-e egy olyan közszolgálati HRM kiválósági modell, amely egységes elvek és kritériumok mentén támogatja a humánerőforrás-menedzsment fejlesztését. Az elemzések alapján ez a lehetőség megalapozottnak tekinthető. A kutatás során kialakított HRM-fejlettségi modell, valamint a CAF kritériumaihoz illesztett értékelési dimenziók azt mutatták, hogy a CAF képes lefedni azokat a működési és kompetenciaterületeket, amelyek egy korszerű, professzionális közszolgálati HRM-rendszer alapját jelentik. A nemzetközi példák – Szingapúr, Új-Zéland, az Egyesült Királyság és Kanada rendszerszintű HRM-megoldásai – szintén arra utalnak, hogy a standardizált folyamatok, az adatvezérelt működés, a kompetenciák rendszerszintű kezelése, a vezetői minőség, valamint a munkatársi bevonás olyan közös alkotóelemek, amelyek egy kiválósági modellben is egységes struktúrába rendezhetők. A kutatás eredményei alapján megfogalmazható, hogy a CAF nemcsak szerkezeti alapot képes biztosítani egy ilyen modell számára, hanem az értékelési és fejlesztési logikát is megfelelően szolgáltatja.

Összességében a kutatás kérdéseire adott válaszok arra mutatnak rá, hogy a CAF – kellően adaptált, stratégiai szemlélettel alkalmazva – alkalmas a közszolgálati HRM modernizációjának és professzionalizációjának egyik meghatározó keretévé válni. Egyrészt képes javítani a HRM-folyamatok minőségét és fejlettségét; másrészt integrálható a nemzetközi HRM kiválósági keretekkel; harmadrészt pedig megalapozza egy egységes közszolgálati HRM kiválósági modell létrehozását. E megállapítások összességében megerősítik, hogy a CAF nem csupán minőségmenedzsment-eszköz, hanem a humánerőforrás-menedzsment fejlesztésének stratégiai katalizátora is lehet.

A kutatás eredményei több irányban is megalapozzák a további vizsgálatokat. Egyrészt indokolt longitudinális empirikus kutatások lefolytatása, amelyek képesek feltárni a CAF-önértékelés hosszú távú hatásait a HRM-rendszerek teljesítményére. Másrészt szükséges kvantitatív, összehasonlító elemzések elvégzése, amelyek standardizált HRM-indikátorok mentén vizsgálják a CAF alkalmazásának eredményességét. Harmadrészt célszerű pilot jellegű, kvázi-kísérleti beavatkozások megvalósítása, amelyek lehetővé teszik a CAF-alapú HRM-fejlesztési intézkedések közvetlen hatásának mérését szervezeti szinten.

A KÖZSZOLGÁLATI HRM KIVÁLÓSÁGI MODELL KIALAKÍTÁSA

A kutatás eredményei alapján kijelenthető, hogy a CAF-önértékelés olyan átfogó működési keretrendszert biztosít, amelyre a közszolgálati humánerőforrás-menedzsment kiválósági modellje megalapozottan építhető. A CAF logikája – különösen a vezetésre, a stratégiai irányításra, a humán erőforrásokkal kapcsolatos folyamatokra és a munkavállalói eredményekre fókuszáló kritériumai – közvetlen tartalmi rokonságot mutat a legfontosabb nemzetközi HRM kiválósági modellekkel. Ez a rokonság nem csupán strukturális megfelelést jelent, hanem azt is, hogy a CAF képes integrálni az olyan elvárásokat, amelyek az ECQ kompetenciakeretéből, az OECD HRM-indikátoraiból vagy a globális közszolgálati kompetenciarendszerekből származnak. Mindez azt jelenti, hogy a CAF nem csupán alkalmazható a HRM működésének értékelésére, hanem képes iránytűként is szolgálni egy olyan modell kialakításához,

amely a közszolgálati működés sajátosságaihoz igazodva határozza meg a humán folyamatok fejlesztési kereteit.

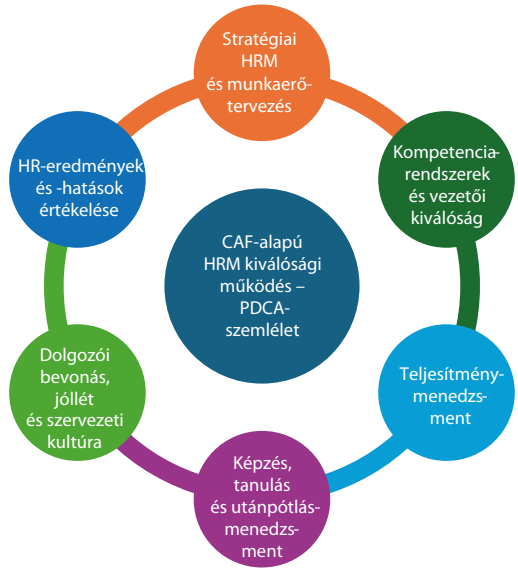
A kidolgozott HRM kiválósági modell *három alapvető elvre* épül. Az első a *kompetenciaalapú működés,* amely feltételezi a munkatársi és vezetői szerepekhez kapcsolódó tudás-, készség- és attitűdbeli követelmények világos meghatározását, valamint a kompetenciák szisztematikus fejlesztését. A második alapelv a *teljesítményorientált, adatvezérelt HRM,* amely a mérhetőségre, az eredményességre és a visszacsatolásra épül, és szorosan követi a PDCA-logikát. A harmadik pillér a *bevonáson, együttműködésen és értékalapú kultúrán nyugvó szervezeti működés,* amely a CAF-önértékelés participatív jellegéből is fakadóan a munkatársak aktív részvételét helyezi előtérbe.

A modell szerkezete *hat, egymással összefüggő dimenziót* integrál egyetlen koherens keretbe:

- A stratégiai HRM és a munkaerő-tervezés biztosítja, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás szorosan kapcsolódjon a szervezet stratégiai céljaihoz, előretekintő módon jelezze a kapacitásigényeket, és átlátható szerep- és feladatstruktúrákat alakítson ki.
- A kompetenciarendszerek és a vezetői kiválóság dimenziója olyan stabil működési alapot teremt, amely egységesíti a munkatársi és vezetői követelményeket, és elősegíti a példamutató, fejlesztő szemléletű vezetést.
- A teljesítménymenedzsment a célmeghatározás, a mérés, az értékelés és a fejlesztés egységes ciklusára épül, amely egyaránt támogatja a szervezeti eredményeket és az egyéni fejlődést.
- A képzés, tanulás és utánpótlás-menedzsment a szervezeti tudás állandó frissítését, a kompetenciahiányok azonosítását és a jövőbeli kapacitások biztosítását szolgálja.
- A dolgozói bevonás, jóllét és szervezeti kultúra dimenziója erősíti a munkatársi elkötelezettséget, elősegíti a kommunikációt és biztosítja a pszichológiai biztonságot.
- A modell hatodik dimenziója a HR-eredmények értékelése, amely a mérési logikára, a transzparenciára és az összehasonlíthatóságra épül, és az OECD HRM-indikátorokra, valamint a CAF eredménykritériumaira támaszkodik.

A modell *működési logikája ciklikus,* folyamatos fejlesztésre törekvő rendszerként írható le, amely a CAF által meghonosított PDCA-megközelítést adaptálja a humánerőforrás-gazdálkodás teljes vertikumára. A stratégiai célokból indul ki, azokat lebontja a HRM-folyamatok szintjére, biztosítja a mérhetőséget, az eredmények értelmezését és a visszacsatolást, majd mindezt beépíti a következő fejlesztési ciklusba. A HRM ezáltal nem kiegészítő szervezeti funkcióként jelenik meg, hanem olyan stratégiai jelentőségű területként, amely közvetlenül járul hozzá a közszolgálati szervezetek teljesítményéhez és társadalmi értékteremtéséhez.

A modell alkalmazása várhatóan a HR-folyamatok nagyobb átláthatóságát és egységességét, a vezetői működés professzionalizálódását, a kompetenciafejlesztési és utánpótlásrendszerek erősödését, a fejlettebb teljesítménykultúra kialakulását, valamint a munkatársak elégedettségének és elkötelezettségének növekedését eredményezi. Emellett elősegíti a szervezeti tanulás megerősödését és olyan mérhető HR-eredmények előállítását, amelyek megalapozzák a további fejlesztéseket és a nemzetközi összehasonlíthatóságot is. A 2. ábra a CAF-alapú közszolgálati HRM kiválósági modellt szemlélteti.



2. ábra: A CAF-alapú közszolgálati HRM kiválósági modell
Forrás: a szerző szerkesztése

A fenti elemzések összefoglalásaképpen az alábbi fejezet a kutatás fő következtetéseit, valamint a gyakorlati alkalmazásra vonatkozó javaslatokat foglalja össze.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az elemzés eredményeire, a nemzetközi összehasonlításra és a hazai CAF-gyakorlat sajátosságaira támaszkodva az alábbi, egymásra épülő következtetések és javaslatok fogalmazhatók meg.

- *A CAF-önértékelés érdemben hozzájárul a HRM-folyamatok strukturálásához és fejlesztéséhez.* A dokumentumelemzés és a KDZ-adatok alapján a szervezetek több mint fele (58–63%) konkrét HR-fejlesztéseket, standardizációt és mérésikapacitás-növekedést jelez. A CAF a PDCA-logika révén tartós fejlesztési keretet biztosít.
- *A CAF és a nemzetközi HRM kiválósági modellek (OECD, UN, ECQ, UNESCO) között magas az illeszkedés.* A CAF tartalmi logikája – vezetés, stratégia, munkatársak, partnerségek, folyamatok, eredmények – jól illeszthető a globális kompetenciamodellekbe és indikátorstruktúrákba.
- *Indokolt a CAF-alapú, központi HRM kiválósági modell kialakítása.* Ez a modell összekapcsolná a közszolgálati értékelést, a kompetenciakereteket és a teljesítménymutatókat, valamint egységes fejlesztési pályát adna a szervezetek számára.
- *A magyar közszféra számára a legnagyobb hozzáadott értéket a HR-folyamatok összehangolása és a kompetenciaalapú működés erősítése jelentené.* A CAF erre alkalmas, de a jelenlegi alkalmazás heterogén; a stratégiai összehangolás még nem egységes.

– *A kutatás fő korlátja a primer adatok hiánya.* A longitudinális hatások, a munkavállalói élmény változásai és a tényleges HRM-teljesítményjavulás kimutatása további empirikus vizsgálatot igényel.
– *Rövid távon a CAF–HRM integráció legfontosabb lépése az adatstruktúrák egységesítése és a mérhetőség javítása.* Szükséges egy központi, egységes HR-adatarchitektúra, és a CAF-fejlesztési tervek KPI-kkal való összehangolása.
– *Középtávon javasolt országos pilotok és tematikus HRM-fejlesztési programok indítása.* Ezek célzottan tesztelhetnék a CAF–HRM integráció rendszerlogikáját (például szervezetfejlesztési ciklusok, vezetői utánpótlás, munkatársi bevonás).
– *Hosszú távon reális cél egy közszolgálati tehetség- és vezetőfejlesztési ökoszisztéma kialakítása.* A CAF mint keretrendszer alkalmas arra, hogy a vezetői kompetenciák, a szervezeti kultúra és a teljesítményfejlesztés közös, integrált struktúrába rendeződjön.

A 8. táblázat a javaslatok gyakorlati megvalósításának támogatására, az időhorizontok szerint rendezett prioritási mátrixot foglalja össze, hogy a CAF–HRM integráció mely fejlesztési lépései tekinthetők rövid, közép- és hosszú távon meghatározónak.

8. táblázat: Javasolt fejlesztési prioritások időhorizont szerint

Időhorizont	Prioritás	Leírás/Indoklás
Rövid táv (0–12 hónap)	1. HR-adatstruktúrák és mérőszámok egységesítése	CAF–HRM kapcsolódási pontok tisztázása; KPI-k beépítése a CAF-fejlesztési tervekbe; minimális adatarchitektúra kialakítása
	2. Egységes CAF–HRM útmutató és sablon	A szervezetek közötti különbségek csökkentése; összehasonlítható önértékelési outputok
Középtáv (1–3 év)	3. Országos pilotprogramok	CAF-alapú HR-fejlesztések tesztelése különböző szervezettípusokban (minisztérium, háttérintézmény, önkormányzat)
	4. Kompetenciarendszer-harmonizáció	A CAF és a nemzetközi modellek (OECD, UN, ECQ, UNESCO) közötti illesztés erősítése; vezetői és munkatársi kompetenciák tisztázása
Hosszú táv (3+ év)	5. Központi tehetség- és vezetőfejlesztési ökoszisztéma	Integrált fejlesztési modell CAF-alapon; karrierút–kompetencia–értékelés–képzés rendszerbe rendezése
	6. CAF-alapú HRM kiválósági modell országos bevezetése	A CAF mint minőségmenedzsment-eszköz kiegészül HRM-specifikus mutatókkal és módszertannal

Forrás: a szerző szerkesztése

Összességében a vizsgálat azt mutatja, hogy a CAF nem csupán önértékelési eszköz, hanem a közszolgálati HRM megújításának olyan keretrendszere, amely megfelelő szakpolitikai támogatással és egységes alkalmazással hosszú távon is képes hozzájárulni egy kompetenciaalapú és eredményorientált közszféra kialakításához. A jövőbeni kutatások számára különös jelentősége van a CAF hosszú távú hatásainak vizsgálata mellett a digitális HRM-eszközök – analitika, MI, automatizáció – CAF-folyamatokba történő integrációja hatáselemzésének.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bakos, Emily (2025): *An International Framework for Human Resource Management Indicators in Public Administration: Pilot Results, Methodologies and Challenges.* OECD Working Papers on Public Governance, No. 85. Paris: OECD Publishing. Online: https://doi.org/10.1787/03763bab-en

Bouckaert, Geert – Van Dooren, Wouter (2015): Performance Measurement and Management in Public Sector Organizations. In Bovaird, Tony – Loeffler, Elke (szerk.): *Public Management and Governance.* London: Routledge, 14–161. Online: https://doi.org/10.4324/9781315693279

Bou-Llusar, J. Carlos – Escrig-Tena, Ana B. – Roca-Puig, Vicente – Beltrán-Martín, Inmaculada (2009): An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management,* 27(1), 1–22. Online: https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001

Boyne, George A. (2002): Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies,* 39(1), 97–122. Online: https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284

Bryson, John M. – Crosby, Barbara C. – Bloomberg, Laura (2014): Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review,* 74(4), 445–456. Online: https://doi.org/10.1111/puar.12238

Christensen, Tom – Lægreid, Per – Røvik, Kjell A. (2020): *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, Culture and Myth.* London: Routledge. Online: https://doi.org/10.4324/9780367855772

Demmke, Christoph (2019): Governance Reforms, Individualization of Human Resource Management (HRM), and Impact on Workplace Behavior – A Black Box? *Public Integrity,* 22(3), 268–279. Online: https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1656960

European Institute of Public Administration (EIPA) (2020): *The CAF 2020: Common Assessment Framework.* Online: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2023/02/CAF_2020_English.pdf

European Public Administration Network (2019): *The new CAF 2020 – 20 years of excellence in public administration.* Online: https://www.eupan.eu/caf/

Government of Canada (2023): *Digital Talent Strategy 2023–2024.* Online: https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-talent-strategy/digital-talent-strategy-2023-2024-year-review.html

Hammerschmid, Gerhard – Van de Walle, Steven – Andrews, Rhys – Bezes, Philippe (2016): *Public Administration Reforms in Europe. The View from the Top.* Cheltenham: Edward Elgar. Online: https://doi.org/10.4337/9781783475407

International Civil Service Commission (2017): *A Framework for Human Resources Management in the United Nations Common System.* 2017. január. Online: https://commonsystem.org/hrframework/UNCS_StratergicHRMgmt.pdf

KDZ – Centre for Public Administration Research (2021): *Impact of CAF on Human Resource Management and People. Survey of Effective CAF Users.* Vienna: KDZ – Centre

for Public Administration Research. Online: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Report-on-CAF-impact-on-HRM-and-people.pdf
Kim, Taehee – Holzer, Marc (2016): Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration,* 36(1), 31–56. Online: https://doi.org/10.1177/0734371X14549673
New Zealand Public Service Commission [é. n.]: *Leadership and Talent Management Information Protocol and Privacy Statement*. Online: https://www.publicservice.govt.nz/system/leaders/leadership-development/leadership-and-talent-management-information-protocol-and-privacy-statement
Oakland, John S. (2014): *Total Quality Management and Operational Excellence.* London: Routledge. Online: https://doi.org/10.4324/9781315815725
OECD (2017): *Skills for a High-Performing Civil Service.* Paris: OECD Publishing. Online: https://doi.org/10.1787/9789264280724-en
OECD (2019): *Government at a Glance 2019.* Paris: OECD Publishing. Online: https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en
OECD (2021): *Public Employment and Management 2021.* Paris: OECD Publishing. Online: https://doi.org/10.1787/938f0d65-en
OECD (2023a): *Government at a Glance 2023.* Paris: OECD Publishing. Online: https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en
OECD (2023b): *Public Employment and Management 2023.* Paris: OECD Publishing. Online: https://doi.org/10.1787/5b378e11-en
Pollitt, Christopher – Bouckaert, Geert (2017): *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into The Age of Austerity.* Oxford: Oxford University Press. Online: https://doi.org/10.1093/oso/9780199268481.001.0001
Public Service Division Singapore [é. n.]: *Public Service Leadership Careers.* Online: https://www.psd.gov.sg/leadership/public-service-leadership-careers/
Rickards, Robert – Ritsert, Rolf (2013): Self-Assessment for Improving Public Sector Performance: The EU's Common Assessment Framework. *International Journal of Business and Public Administration,* 10(2), 135–151. Online: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/self-assessment-for-improving-public-sector-performance.pdf
Symes, Ashley (1999): Creating Public Value: Strategic Management in Government: (Cambridge, MA: Harvard University Press) by Mark Moore. *International Public Management Journal,* 2(1), 158–167. Online: https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)87438-3
Szakács Gábor (2014): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata*. ÁROP–2.2.21 Program. Online: https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/strategiai-alapu_-integralt-emberi-eroforras-gazdalkodas-a-kozszolgalatban.original.pdf
Tomaževič, Nina – Seljak, Janko – Aristovnik, Aleksander (2014): The Impact of CAF Enablers on Job Satisfaction: The Case of the Slovenian Law Enforcement Agency. *Total Quality Management & Business Excellence,* 25(11–12), 1336–1351. Online: https://doi.org/10.1080/14783363.2013.844914

Tomaževič, Nina – Seljak, Janko – Aristovnik, Aleksander (2016): TQM in Public Administration Organisations: An Application of Data Envelopment Analysis in the Police Service. *Total Quality Management & Business Excellence,* 27(11–12), 1396–1412. Online: https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1007861

U.K. Government [é. n.]: *People Survey Results.* Online: https://www.gov.uk/government/collections/people-survey-results

U.S. Office of Personnel Management [é. n. a]: *Executive Core Qualifications (ECQ).* Online: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications

U.S. Office of Personnel Management [é. n. b]: *Senior Executive Service (SES) Exit Report 2017.* Online: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service

UNESCO (2015): *Transversal Competencies in Education Policy and Practice.* UNESCO Publishing. Online: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246052

UNESCO (2016): *UNESCO Competency Framework*. UNESCO Publishing. Online: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244366

UNESCO (2023): *Human Resources Management Strategy 2023–2027.* UNESCO Staff Union. Online: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387266

United Nations (2010): *UN Competency Development: A Practical Guide.* Office of Human Resources Management.

United Nations (2016): *UN Civil Service Competency Framework and International Competences.* Online: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a803c19ed915d74e33f93d8/CSCF_SMS1.pdf

Van der Voet, Joris (2016): Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape: *The American Review of Public Administration,* 46(6), 660–682. Online: https://doi.org/10.1177/0275074015574769

Wynen, Jan – Verhoest, Koen – Demuzere, Sara (2016): Quality Management in Public-Sector Organizations: Evidence from Six EU Countries. *International Journal of Public Administration,* 39(2), 122–134. Online: https://doi.org/10.1080/01900692.2014.1003268

Dr. habil. Belényesi Emese a Nemzeti Közszolgálati Egyetem egyetemi docense. Közgazdász diplomával, MBA-val, neveléstudományi PhD-val, valamint közigazgatástudományi habilitációval rendelkezik. Oktatási tevékenysége a vezetés és szervezés témakörökre terjed ki. Fő kutatási és publikációs területei közé tartozik a közigazgatási menedzsment, a közigazgatási képzések és továbbképzések – különös tekintettel a digitális oktatásra –, valamint a mesterséges intelligencia felsőoktatásba való integrálása.