

**Boda Boglárka**

## RECENZÍÓ A KÖZSZOLGÁLATI STRATÉGIAI EMBERIERŐFORÁS-MENEDZSMENT CÍMŰ EGYETEMI SZAKKÖNYVRŐL<sup>1</sup>

**Dr. Boda Boglárka**, Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, III. éves PhD-hallgató

*A Köszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment tankönyv szerzői a közzolgálati feladatellátást és a közzolgálatban dolgozók munkavégzését, teljesítményét, ösztönzését, karrierjét, egyéni kompetenciafejlesztését befolyásoló emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő menedzsmenttevékenységről nyújtanak átfogó képet művükben.*

**KULCSSZAVAK:**

emberierőforrás-gazdálkodás, HR-eszközök, humán folyamatok, közzolgálati rendszermodell

*The Public Sector strategic human resources management course book authors are providing integrated view about the task management and work activity, and performance & rewards management, as well as the career of the workers in the public sector. They are presenting a complex view on the impacting factors in human resources management related to the individual competency development.*

**KEYWORDS:**

human resources management, HR tools, human resources processes, public service system model

---

<sup>1</sup> Dr. SZABÓ Szilvia, Dr. SZAKÁCS Gábor: Közzolgálati Stratégiai Emberierőforrás-menedzsment, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Budapest, 2016. (ISBN 978-615-5527-96-8)

## 1. BEVEZETÉS

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézet kutatóműhelyében készült tankönyv alapvetően a közigazgatás-szervező alapszakos hallgatóknak szól, és átfogó módon segíti elő számukra a stratégiai emberierőforrás-menedzsment alapismeretek elsajátítását. A mű azonban a téma iránt érdeklődő és az azt alkalmazó szakemberek számára is rendkívül hasznos és gyakorlatorientált ismereteket közvetít.

A tankönyv a maga nemében egyedi a Nemzeti Közszerológálati Egyetem kínálatában. A közszerológálat megújítására és a humánierőforrás fejlesztésére irányuló törekvések megvalósításához elengedhetetlen, hogy magyar nyelven is rendelkezésre álljon az az átfogó kötet, amely meghatározza a közszerológálati emberierőforrás-gazdálkodás helyét és szerepét, lefekteti a megfelelő elméleti és módszertani alapokat, ugyanakkor a legmodernebb, nemzetközi szinten is alkalmazott HR-eszközöket, módszertant is közvetíti. Több mint egy évtizede jelent meg nyomtatásban a témakörrel foglalkozó kiadvány, azóta az elmúlt tíz év legújabb fejlesztési irányait, módszertani változásait feldolgozó és nyomon követő kötet eddig nem született, így a tankönyv megjelenése mindenképpen hiánypótló.

A 13 főből álló szerzői gárda tagjai az egyetem szakirányú oktatóin túl, a Nemzeti Közszerológálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájában tanuló – az emberi erőforrások témájában kutató – PhD-hallgatók és neves külsős szakemberek.

## 2. SZERKEZETI FELÉPÍTÉS

A tankönyv nyolc – önállóan is értelmezhető – fejezetből áll. Az emberierőforrás-gazdálkodás általános és közszerológálati jellemzőinek megismerését követően, a fejezetek az egyes humán folyamatok és humán funkciók bemutatásával foglalkoznak részletesen. A tankönyv fókuszában a stratégiai integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszerológálati rendszermodelljének részletes áttanulmányozása, jelenlegi gyakorlatának felvázolása áll.

## 3. TARTALMI ÁTTEKINTÉS

A kötet első fejezetének hangsúlyos részét jelenti az emberierőforrás-gazdálkodás jelentőségének, szerepének bemutatása az erőforrások rendszerében. A közszerológálat megújításában, hatékonyságának és eredményességének növelésében kulcsszerepe van a személyi állományaknak. Napjainkban már megkérdőjelezhetetlen az a tény, hogy a szervezetek sikeres működése során az emberi erőforrás döntő jelentőséggel bír. A történeti előzmények bemutatása során az olvasó átfogó képet kap az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődéstörténetének hazai és nemzetközi állomásairól egyaránt. A fejezet a Közszerológálati Humán Tükör 2013 című benchmark kutatás eredményeire építve – a közérthetőséget elősegítő ábrákkal – mutatja be a magyar közszerológálat emberierőforrás-gazdálkodásának jellemzőit is. Ezt követően a jelenleg legkorszerűbbnek számító stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszerológálati rendszermodell struktúrájának, alkotóelemének ismertetésére kerül sor. Ezen módszertani modell logikai rendszere szolgál a tankönyv fő vezérfonalául.

A közszolgálati rendszermodellben szereplő humán folyamatok és funkciók eredményes megvalósítása szempontjából a stratégiatervezés és rendszerfejlesztés kulcsfontosságú. A stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás kiépítésének alapfeltétele a stratégiai gondolkodás és tervezés gyakorlatának általánossá tétele. A második fejezet részletesen bemutatja a stratégiai tervezés helyét és szerepét a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodásban. A szervezeteknek nap mint nap új kihívásokkal kell szembenéznük, gyorsan kell alkalmazkodniuk a változó társadalmi, szociális és gazdasági körülményekhez, és tartaniuk kell az iramot az információs technológia rohammértékű fejlődésével. A közszolgálattal szemben is elvárható, hogy a folyamatosan változó körülményekre, kihívásokra rugalmasan és hatékonyan reagáljon. Tegye mindezt úgy, hogy a nyújtott szolgáltatások színvonala, minősége ne sérüljön, és a költséghatékony működés biztosítva legyen. A stratégiai tervezés és gondolkodás nélkül mindezek nehezen valósíthatók meg. Ezt követően a szervezetfejlesztés fogalmának és jelentőségének ismertetésére kerül sor, annak hangsúlyozása mellett, hogy a szervezet egészét átfogó fejlesztése nem képzelhető el a szervezeti kultúra és a vezetés együttes változása nélkül.

A szervezeti működés és az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából is meghatározó az a közeg, amelyet legtalálékosabban egy kifejezéssel, a szervezeti kultúrával írhatunk le, illetve jellemezhetünk. A szervezeti kultúra a háttérből szinte mindenre rányomja a bélyegét, és meghatározza a munkavállalók gondolkodását, munkához való hozzáállását, a szervezeti célokkal való azonosulást. A szervezetben eszközölt fejlesztéseknek összhangban kell állniuk a szervezeti kultúrával. A változások véghezvitelében a vezetőknek kulcsfontosságú szerepe van. Ahogy minden szervezetben a vezetés kulcskérdés és a vezetők központi szerepet töltenek be, úgy a változások esetében ez fokozottan igaz. A vezetőknek kell megtestesíteniük a változásfilozófiát. Ezen gondolkodásmód és szemlélet kialakításához azonban mindenképpen szükség van a vezetés fejlesztésére. Természetesen a szervezeti fejlesztések eredményes és hatékony megvalósítása nem képzelhető el a munkatársak egyéni fejlesztése, képzése nélkül.

A tankönyv harmadik fejezetének fókuszában a munkavégzési rendszerek humán folyamatának és funkcionális vizsgálatára áll. Az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából is alapvető fontosságú a hatékony munkaszervezés, melynek előfeltétele a szervezett munkafolyamatok kiépítése. A fejezetben szemléletes ábrákkal kerülnek bemutatásra a közszolgálatban és a versenyszférában alkalmazott munkavégzési rendszerek. A fejezet markáns részét képezi a munkakörelemzés, mint az emberierőforrás-gazdálkodás meghatározó funkciójának bemutatása, valamint a munkavégzési rendszerek megtervezésének, kialakításának ismertetése a közszolgálatban.

A közszolgálati rendszermodell legátfogóbb és legösszetettebb egységét képezi az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés (közszolgálati életpálya-menedzsment) humán folyamata. A tankönyv negyedik fejezete részletesen bemutatja a közszolgálati életpálya-menedzsment működtetésének keretfeltételeit, a szervezetbe történő bekerüléstől, a közszolgálati életpályán történő előrehaladástól át egészen a fejlesztési, kiáramlási és fluktuációs politikákig.

A közigazgatás újjászervezése, ezen belül a humán erőforrás minőségi fejlesztésének igénye az elmúlt időszakban fókuszpontba került. Ennek a folyamatnak egyik kulcseleme a teljesítménymenedzsment kérdésköre. A magyar közszolgálatban a teljesítménymenedzsment humán folyamatának rendszerű működtetése napjainkban kezd csak kibontakozni, így

a témakör vizsgálata, elemzése fontos és időszerű. Az ötödik fejezetben átfogó képet kapunk a teljesítménymenedzsment értelmezéséről, a közszolgálatban történő alkalmazásának lehetőségeiről, és megismerkedhetünk egy-egy népszerű teljesítménymenedzsment módszerrel (Balanced Scorecard, teljesítményprizma) is. A fejezet külön figyelmet szentel az egyéni teljesítményértékelés és minősítés magyarországi bevezetési szakaszainak, bemutatva az ezzel kapcsolatos nehézségeket, akadályozó tényezőket. Ezt követően a 2013-ban új alapokra helyezett teljesítményértékelési rendszer szabályozásának részletes ismertetésére kerül sor, mind a három hivatásrend (civil, rendészeti és katonai) tekintetében. A fejezet hangsúlyosan foglalkozik a jelenleg hatályos egyéni teljesítményértékelési rendszer kulcsszereplőivel, kötelező és ajánlott elemeivel és humán folyamatával.

A teljesítményt egy adott szervezeten belül számos tényező befolyásolja, többek között a célok pontos és világos meghatározása, a szervezeti légkör, a munkakörülmények. Az elégedettségmérések, a különböző közvélemény-kutatások – az előzőekben említett – teljesítményt befolyásoló szervezeti környezetről nyújtanak visszajelzést. Az ötödik fejezet utolsó részében ezekkel a módszerekkel mint a teljesítménymenedzsment kiegészítő elemeivel ismerkedhetünk meg közelebbről.

Az emberierőforrás-menedzsmentnek alapfeladata, hogy biztosítsa a szervezeti célok megvalósításához szükséges emberi erőforrást, a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerőt. Az emberierőforrás-menedzsment egyik funkciója egyrészt, hogy bemeneti oldalról – a kiválasztás, a fejlesztés, a képzés révén – biztosítsa a szervezet működéséhez szükséges, megfelelő képzettség és szakértelem birtokában lévő létszámot. Másrészt feladata, hogy a rendelkezésre álló humán erőforrás-kapacitás megfelelő hatékonysággal és eredményességgel működjön. Önmagában nem elegendő, hogy egy munkatárs megfelelő szakmai tudással és képességgel rendelkezik feladatai ellátásához, a jó teljesítmény megvalósításához arra is szükség van, hogy akarjon is dolgozni. A munkahelyi motiváció az egyike azon változóknak, amelyek meghatározó befolyással vannak a teljesítményre. A szervezetek megfelelően motivált személyzettel képesek jelentős eredményeket elérni. Korábban a pénzben történő jutalmazás volt előtérben, az új évezredben a feladatok összetettebbé válásával azonban a külső motiválás önmagában már nem hozza meg a kívánt hatást. A hatodik fejezetben a közszolgálati ösztönzés-menedzsment komplex bemutatására kerül sor. A szervezet bér- és ösztönzéspolitikája a kompenzáció és javadalmazás mellett magában foglalja azokat az egyéb motivációs technikákat is, amelyekkel a munkatársak elégedettsége és megbecsültsége fokozható, és amelyek hozzájárulnak az egyéni és szervezeti teljesítmény fokozásához. A fejezet végén az olvasó megismerheti a közszolgálati ösztönzés-menedzsment aktuális kihívásait és fejlődésének várható irányait.

A hetedik fejezetben a személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási feladatellátás bemutatására kerül sor, áttekintve ezen teendők teljesítésének történeti hátterét is. A fejezet átfogóan foglalkozik továbbá – többek között – az adatvédelemmel, az adatkezelést támogató személyügyi szoftverek alkalmazásának lehetőségeivel, a munkaügyi kapcsolatokkal, valamint az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő jogi képviselői biztosításával is.

A nyolcadik fejezet az emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközi gyakorlatát ismerteti. Franciaország, Németország, az Egyesült Királyság és Kanada közszolgálati rendszerének bemutatására kerül sor, kitérve ezen országok és Nyugat-Európa fejlesztési irányaira.

#### 4. ÖSSZEFOGLALÓ ÉRTÉKELÉS

Összefoglaló értékelésként megállapítható, hogy a tankönyv szakmailag magas színvonalú, hiánypótló, rendkívül alapos munka. Annak ellenére, hogy a kötet megírásában 13 fős szerzői gárda vett részt, a fejezetek nyelvezete összehangolt, a mű tagolása arányos, szerkezete áttekinthető. A tartalom megértését nagymértékben elősegítik a szövegben elhelyezett táblázatok, ábrák.

A tankönyv kétségtelenül eredményesen elősegíti a hallgatók számára a stratégiai emberierőforrás-menedzsmentre vonatkozó alapismeretek elsajátítását, annak általános és közszolgálati jellemzőinek megismerését. A könyv egyúttal hasznos és a gyakorlatban jól felhasználható ismereteket közvetít mindazok számára is, akik valamilyen formában érintettek a közszolgálati szervezetek mindennapjaiban.

**Dr. Boda Boglárka:** jogász, igazgatásszervező, az NKE Vezető- és Továbbképzési Intézetének munkatársa, az NKE Közigazgatás-tudományi Doktor Iskola harmadéves hallgatója. Közel három évig dolgozott a privát szférában. Ezt követően több mint egy évtizeden át a közigazgatásban tevékenykedett, jogtanácsosként és közigazgatási szakértőként dolgozott egy önkormányzati szövetségnél. Kutatásait az emberi erőforrás területen végzi. A kutatási témájának címe: *Az értékelő vezetők szerepe, felelőssége az egyéni teljesítményértékelés sikere szempontjából.*