

MUNKAKÖRALAPÚ HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK NEMZETKÖZI GYAKORLATA (ORSZÁGTANULMÁNYOK)

Gáspár Mátyás – Szakács Gábor (szerk.)

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
BUDAPEST



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

MUNKAKÖRALAPÚ HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK NEMZETKÖZI GYAKORLATA (ORSZÁGTANULMÁNYOK)

Szerkesztette:

Gáspár Mátyás
Szakács Gábor

Szerzők:

Csutorás Gábor Ákos
Dávid Csab
Fási Csaba
Gáspár Mátyás
Hazafi Zoltán
Karoliny Mártonné
Klotz Péter
Kovács Ildikó Éva
Kriskó Edina
Linder Viktória
Magasvári Adrienn
Paksi-Petró Csilla
Poór József
Szakács Gábor

Szakmai lektor:

Prof. Dr. Balázs István, CSc.

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. augusztus 28.

Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú,
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt
keretében készült el és jelent meg.

© Gáspár Mátyás – Szakács Gábor (szerk.)

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

KARRIER ÉRTÉKES MUNKÁVAL – A SZERKESZTŐK ELŐSZAVA	13
1. SZAKÁCS GÁBOR: MUNKAKÖR ALAPÚ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK GYAKORLATA A MAGYAR KÖZSZOLGÁLATBAN	14
1.1. Az emberierőforrás-gazdálkodás megújításának, a munkakör alapú munkavégzési rendszermegoldás bevezetésének helyzete	14
1.1.1. <i>Érdem, életpálya vagy karrier alapú munkavégzési rendszer</i>	14
1.1.2. <i>Munkakör alapú munkavégzési rendszer</i>	17
1.1.3. <i>Vegyes munkavégzési rendszer</i>	18
1.1.4. <i>Kompetencia/egyén és/vagy munkacsoport alapú munkavégzési rendszer</i>	20
1.1.5. <i>A különböző munkavégzési rendszermegoldások viszonya egymáshoz, a közeledés jelei</i>	21
1.1.6. <i>Az emberierőforrás-gazdálkodás és a munkavégzési rendszermegoldás egymásra gyakorolt hatása</i>	25
1.2. Az emberierőforrás-gazdálkodással és a munkakör alapú munkavégzési rendszermegoldással kapcsoltban megfogalmazott célok, a bevezetés folyamata, intézményi, jogi, technikai, menedzsment háttere, szolgáltatásai, nemzetközi beágyazottsága	29
1.2.1. <i>A magyar közszolgálati reformok jellemzői</i>	29
1.2.2. <i>Kormányprogramok, stratégiai célok, szabályozási háttér</i>	31
1.2.3. <i>A reformok hatása a közszolgálaton belül folyó emberierőforrás-gazdálkodásra, HR-menedzsment megoldások</i>	34
1.2.4. <i>Ágazati és szervezeti szintű kezdeményezések, projektek, nemzetközi együttműködés</i>	37
1.2.5. <i>A kormányzati személyzeti politikában megjelenő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás- gazdálkodás és a munkakör alapú munkavégzési rendszermegoldás alkalmazásának jellemzői, a kapcsolódó szolgáltatások körére</i>	40
1.3. A munkakör alapú munkavégzési rendszermegoldás tartalmi elemei, kialakított módszerei	49
1.4. Értékelés	61
1.5. Források	62

2. CSUTORÁS GÁBOR ÁKOS: MUNKAKÖRALAPÚ EMBERERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS AZ EURÓPAI UNIÓ TAGÁLLAMAINAK KÖZIGAZGATÁSÁBAN	66
2.1. Bevezetés	66
2.2. Általános áttekintés	66
2.2.1. <i>Közszolgálati személyzetpolitikai rendszerek kategorizálása</i>	67
2.2.2. <i>Közszolgálati személyzetpolitikai reformok és HR stratégiai célok</i>	69
2.2.3. <i>A tisztviselők foglalkoztatási és munkakörülményei az uniós tagállamok civil közigazgatásaiban</i>	71
2.2.4. <i>Centralizáció és decentralizáció a közigazgatási HR területén</i>	72
2.2.5. <i>Átalakuló illetményrendszerek</i>	74
2.3. Munkaköralapú megoldások egyes HR funkciók szempontjából	75
2.3.1. <i>Toborzás-kiválasztás</i>	75
3.3.1.1. Munkaköralapú megoldások előnyei	76
3.3.1.2. Munkaköralapú megoldások hátrányai	77
3.3.1.3. Kiemelt gyakorlatok	77
2.3.2. <i>Teljesítménymenedzsment</i>	78
3.3.2.1. Munkaköralapú megoldások előnyei	78
3.3.2.2. Munkaköralapú megoldások hátrányai	78
3.3.2.3. Kiemelt gyakorlatok	79
2.3.3. <i>Besorolási rendszer, előmenetel</i>	80
3.3.3.1. Munkaköralapú megoldások előnyei	80
3.3.3.2. Munkakör alapú megoldások hátrányai	81
3.3.3.3. Kiemelt gyakorlatok	81
2.4. Összegzés	82
2.5. Források	84
3. KAROLINY MÁRTONNÉ – POÓR JÓZSEF – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA: A MAGÁN- ÉS A KÖZSZFÉRA HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSI SAJÁTÓSÁGAINAK NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA	85
3.1. Bevezetés	85
3.2. A HR nemzetközi összehasonlító vizsgálatának szakirodalmában megjelenő főbb vitapontok	86
3.2.1. <i>A konvergencia – divergencia vita</i>	86
3.2.2. <i>A private – public vita</i>	87
3.3. A CRANET-hálózat és felméréseinek jellemzői	89
3.4. A magán- és közszféra HR gyakorlatának sajátosságai a világ három országcsoportjában és Magyarországon	90
3.4.1. <i>A minta vizsgálati csoportjai</i>	90
3.4.2. <i>A mintabeli szervezetek főbb jellemzői</i>	91
3.4.3. <i>A HR funkció és részleg szervezeti/intézményi életben betöltött szerepe, jelentősége</i>	94
3.4.4. <i>A HR funkciót gyakorló befolyásos szereplők, külső szolgáltatók és az informatikai támogatás jellemzői</i>	98

3.4.4.1. A kulcs HR-funkciók főbb elvi kérdéseinek döntéshozói	98
3.4.4.2. A külső HR szolgáltatók igénybevétele, a kiszervezés HR-beli szerepe	99
3.4.4.3. A HR funkció informatikai támogatása	100
3.4.5. <i>A HR-kulcsfunkciók gyakorlatának kiemelt aspektusai</i>	103
4.4.5.1. Személyzetbiztosítás	103
3.3.5.2. Teljesítményértékelés	114
3.3.5.3. Ösztönzésmenedzsment: bérezés – teljesítményösztönzés – juttatások	120
3.3.5.4. Képzés és fejlesztés	130
3.3.5.5. Munkaügyi kapcsolatok	137
3.4. Záró összefoglalás	141
3.5. Források	145

**4. MAGASVÁRI ADRIENN: MUNKAKÖRALAPÚ HR MEGOLDÁSOK A HIVATÁSOS ÁLLOMÁNY KÖRÉBEN,
NEMZETKÖZI KITEKINTÉSSEL** 149

4.1. Munkavégzési vagy emberi erőforrás-gazdálkodási rendszerek és jellemzőik	150
4.2. A rendészeti szervek munkavégzési rendszerét determináló tényezők	151
4.3. Munkaköralapú HR-megoldások a magyar rendészeti igazgatásban	153
4.3.1. <i>Előzmények: helyzetértékelés</i>	153
4.3.2. <i>Hol tartunk most? – Karrieralapú rendszer, munkaköri és kompetencia-elemekkel ötvözve</i>	154
4.4. Munkaköralapú HR-szemlélet az EU egyes tagállamaiban	157
4.4.1. <i>A vizsgálat körülményei, résztvevői, módszere</i>	157
4.4.2. <i>Eredmények</i>	158
4.5. Összegzés	162
4.6. Források	163

**5. GÁSPÁR MÁTYÁS: EGYSÉGES MUNKAKÖRI KATASZTER ALKALMAZÁSA
AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN** 165

5.1. Bevezetés.	165
5.2. Munkaköralapú HR-menedzsment (MHRM)	166
5.3. Célok	168
5.4. Szolgáltatások és felhasználók	169
5.4.1. <i>Szövetségi szinten</i>	169
5.4.2. <i>Az egyes államok szintjén</i>	170
5.5. Adattartalom, adatkapcsolatok	173
5.5.1. <i>Szövetségi szinten</i>	173
5.5.2. <i>Az egyes államok szintjén</i>	174
5.5.3. <i>Adatkapcsolatok</i>	177
5.6. HR-menedzsment	178
5.7. Jogi és szervezeti háttér	179
5.7.1. <i>Szövetségi szinten</i>	179

5.7.2. Az egyes államok szintjén	182
5.7.3. Önkormányzatoknál	183
5.7.4. Szervezeti teljesítmény	185
5.7.5. Mindhárom szinten	185
5.8. Technológiai háttér	188
5.8.1. Szövetségi szinten	188
5.8.2. Az egyes államok szintjén	188
5.8.3. Helyi önkormányzatoknál	191
5.9. Bevezetés, eredmények és értékelések (tapasztalatok, használat, problémák)	192
5.10. Nemzetközi együttműködés	195
5.11. Összefoglalás	196
5.12. Források	197
6. KRISKÓ EDINA: KANADA KÖZIGAZGATÁSA ÉS MUNKAKÖRI RENDSZEREI	202
6.1. Néhány gondolat Kanadáról	202
6.2. Közigazgatási országprofil: áttekintés (United Nations 2006)	202
6.2.1. Alkotmányos hatalomgyakorlás	204
6.2.2. Demokrácia	204
6.2.3. A Constitution Act (1867), a Constitution Act (1982), valamint a Kanadai Jogok és Szabadságok Alapokmánya	204
6.2.4. A törvényhozó hatalom (Legislative Branch)	205
6.2.5. Végrehajtó hatalom (Executive Branch)	206
6.2.6. A bírói hatalom	207
6.2.7. Önkormányzatiság	207
6.2.8. A közszolgálat	207
6.3. A (S)HRM Kanadában	209
6.3.1. HRM a központi közigazgatásban	209
6.3.2. A HRM koordinációja	210
6.3.3. Munkaköralapú HR-menedzsment Kanadában (MHRM)	211
6.3.4. Az emberierőforrás-menedzsment foglalkozási csoport definíciója (Human Resources Management (HM) Group Definition, online forrás)	212
6.3.5. Személyzeti igazgatás	212
6.4. A kanadai foglalkozási osztályozási rendszerek evolúciója	213
6.4.1. A Standard Foglalkozási Osztályozás (1980, 1991)	213
6.4.2. A 2011-es Országos Foglalkoztatási Osztályozás/Osztályrendszer (National Occupational Classification 2011)	214
6.4.3. A NOC háttere	214
6.4.4. A NOC struktúrája	215
6.4.5. A NOC kapcsolódása más osztályozási rendszerekhez	216
6.4.6. A NOC legújabb frissítése, a NOC 2016	216

6.4.7. Készségek típusa és a képességek szintje a NOC-ban (avagy a besorolás alapja)	217
6.4.8. Készségtípusok a NOC-ban	218
6.5. Jogi-szabályozási háttér	219
6.6. Intézményi háttér	221
6.7. Kanada osztályozási politikája (Policy on Classification)	221
6.8. A minősítési standardok	222
6.9. Az osztályozási program	222
6.9.1. Osztályozási irányelvek	224
6.9.2. Az osztályozási direktíva célja	224
6.10. Értékelés	225
6.10.1. Értékelési célok	225
6.10.2. Az értékelés módszertana és hatóköre	225
6.10.3. Az eredmények röviden	226
6.11. A közigazgatási álláskereső rendszer	227
6.12. Közzolgálati alkalmazotti felmérések	227
6.13. A HRM informatikai támogatása	228
6.14. Brit Columbia (Kanada)	230
6.14.1. Brit Columbia (Kanada) munkaköri katasztere	230
6.14.2. A besorolás és átsorolás elvei és gyakorlata	230
6.14.3. Az illetmény és a munkaköri kataszter	231
6.14.4. A közzolgálati vezetők besorolása	233
6.14.5. HRM szolgáltatások Brit Kolumbiában	233
6.14.6. 0, dokumentumok, szervezetek	233
6.14.7. Néhány kiegészítés	234
6.15. Összegzés	237
6.16. Források	238
7. LINDER VIKTÓRIA: MUNKAKÖR ALAPÚ MUNKAERŐ GAZDÁLKODÁS A KÖZIGAZGATÁSBAN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ EGYSÉGES MUNKAKÖRI KATASZTER ALKALMAZÁSOKRA ÉS FEJLESZTÉSEKRE AUSZTRÁLIA – SZÖVETSÉGI KÖZZSZOLGÁLAT	243
7.1. Bevezetés	243
7.2. Közzszolgálati besorolás (osztályozás) (Office 2014) (Australian Government 2013, 1-49)	244
7.3. Az egységes besorolási (osztályozási) rendszer (Office 2014) (Australian Government 2013, 1-49)	245
7.4. Munkaköri szint szabványok (Work Level Standards)	247
7.5. Az APS munkaköri szint szabványok struktúrája	248
7.6. Források	252

8. FÁSI CSABA: MUNKAKÖRALAPÚ HR-RENDSZER ÚJ-ZÉLANDON	253
8.1. Bevezetés	253
8.1.1. <i>New Public Management</i>	254
8.1.2. <i>Munkakör és szakma.</i>	254
8.2. Új-Zéland munkaerőpiaca	255
8.3. Karrier és díjazás	257
8.4. Munkaköralapú HR-menedzsment (MHRM)	258
8.5. State Service Commission	262
8.6. Munkaköri kataszter	262
8.7. Technológiai háttér	265
8.8. Összefoglalás	267
8.9. Források	268
9. PAKSI-PETRŐ CSILLA: MUNKAKÖRALAPÚ HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK NEMZETKÖZI GYAKORLATA ORSZÁGTANULMÁNY: EGYESÜLT KIRÁLYSÁG	270
9.1. Bevezetés	270
9.2. Az Egyesült Királyság államszervezete és közigazgatása, közszolgálati reformok	271
9.3. A közszolgálat szervezeti felépítése és a közszolgálati tisztviselők kategóriái	272
9.3.1. <i>Minisztériumi besorolású szervezetek (Ministerial departments)</i>	272
9.3.2. <i>Nem minisztériumi formában működő kormányzati szervek: Non-Ministerial Government Departments (NMGDs)</i>	273
9.3.3. <i>Egyéb közszolgálati dolgozók (Other Public Servants)</i>	273
9.4. Létszámviszonyok a közszolgálatban	274
9.5. Reformok a közszolgálatban	276
9.6. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (HRM) a közszolgálatban	278
9.7. A köztisztviselők foglalkoztatási szabályai	281
9.7.1. <i>Civil Service Code (CSC)</i>	281
9.7.2. <i>Civil Service Management Code</i>	281
9.8. A közszolgálat karrierrendszere, besorolási és javadalmazási rendszere	283
9.9. Az Egyesült Királyság közszolgálatának munkaköralapú humánerőforrásgazdálkodási rendszere	286
9.10. Munkakör-értékelési eljárás a senior köztisztviselői pozíciókban	287
9.10.1. <i>A munkakör-értékelési folyamat módszertani lépései, segédanyagai</i>	290
9.11. Munkakör-értékelési eljárás a közszolgálat egyes rétegeinél	294
9.11.1. <i>Az Észak-Írországi köztisztviselők munkakör-értékelési rendszere</i>	295
9.12. Az önkormányzati szféra munkakör-értékelési rendszerei	295
9.13. Esettanulmány – Helyi önkormányzat besorolási és javadalmazási rendszerének átalakítása	299
9.14. Összefoglalás	300
9.15. Források	302
9.16. Fogalomtár	307
9.17. Mellékletek	308

10. KLOTZ PÉTER: MUNKAKÖR ALAPÚ HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS

INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK NEMZETKÖZI GYAKORLATA ÍRORSZÁG	341
10.1. Bevezetés	341
10.2. Az ír közszolgálat reformja	341
10.3. Karrierutak és kompetenciák	342
I. Felsővezetők (Top Management)	343
II. Felsőbb vezetők (Senior Management)	343
III. Középvezetők/végzős belépők (Middle Management/Graduate Entry)	343
IV. Beosztott munkatársak (Junior Management)	343
V. Ügykezelők (Clerical)	343
10.4. HR-menedzsment	345
10.5. A közszolgálati HR-menedzsment megújítása	347
10.6. Összefoglaló	348
10.7. Források	349

11. DÁVID CSABA: MUNKAKÖRALAPÚ HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS AZ OSZTRÁK

KÖZSZOLGÁLATBAN	350
11.1. Bevezetés: Az osztrák közigazgatás felépítésének alapjai	350
11.2. Az osztrák közsféra személyi állománya	351
11.2.1. A szövetségi szint személyi állománya	352
11.2.1.1. A személyi állomány szakterületenkénti megoszlása	353
11.2.1.2. A személyi állomány végzettség szerinti megoszlása	356
11.2.2. A tartományi szint személyi állománya	356
11.2.3. A közszolgálati jogviszony típusai	357
11.2.3.1. A közszolgálati jogviszony létesítése és a besorolás alapjai	357
11.2.3.2. Az előmeneteli rendszer	360
11.2.4. Az osztrák közsféra munkakör-értékelési rendszerének alapfogalmai	363
11.2.4.1. Állás	364
11.2.4.2. Tervezett betöltendő állás	364
11.2.4.3. Munkakör	364
11.2.4.4. Állásterv és az állásigény benyújtása	365
11.2.5. Az osztrák közsféra humánerőforrás-gazdálkodási politikájának fő irányvonalai	365
11.2.5.1. Az 1994. évi köztisztviselői illetményreform	366
11.2.5.2. Az 1998. évi közszolgálati szerződéses bérreform	368
11.2.5.3. Paradigmaváltás a 21. századi humánerőforrás-gazdálkodásban	374
11.3. A munkakör alapú humánerőforrás-gazdálkodás elméleti alapjai	375
11.3.1. A munkakör-értékelési rendszerek elméleti alapjai	376
11.3.1.1. Az összegszerű munkakör-értékelési eljárás	377
11.3.1.2. Az analitikai munkakör-értékelési eljárás	379
11.4. A munkakör-értékelés gyakorlata az osztrák közigazgatásban	382

11.4.1. A munkaköri leírás	383
11.4.2. Az alkalmazási és bércsoport értékelés alapjai	392
11.4.3. A munkaköri és értékelési csoport értékelés alapjai	394
11.4.4. A munkakör-értékelés gyakorlata	394
11.4.5. Az irányadó munkakör-katalógus	395
A 1 alkalmazási csoport/v1 bércsoport	396
A 2 alkalmazási csoport/v2 bércsoport	397
A 3 alkalmazási csoport/v3 bércsoport	398
A 4 alkalmazási csoport/v4 bércsoport	399
A 5 alkalmazási csoport/v5 bércsoport	400
11.4.6. A munkakör-értékelés alapelvei és az ismételt munkakör-értékelésre vonatkozó szabályok	400
11.4.7. A munkakör-értékelésben résztvevő közigazgatási szervek	401
11.5. Fogalmi kataszter	402
11.5.1. A köztisztviselők munkakör-értékelése és besorolása	402
11.5.2. A közszolgálati szerződésesek munkakör-értékelése és besorolása	403
11.5.3. A munkakör alapú humánerőforrás gazdálkodás általános alapfogalmai	403
11.6. Források	404
12. KLOTZ PÉTER: MUNKAKÖR ALAPÚ HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK NEMZETKÖZI GYAKORLATA HOLLANDIA	405
12.1. Bevezetés	405
12.2. A holland közszolgálat szabályozása	405
12.3. A közszolgálati HR-menedzsment megújítása	407
12.4. Karrierutak és kompetenciák	408
12.5. A központi HR szolgáltató központ kialakítása	410
12.6. Összefoglaló	411
12.7. Források	412
13. HAZAFI ZOLTÁN: MUNKAKÖR- ÉS KOMPETENCIA-ALAPÚ STRATÉGIAI HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS A FRANCIA KÖZSZOLGÁLATBAN	413
13.1. A „francia modell”	413
13.2. Kihívások	414
13.3. Reformok (OCDE 2012, 245-248)	415
13.4. A munkaköralapú, stratégiai munkerő-gazdálkodás	416
13.4.1. Általános trendek	416
13.4.2. Új francia „modell”	418
13.4.3. A GPEEC fejlődése	419
13.4.4. GPEEC továbbfejlesztése	421
13.5. Összefoglalás	432
13.5.1. Munkaköralapú HR-Menedzsment (MHRM)	432

13.5.2. Célok	433
13.5.3. Szolgáltatások	433
13.5.4. Tartalom	434
13.5.5. Intézményi háttér	435
13.5.6. Bevezetés	436
13.6. Források	437

14. LINDER VIKTÓRIA: MUNKAKÖR ALAPÚ MUNKAERŐ GAZDÁLKODÁS A KÖZIGAZGATÁSBAN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ EGYSÉGES MUNKAKÖRI KATASZTER ALKALMAZÁSOKRA ÉS FEJLESZTÉSEKRE BELGA KIRÁLYSÁG – SZÖVETSÉGI KÖZSZOLGÁLAT	439
14.1. Bevezetés	439
14.2. Szakmai osztályok (classes de métiers)	439
14.3. A szövetségi munkaköri kataszter	441
14.4. A munkakörök a belga szövetségi közszolgálatban (Cartographie fédérale)	441
14.5. A munkaköri leírások	442
14.6. Eszközök	444
14.7. A munkakörcsaládok (familles de métiers) (CARTOGRAPHIE FÉDÉRALE: Familles de fonctions)	447
14.8. A legújabb fejlemények	449
14.8.1. Konklúzió	449
14.9. Források	450

8. FÁSI CSABA: Munkaköralapú HR-rendszer Új-Zélandon

8.1. Bevezetés

Új-Zélandot a Csendes-óceán öleli körül, két nagy szigetből és számos kisebb részből áll. A hozzá legközelebb eső ország Ausztrália. Új-Zéland története rövid múltra tekint vissza, mindössze közel 250 éve kapcsolódott be a nyugati világ vérkeringésébe, amikor is James Cook 1769-ben megérkezett Poverty Baybe. Ezek után az angol fennhatóság érvényesült: 1840-től a waitangi szerződés aláírásával vált angol gyarmattá az ország, fél évszázaddal (1907) később lett önkormányzattal rendelkező domínium, majd az évszázad közepére a Brit Nemzetközösség egyenrangú tagjává vált. (New Zealand History) (Múlt-kor) Az országban tehát a brit hatás érvényesült, a világtól elszigetelten fejlődött. Több versenyképességi jelentést és annak eredményeit megvizsgálva alátámasztható, hogy az Új-Zélanddal kapcsolatos vizsgálatoknak van relevanciája. A Világgazdasági Fórum (WEF) Globális Versenyképességi Jelentés 2017-2018 alapján Új-Zéland a vizsgált 137 ország közül a 13. helyen végzett összesítésben. Az összesített helyezések három részindexből tevődik össze. A részindexek pillére bonthatóak. Az Alapkövetelmények részindex egyes pilléreiben, mint intézményrendszer (3.), vagy egészségügy és közoktatás (6.) kedvezőbb helyen végzett, mint az összesített eredménye. A Hatékonyság fokozók részindex eredményei is kedvező képet festenek az országról. Hat pillér közül négy esetben az első 10 helyezés között végzett: pénzügyi fejlődés (1.), munkaerő-piaci hatékonyság (5.), felsőoktatás és képzés (7.) és árupiaci hatékonyság (9.). Az Innováció és kifinomultság részindex innováció pillérjében az ország mindössze a 20. helyen végzett, vagyis elmarad összesített pozíciójától. (WEF 2017)

Az Institute for Management Development (IMD) 2017-es versenyképességi kutatásában is kedvező, 16. helyen végzett Új-Zéland a vizsgált 63 ország közül. Mindez azért is impozáns helyezés, mivel évről évre jobb eredményeket ér el (2013-ban még 25. volt). Ez a versenyképességi rangsor is hierarchikusan épül fel: 4 versenyképességi faktorhoz rendel 5-5 részterületet, vagyis 20 terület alapján osztályozzák az országokat. A témánkhöz kapcsolódó kiválasztott faktorok és részterületek az alábbiak: Új-Zéland esetében a Kormányzati hatékonyság faktort vizsgálva az 5. helyen végzett a 63 vizsgált ország közül, vagyis messze kiemelkedőbb a helyezés, mint amit az IMD összesített rangsorában elért (16. hely). E faktorba tartozik az intézményrendszer, mely a 6. legjobb lett 2017-ben a vizsgált országok közül. Az Infrastruktúra faktorhoz tartozó oktatás részterület esetében az ország a 10. helyet érte el. (IMD 2017)

Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy az Új-Zélandra vonatkozó, IMD által készített ország-profil kihívásként azonosítja az alábbiakat: a nagyvárosok egyre inkább elviselhetlenebbek, valamint a fizetések mértéke sem indokolja az ottani munkavállalást, a nemzetközi tapasztalattal rendelkező senior szakemberekből hiány van, valamint alacsonyan képzett a munkaerő. (Új-Zéland Ország-profil, 2017) A közszolgálatban dolgozó főtisztviselők számáról beszámol egy 2017-es jelentés, azt 2017-ben a közszolgálatban 1025 főre tette, míg a 2016-os számuk 955 fő volt. (State Service Commission 2017c)

Új-Zéland államformáját tekintve alkotmányos monarchia, unitárius állam, mely erősen centralizált. Bár mérete, lakosság száma és területi beágyazottsága nem indokolná, Új-Zéland mégis egyike volt azoknak, akik a közigazgatás irányzatait formálni tudták.

8.1.1. *New Public Management*

„Az NPM egyfajta szellemi fejlődés terméke és megalapozása a közigazgatás-tudomány határain kívül, a technicista közgazdaságtanban történt.” (Gellén 2012, 75.) A New Public Management sajátja, hogy a gazdaságban, a magánszférában megjelenő jellemzőket próbálja átültetni a közigazgatásba. Az NPM különböző modelljeit Poór et al. (2009) gyűjtötte össze Ferlei et al. (1996) műve alapján.

Az NPM szemszögéből a közszolgálat szolgáltatás, amelyet a legmagasabb szinten kell nyújtani az ügyfél legnagyobb elégedettségének elérése a cél (ezt különböző eszközökkel mérni is szükséges). A közigazgatás – az NPM követői szerint – egy nagyüzemként fogható fel, ahol el lehet érni racionálisan, hatékonyan (Thatcher-i modell) a célokat. Meg szeretné honosítani az állam berkein belül is a „3E”-ként hívott követelményrendszert. Ezek pedig a gazdaságosság (economy), a hatékonyság (efficiency) és az eredményesség (effectiveness). E „szentháromság” felülírja a közigazgatás azon alapdogmáját, hogy a közjó biztosítása az elsődleges, és előtérbe helyezi a gazdaságossági szempontokat. Észrevehető, hogy ezek a célok egy rugalmas, a feladatokra összpontosító, megújulni képes közszolgálatot feltételeznek (Decentralizációs modell), ez pedig totálisan szembement az ebben az időszakban már szinte mindenhol teret nyert zárt rendszerű közszolgálat jellemzőivel. Ilyen sajátosság például a túlszabályozottság, merevség, vagy éppen a „senioritás elve is, mely nem sarkallja hatékonyságra a hivatalnokokat, ráadásul a rosszul teljesítőket sem lehet elbocsátani, így a szervezet nem működik hatékonyan.” (Mélypataki 2012, 166.) Az illetmény tekintetében megállapítható, hogy a zárt közigazgatási rendszerben dolgozók juttatásai kisebbek, mint amit a versenyszférában elérhetnének. Ezért amennyiben ezzel a közigazgatás fel szeretné venni a versenyt, úgy módosítania kell bérpolitikáját. (Szakács 2013) A New Public Management megpróbálta orvosolni azokat a „diszfunkciókat”, melyek abban akadályozták, hogy elérje a gazdaságosságot érintő céljait. Erre kidolgozta eszközrendszereit, melyek a következőképp fogalmazhatóak meg: „a köztisztviselők személyi körének szűkítése, amely lényegében a közszolgálati törvény személyi hatályának szűkítését jelenti. A másik megoldás pedig bizonyos feladatok, illetve szervezetek kivétele az állami körből.” (Mélypataki 2012, 166.) Az első megoldásnál a személyi kör szűkítése az apparátus létszámának csökkentését fedi, mely költséghatékonyságot eredményező lépés, de itt is fő szempont a teljesítmény növelése, ösztönzése, mérése. Ennek jegyében dolgozták ki a különböző teljesítményértékelési rendszereket (TQM), vezettek be teljesítménybért, jutalmakat. A teljesítmény elismeréseként annak eredményét figyelembe vették az előmenetel során is. (Mélypataki 2012, 166.)

A Magyary Program és Szakács alapján a munkakör alapú rendszer esetében előtérbe kerül a betöltendő funkció, a munkakör, míg az előrejutás kulcsa az egyéni tudás, a kompetencia, valamint annak kapcsolata a munkakörhöz, és a teljesítmény. (Szakács 2013) Az erre a rendszerre való átállást szükséges összehangoltan támogatni, a politika (jogszabályi környezet), a HR-szakma (keretek tartalommal való kitöltése, a munkakör alapú rendszerre való átállás támogatása), informatika (az online alapok megteremtése), és mások részéről egyaránt.

8.1.2. *Munkakör és szakma*

Érdekes kérdés annak körül járása, hogy mi a különbség a munkakör (szervezeti nézőpont, milyen szakmájú személyzet szükséges, milyen kompetenciákkal) és a foglalkozás/szakma (általános társadalmi munkamegosztás nézőpontja, ki mire képes, mivel járul hozzá a társadalom, gazdaság működéséhez) között.

A szakma (*profession*) egy általános kompetencia (tudás, képesség, készség, kultúra, etika), amely képessé teszi az embert a feladatok széles körének megoldására.

A foglalkozás (*occupation*) egy bizonyos általános tevékenységi kör a társadalmi munkamegosztásban, aminek ellátásához szakmai végzettség, felkészültség szükséges.

A *munkakör* (job position) adott szervezetben betöltendő konkrét szerep (vezető, beosztott, ellenőr stb.), feladatkör (konkrét feladatok, tevékenységek), amihez meghatározott kompetenciák (köztük szakmai) szükségesek.

Tehát a foglalkozások egységes osztályozási rendszere és a munkaköri kataszter között az összefüggés a tartalmi átfedés, a különbség pedig az általános kompetencia és a szervezetre leszábott, konkrétan szükséges kompetencia.

Új-Zéland egy sikeres ország, a közigazgatási HR felfogása, szemlélete, gyakorlata – benne kihangsúlyozva a munkakör alapú HR-t, amely szintén magas színvonalú – többféle módon járul hozzá ehhez a sikerességhez. Például nagyobb intézményi és végrehajtási önállóságot, szabadságfokot tesz lehetővé, felszabadítja az energiákat, a kreativitást, a foglalkoztatás elvei, szempontjai a közigazgatásban és a gazdaságban nem különböznek jelentősen. A javadalmazás és a munkakör érték szorosan összefügg, ami a sikeres, fejlett országokban – így Új-Zélandon is – lényeges elem.

8.2. Új-Zéland munkaerőpiaca

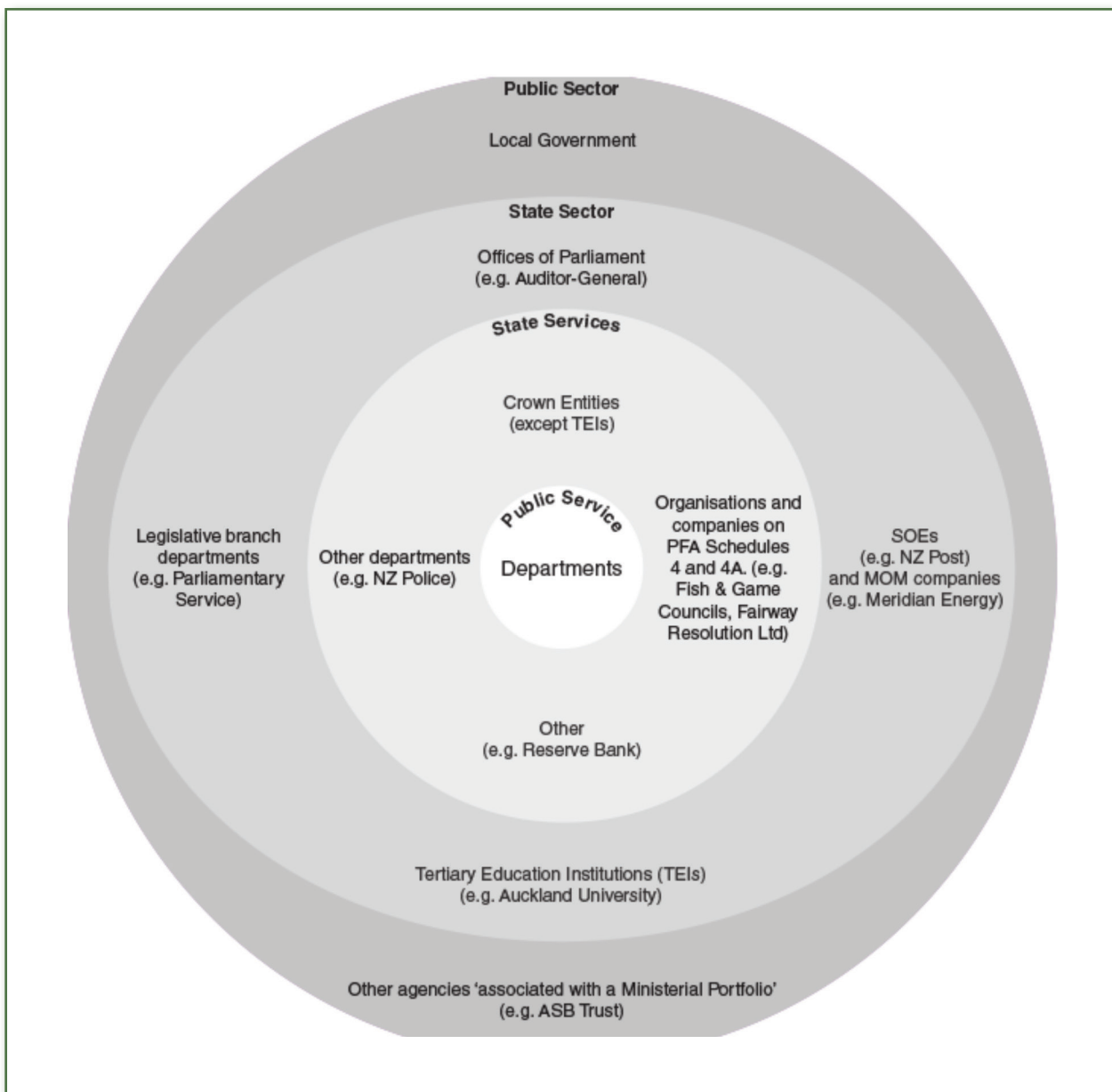
Az Új-Zéland munkaerőpiacára vonatkozó adatok igen részletesen rendelkezésre állnak a State Services Commission oldalán több évre visszamenőleg és szektoronkénti bontásban. Új-Zéland népessége 4,693 millió fő volt 2016-ban. 2017-ben a munkaerőpiacon kicsivel több mint 2 500 000 fő volt jelen. Ennek 86,2%-a a magánszférában dolgozott. A közigazgatásban 48.871 fő látott el szolgálatot. Ez a munkaerőpiac 1,9%-ának felel meg, míg az állami szektor 16,5%-a tartozott ide. A helyi önkormányzatoknál is hasonlóak voltak az arányok, ott kicsivel többen, 52 200 fő dolgozott.

2017-ben a 48 871 fő 11%-a vezetői szinten dolgozott, akiből 27 fő főigazgató, 988 fő 2-3. szintű vezető, míg 4 358 fő egyéb menedzser volt. A fennmaradó 89% (43 488 fő) különböző foglalkozási csoportokba tartozott. (State Service Commission 2017c)



1. ábra: Új-Zéland munkaerő-megoszlása

Forrás: State Service Commission (2017a)



2. ábra: Új-Zéland közszeaktor – Szervezeti felépítés

Forrás: State Service Commission (2017b)

8.3. Karrier és díjazás

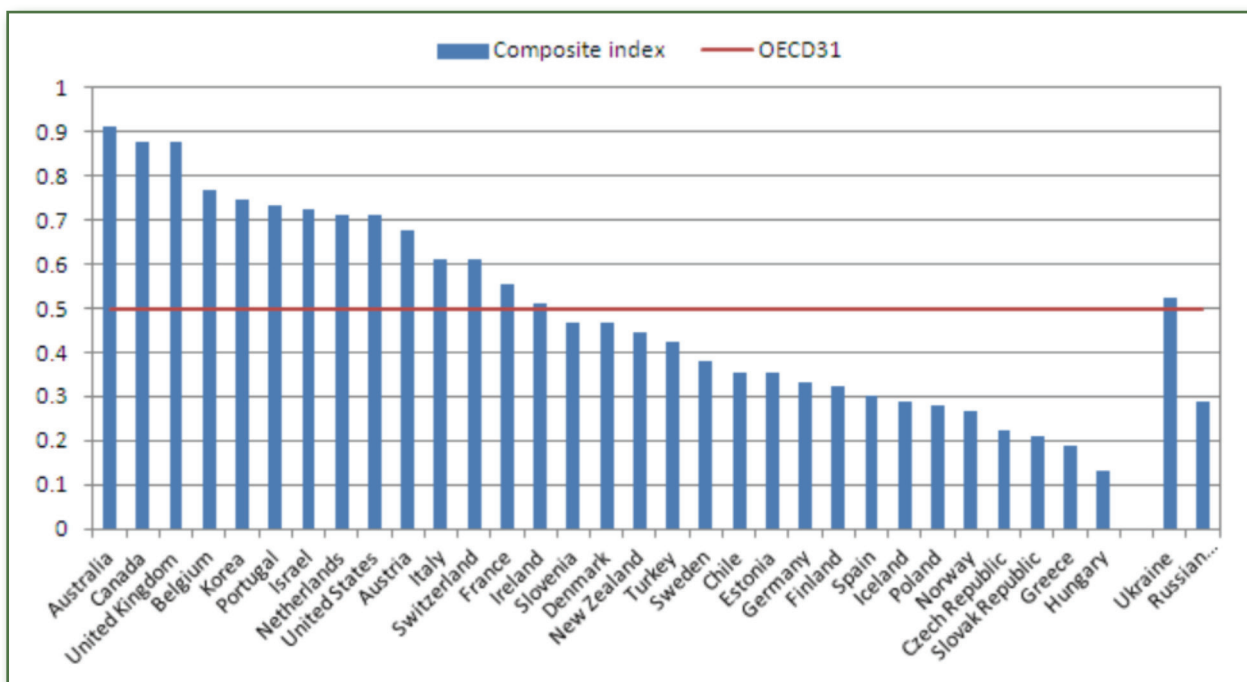
2017-ben megjelent a legfrissebb Human Resource Capability (HRC) című tanulmány, mely az új-zélandi állami szektorban fellelhető emberi erőforrás képességeket mutatja be. (State Service Commission 2017c) A jelentés kitér többek között a karrier és a díjazás kérdéskörére is. Ezeknek néhány jellemzőjét kívánom csak feltüntetni.

A karrier aspektusát nézve az anyag megállapítja, hogy szükséges a vezetők képességeit tovább erősíteni, egyúttal meg kell akadályozni, hogy tehetséges vezetők hiánya alakuljon ki. Ennek érdekében a State Service Commission programot indított útnak. A kiválasztás tekintetében az anyag megállapítja, hogy a közszolgálati alkalmazottak (Public service employees) magasabban kvalifikáltak, mint a magánszférában dolgozók. Vagyis az ország közigazgatásának személyi állománya a képzettségének köszönhetően is professzionális jelzővel illethető. A State Service Commission továbbá arra ösztönözi az ügynökségeket, hogy biztosítsanak az alkalmazottaknak lehetőséget szakmai fejlődésük érdekében az ismereteik gyakorlati módon történő szélesítésére egyaránt. Ezek a tapasztalatok erősítik a kapcsolati tőkét, valamint a döntéshozatalra is kedvező hatással vannak. (State Service Commission 2017c)

Az állami szektorban az illetményeket több szempont szerint állapítják meg, így például hatással vannak rá a kollektív tárgyalások során kialakult megállapodások, a foglalkozási csoportok és a szervezeten belüli díjazással kapcsolatos szabályok is (az egyes minisztériumokban is lehetnek eltérések a fizetések között). Érdekes fejlemény, hogy 2016 óta a közszolgálati alkalmazottak bére nagyobb ütemben emelkedik, mint a magánszektorban dolgozók bére, míg 2010-2016 között épp ennek ellenkezője volt jellemző. 2017-ben a közszolgálati alkalmazottak átlagos éves fizetése 75 416 dollár volt, ami 2,3%-kal több az előző évhez képest. Így havi szinten átlagosan, forintba átszámolva több mint 1 500 000 Ft-ot keresett egy közszolgálati alkalmazott. Érdekes adalék, hogy míg a felsővezetői béreket általában csak az ötéves munkaszerződésük félidejében vizsgálják felül, addig a nem vezető beosztású alkalmazottakét évi rendszerességgel. További érdekesség, hogy az átláthatóság, a nyilvánosság tájékoztatása érdekében az évi 100 000 dollárt – vagyis a közszolgálati alkalmazottak átlagos éves fizetését egyharmadával – meghaladó összegben részesülő alkalmazottak listáját közzé kell tenni. Ebbe az összegbe beleszámít az alapfizetés, az esetleges nyugdíjazásból, teljesítményből és elbocsátásból eredő kifizetés egyaránt. A foglalkozási csoport is kulcsfontosságú tényező, amely befolyásolja az alkalmazottak fizetését, ugyanis az átlagkereset foglalkozásonként változik. Az átlagos fizetés a menedzsereknél a legmagasabb, őket követi a szakpolitikai elemzők, az IKT szakemberek és technikusok, majd a jogi, HR és pénzügyi szakemberek. Ezzel szemben a szociális, egészségügyi és oktatási dolgozóknak, az ellenőrzéssel és szabályozással foglalkozó tisztviselőknek, az irodai és adminisztratív alkalmazottaknak, valamint az ügyfélszolgálati munkatársaknak a legalacsonyabb az átlagbére. Az egyes foglalkozási csoportok a későbbiekben kerülnek részletesen bemutatásra. (State Service Commission 2017c)

8.4. Munkaköralapú HR-menedzsment (MHRM)

A stratégiai humán erőforrás-gazdálkodás lehetővé teszi a döntéshozók számára, hogy hatékonyan, célhoz rendeltelen gazdálkodhassanak a munkaerejükkel (a megfelelő számú ember, a megfelelő képességekkel a megfelelő helyen vethető így be), miközben minőségi szolgáltatás nyújtására törekednek. Új-Zéland központi közigazgatása a stratégiai HR-menedzsment módszereinek alkalmazása tekintetében 2010-ben kismértékben elmaradt az OECD átlagtól, Törökországgal és Dániával közel azonos eredményt ért el. Magyarország értékénél háromszor nagyobb volt.

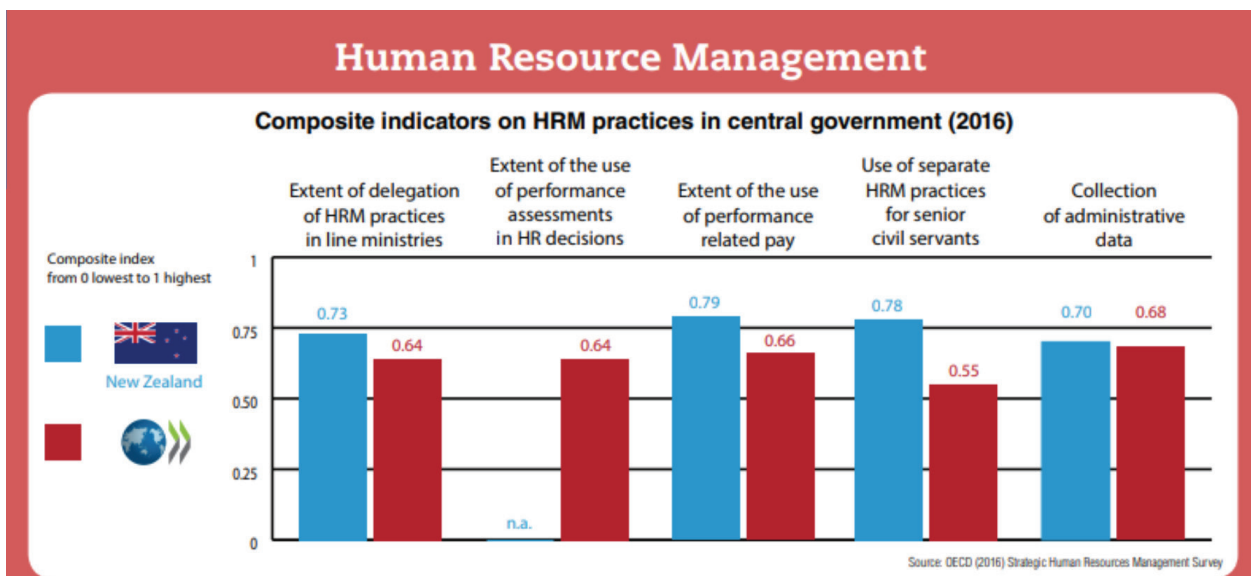


1. ábra: A központi közigazgatás stratégiai HR-menedzsment módszereinek alkalmazása az OECD országokban

Forrás: OECD (2010a), lásd: <http://www.oecd.org/gov/pem/workforceplanningandmanagement.htm> (utolsó letöltés: 2019. június 08.)

A legfrissebb (2017) OECD által készített Kormányzati Körkép (Government at a Glance) is foglalkozik az Emberi erőforrás-menedzsmenttel. Maga a Kormányzati Körkép egy a 35 tagú OECD több száz kiadványából, mely először 2009-ben jelent meg. Az Emberi erőforrás menedzsment 2015 óta alkot külön fejezetet. (Bojtor-Mészáros, 2018)

A Government at a Glance 2017 Új-Zéland Emberi erőforrás-menedzsmentjével kapcsolatos adatai és megállapításai az alábbiak voltak (4. ábra). Az adatok a Government at a Glance 2017-ben valamennyi tagállamra megtalálhatóak, a lenti ábrán csak az Új-Zélandra és az OECD-re vonatkozó adatok kerültek feltüntetésre, ugyanakkor ahol szükséges, ott a Körképben szereplő információk is megjelennek. Előzetesen megállapítható, hogy Új-Zéland valamennyi vizsgált szempont alapján meghaladja az OECD átlagot, ez ugyanakkor nem feltétlenül jelenti azt, hogy fejlettebb lenne, csupán azt, hogy más utat jár be a többi tagállamtól eltérő pályán mozog a fejlődése.



2. ábra: Emberi erőforrás menedzsment Új-Zélandon

Forrás: Government at a Glance 2017 Country Fact Sheet New Zealand

Az első mutatóból kitűnik, hogy egy adott ország milyen rendszerben biztosítja a személyi állományát: erre létezik egy önálló, centralizált HR szerv, vagy a minisztériumok végzik a HR feladatokat (státusz és létszám-meghatározás a szervezeten belül, pénzügyi kérdések meghatározása, toborzás és elbocsátás, valamint a foglalkoztatási feltételek meghatározása). A 0-s érték jelöli, ha teljes mértékben centralizáltan működik a HR (központi HR léte), míg az 1-es a teljesen a minisztériumokhoz való delegálást jelöli. Ahogy látható, Új-Zélandon – Finnországgal egy szinten – az OECD átlagnál jobban decentralizáltabb a rendszer (a minisztériumi körben történik a fizetési rendszerek menedzselése, a rugalmas munkavégzés meghatározása, a teljesítményértékelési rendszer, a teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszerek és jutalmak menedzselése, valamint a toborzás). Nem a minisztériumi rendszerben történik a költségvetési keret, valamint a státusz és létszám- szervezeten belüli meghatározása. A legcentralizáltabb rendszer Luxemburgé, míg a legnagyobb mértékű delegálás Szlovákiában található. (Government at a Glance, 2017)

A következő mutatónál nincs adat, így annak vizsgálatától eltekintünk. A teljesítményalapú javadalmazás tekintetében Új-Zéland magasán az OECD országok átlaga előtt járt 2016-ban. Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk a tagországok adatait, láthatjuk, hogy 2010-ben még Magyarország is jobb értékű mutatóval rendelkezett, mely 2016-ban növekedett is. Új-Zélandon is növekedés volt megfigyelhető 2010-ről 2016-ra, azonban így is csak a középmezőny hátsó felében végzett az országok 2016-os adatainak sorrendbe állításakor. A teljesítményalapú bér lehet bónusz (18 ország esetében), vagy teljesítményalapú folyamatos béremelés egyaránt. (Government at a Glance, 2017) Új-Zélandon a szenior szakemberek illetményének egyik összetevője a „kockázati elem”, mely a teljesítményen alapul. Azonban számos szervezeti egység évente meghatároz valamennyi munkavállalója számára eltérítést, melynek alapja az előző évben nyújtott egyéni teljesítmény. (OECD, 2012)

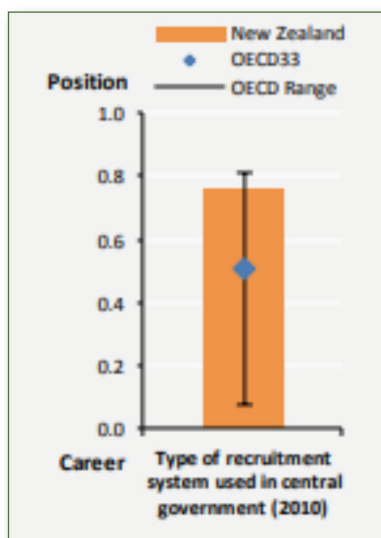
Az OECD-átlagot tekintve kevésbé jellemző, hogy külön HR-menedzsmenti gyakorlatok vonatkoznak a szenior szakemberekre a központi kormányzatban, míg Új-Zélandra ez sokkal jellemzőbb, a vizsgált országok közül a 7. legjellemzőbb volt 2016-ban. Új-Zélandon 2016-ban létezett egy külön csoport a központi közigazgatáson belül a szenior szakemberek számára, ösztönözték őket a nagyobb karrier-mobilitásra. Ezen túl a teljesítmény értékelése

szempontjából is eltérések tapasztalhatóak: a szeniorok számára külön teljesítménymenedzsment-rendszert alkalmaznak. Hangsúlyozandó azonban, hogy nem kerülnek elbocsátásra az esetleges alacsony teljesítményük okán. A szenior szakemberek kinevezési ideje szintén eltér a személyi állomány többi részétől, a szeniorok kinevezési ideje rövidebb. Ugyanakkor a toborzásuk nem történik centralizáltabb eljárásban. (Government at a Glance, 2017)

A Government at a Glance 2017 vizsgálta a politika szenior állományra gyakorolt hatását is. Ennek mérésére azt a módszert találták, hogy megvizsgálták a kormányváltáskor bekövetkező személyi változást több szinten is (minisztériumi vezetők tanácsadói, szenior és középszintű D1 és D2 vezetők). A 2016-os adatok alapján 17 OECD országban, köztük Új-Zélandon a személyi változás mértéke egy kormányváltáskor 0-5% között mozgott, vagyis elhanyagolható jelentőségű, vagy egyáltalán nem volt erre példa. A 17 ország általában parlamentáris berendezkedésű, vagy a stabilitásnak és a professzionalizmusnak jelentős hagyománya van az országban. (Government at a Glance, 2017) Összehasonlításként „Magyarországon, az OECD felmérése szerint, a minisztériumi vezetők tanácsadóinak 95–100%-a, a szenior D1 vezetők 95–100%-a, a D2-es vezetők 50–94%-a, a középszintű vezetők 5–49%-a változik”. (Bojtor-Mészáros, 2018: 20)

Az adminisztratív adatok gyűjtése (jellemzően a munkavállalók kérdőíves lekérdezése) az OECD átlagnak megfelelő Új-Zélandon, az átlagnál egy kicsivel pozitívabb volt 2016-ban. Új-Zélandon volt az egyik legszéleskörűbb az adatok felhasználása a központi kormányzatban: mind a döntéshozatalban, mind a képzések tervezésben, mind a teljesítményértékelés kapcsán felhasználják őket. Az adatokat önszántukból az online nyilvánosság elé is tárja a központi kormányzat. (Government at a Glance, 2017)

Szintén az OECD alapján vizsgálható, hogy egy adott ország közszolgálati HR-rendszere mennyire karrier vagy pozíció (munkakör) alapú. A karrier alapú közszolgálati HR egyre kevésbé képes a kihívásokra megfelelő választ adni, az államoknak érdemes a munkakör alapú rendszer felé elmozdulnia.



5. ábra: Karrier/pozíció alapú HR-menedzsment Új-Zélandon

Forrás: OECD (2012)

A fenti ábrából kitűnik, hogy Új-Zélandon lényegében – magasan az OECD átlag felett – pozíció menedzsment (azaz munkakör alapú HR) működik a közszférában.

8.5. State Service Commission

Ahogy a Government at a Glance 2017 esetében is bemutatásra került, Új-Zélandon munkaköri klasszifikációt is alkalmaznak, azonban azt nem központi, hanem intézményi szinten teszik. A központi HRM testület (State Service Commission) felelős a HRM-politikák szűk köréért, feladatai horizontális, koordinatív jellegűek: a kormányzati munkaerő és foglalkoztatáspolitikai fejlesztése, a bérrel és foglalkoztatással kapcsolatos kormányzati elvárások betartatása, iránymutatások kiadása, felügyelet. Ugyanakkor fizetési rendszerek menedzselése, a bónuszok megállapítása, az egyes költségvetési kérdések már nem centralizált feladatok, ahogy a munkaerő-felvétel és elbocsátás, valamint a karrier-menedzsment feladatok ellátása is delegálhatóak az ügynökségek felé. Fontos megjegyezni, hogy a magatartási kódex elfogadása és az esélyegyenlőségi kérdések a központi HRM hatáskörébe tartoznak, de bizonyos mozgásteret enged az ügynökségeknek is. (OECD, 2012)

A főkormányzó a miniszterelnök javaslata alapján nevezi ki a State Service Commission vezetőjét, a State Service Commissionert. A State Service Commission (SSC) tehát egy koordináló feladatokat ellátó egység, mely többek között tanácsadással foglalkozik, a szervezetek közötti együttműködést segíti elő, valamint felügyeli a munkaerővel kapcsolatos és személyzeti ügyeket. A State Service Commission jogelődjét 1912-ben hozták létre, azóta kiemelt feladata a politikai semlegesség biztosítása, valamint a politika és a közigazgatási szakma elválasztása. (State Service Commission 2015a) Munkáját értékelendő érdemes visszatekinteni a Government at a Glance 2017 elemzésre, mely szerint 2016-ban Új-Zélandon a személyi változás mértéke egy kormányváltáskor 0-5% között mozgott.

A főtisztviselőkkel kapcsolatos kormányzati gondolkodás kiemelt helyen szerepel Új-Zélandon. Központi szinten létrehozottak egy magatartási profilt, majd kiválasztották a legjobb 200 főtisztviselő, akiktől azt várják, hogy segítsék a közszolgálat vezetését. Ezen kívül alapítottak egy központilag koordinált programot a szenior közszolgálati vezetők azonosítására, tehetséggondozására és (vezetői készségeik) fejlesztésére. Valamennyi vezetői pozíciót meghirdettek és nyitották a külső pályázók számára is. A State Service Commissioner nevezi ki a főosztályvezetőket, a minisztériumok az alacsonyabb vezetői beosztásban lévő embereket nevezik ki. (OECD 2012) Ezen túl a State Service Commissioner a törvény erejénél fogva további konzultációs eljárásokban is részt vesz, valamint felülvizsgálja a közszolgálati vezetők teljesítményét, valamint vizsgálja az osztályok teljesítményét, azzal kapcsolatban jelentést tesz. (State Service Commission 2015a)

8.6. Munkaköri kataszter

A már hivatkozott, 2017-ben megjelent Human Resource Capability (HRC) című tanulmány – mely az új-zélandi állami szektorban fellelhető emberi erőforrás képességeket mutatja be (State Service Commission 2017c) – 2015-ös változata öt fő részből áll (Munkaerő, Karrier, Illetmény, Sokféleség, Munkahely), melyek közül az elsőben, a Munkaerő elnevezésében van a magyarázat, hogy milyen munkaköri katasztert használnak az egyes közintézményekben. A közszolgálaton belüli foglalkozási adatokat az ausztrál és új-zélandi Foglalkozási Besorolási Osztály (Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations – ANZSCO) segítségével gyűjtik össze. Az ANZSCO rendszer leginkább statisztikai foglalkozási osztályozással írható le, ami Magyarországon a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerének (FEOR)-nak⁹² felel meg, illetve abból van levezetve és decentralizáltan működik. Ez lényegében azt jelenti, hogy a privát szférához nagyon hasonló HR-rendszer működik Új-Zélandon.

⁹² A FEOR a Központi Statisztikai Hivatal meghatározása alapján „a foglalkozásokat tartalmazza a tevékenységek szakmai jellegének megfelelően, az adott foglalkozáshoz szükséges képzettség, készség figyelembe vételével kialakított csoportosításban”. (KSH)

Az Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations (ANZSCO), vagyis az ausztrál és új-zélandi Foglalkozási Besorolási Osztály, mint már fentebb utaltam rá, a kódolásos rendszerre épül. Kidolgozása azért történt meg, hogy gyűjteni és elemezni lehessen Ausztrália és Új-Zéland foglalkozási statisztikáit és az egyes munkaköröket. Az adatok továbbá az országok közötti, e témában történő összehasonlíthatóságot is szolgálja. A kidolgozásban a két ország Statisztikai Hivatala, valamint kormányzati szervek is részt vettek. Az ANZSCO rendszert folyamatosan felülvizsgálják. Az ANZSCO rendszer a foglalkozásokat olyan munkacsoportokként írja le, amelyek közös feladatok elvégzését foglalják magukban, és amelyek a szakképzettségi szint és a szakismeret szerint kerülnek besorolásra.

A fő csoportok az ANZSCO alapján (Act Government 2015):

1. Menedzserek/Vezetők,⁹³
2. Szakértők,⁹⁴
3. Technikusok és kereskedelemben dolgozó munkavállalók,⁹⁵
4. Közösségi és személyi szolgálati dolgozók,⁹⁶
5. Irodai és adminisztratív dolgozók,
6. Értékesítési munkatársak,
7. Mérnökök,
8. További munkavállalók, munkások.

Valamennyi munkakörhöz meghatározott képességekkel/végzettséggel kell rendelkezni, melynek mértéke függ az elvégzendő feladatok körétől és összetettségétől egyaránt. Figyelembe veszik továbbá a munkatapasztalatot is. Így például az ANZSCO alapján a vezetők és szakértők csoportjába tartozóknak komplex tudással (diploma) kell rendelkezni, míg a munkavállalók esetében minimális képzettség is elegendő, nagyobb súllyal esik latba a szakmai tapasztalat, mely a végzettséget/képesítést is helyettesítheti. A fenti csoportok úgy lettek meghatározva, hogy az azonos csoportokba tartozók azonos feladatokat látnak el, és közel azonos képzettségi szinttel rendelkeznek. (Act Government 2015)

Az állami szektorban az alábbi foglalkozási csoportok írhatóak le a State Service Commission által 2017-ben kiadott Human Resource Capability (HRC) című tanulmány melléklete alapján:

⁹³ A köz- és magánszférában tervezési, szervezési, irányítási, koordinációs, és ellenőrzési feladatok ellátása.

⁹⁴ Elméleti, kreatív vagy elemző feladatok ellátása.

⁹⁵ Szerepük a műszaki-gazdasági képzettséget igénylő feladatok ellátása terén van.

⁹⁶ Feladataik közé tartozik többek között az egészségügyi dolgozók támogatása, valamint különböző területeken (gyermekgondozás, oktatás-támogatás, vendéglátás, rendészet stb.) tevékenységek ellátása.

Menedzserek/Vezetők:

- Vezérigazgató,
- Irodavezető,
- Politikai és tervezési menedzser,
- Vállalati menedzser,
- Pénzügyi vezető;

Szakpolitikai elemzők:

- Szakpolitikai elemző,
- Tanácsadó;

Információs szakemberek:

- Menedzsment szaktanácsadó,
- Összekötő tisztviselő,
- Statisztikus,
- Hírszerző tiszt,
- Könyvtáros;

Szociális, egészségügyi és oktatási dolgozók:

- Jóléti és szociális munkás,
- Tanársegéd,
- Házi segítségnyújtó,
- Oktatási tanácsadó,
- Karrier tanácsadó;

IKT szakemberek és technikusok:

- Rendszerelemző,
- Üzleti elemző,
- Programozó,
- Ügyfélszolgálati szakember
- Rendszergazda;

Jogi, HR és pénzügyi szakemberek:

- Ügyvéd,
- Tréner,
- Könyvelő,
- Könyvvizsgáló,
- Emberi erőforrás tanácsadó;

Ellenőrzéssel és szabályozással foglalkozó tisztviselő:

- Börtönőr,
- Pátfogó felügyelő,
- Vámos,
- Adóügyi felügyelő,
- Bírósági hivatalvezető;

Ügyfélszolgálati munkatársak:

- Ügyfélszolgálati munkatárs,
- Operátor,
- Tudakozó,
- Ügyfélszolgálati csoportvezető;

Irodai és adminisztratív alkalmazottak:

- Tisztviselő,
- Személyi asszisztens,
- Program- vagy projektadminisztrátor,
- Könyvelő,
- Bírósági tisztviselő,
- Recepció (általános);

Máshol nem szereplő szakemberek;

Egyéb.

2017-ben több mint 45 000 fő tartozott a közszolgálat személyi állományához Új-Zélandon, akik többek között az alábbi területeken végeztek tevékenységet: szociális, egészségügy, oktatás, foglalkoztatás, üzlet, ipar, biztonság, adó, közlekedés stb. Ezeket a fent ismertetett tíz fő munkaköri csoportra oszthatjuk. A két legnagyobb csoport 2015-ben az ellenőrzéssel és szabályozással foglalkozó tisztviselők és a szociális, egészségügyi és oktatási területtel foglalkozó munkatársak alkották, akik a közszolgálati munkaerő 39%-át tették ki. (State Service Commission 2015b) A legfrissebb, 2017-es jelentés alapján arányuk meghaladta a 40%-ot. Szintén ennek a jelentésnek a megállapítása, hogy az információs szakemberek száma növekedett leginkább az országban. (State Service Commission 2017c)

8.7. Technológiai háttér

Új-Zéland esetében elmondható, hogy a digitális átállást prioritásként kezelik. Az IMD Digitális Versenyképességi Évkönyve 2017-ben került kiadásra először: 63 országra vonatkozóan vizsgálta a digitális versenyképességet. Új-Zéland összetett pozíciója a 14. volt, vagyis az élmezőnyben végzett.

1. táblázat: Az IMD versenyképességi struktúrája és az új-zélandi helyezések 2017-ben

Faktor	Tudás (20.)	Technológia (11.)	Felkészültség a jövőre (20.)
Részterület	Tehetség (14.)	Szabályozási keret (7.)	Adaptív hozzáállás (20.)
	Képzés és oktatás (36.)	Tőke (4.)	Üzleti agilitás (26.)
	Tudományos koncentrátság (20.)	Technológiai keret (20.)	IT integráció (17.)

Forrás: Saját szerkesztés IMD 2017 alapján

2016 vége óta van érvényben Új-Zélandon egy megállapodás, mely alapján egy felhőalapú humánerőforrás-információs rendszer (*Human Resources Information System – HRIS*) kialakítását tűzték ki célul 2023-ig. A projekt gazdája a *Department of Internal Affairs* (ami a Belügyminisztériumnak feleltethető meg), mely a licencet szerezte meg, melyhez önkéntesen lehet csatlakozni. A rendszer képes kezelni és elemezni az alkalmazottak nyilvántartásait, a HR folyamatok is teljeskörűen automatizálhatóak általa. (ERP News, 2016) A felhőalapú rendszerre való átállással a becslések szerint 5 millió dollár takarítható meg. A rendszer által elérhető funkciók magukba foglalják:

- az alapvető HR szolgáltatások,
- tehetséggondozás,
- toborzás és felvétel,
- teljesítmény és cél menedzsment,
- elemzések,
- társadalmi együttműködések,
- munkaerő tervezés

támogatását. (ICT)

A rendszer által elérhető főbb modulok az alábbiak⁹⁷:

- *Munkavállalói Központ*: Központi rendszer, mely egy helyen tárolja a munkavállalókra vonatkozó adatokat, melyekhez mind ő, mind a vezető hozzáférhet.
- *Toborzás*.
- *Felvétel*: E modul keretében a munkavállaló alapvető információkkal ismerkedik meg a szervezetre vonatkozóan.
- *Teljesítmény és célok*: Folyamatos teljesítménymenedzsmenttel (például értékelés) kapcsolatos feladatok ellátása.
- *Kompenzáció, bérezés*: A bérezés teljeskörű online térben intézése, a költségkeret felosztása. A teljesítményalapú bérezés automatizálása, a költségvetés végrehajtásának és ellenőrzésének automatizálása.
- *Fejlesztés*: Az adatok elemzésére szolgál, mely alapján hatékonyabbá válhatnak a szervezetek és az egyének is képesek fejlődni (például személyre szabott jelentések készítése).
- *Munkaerő-elemzés és tervezés*: Az adatok elemzésére szolgál, melybe beletartozik a jó gyakorlatok összegyűjtése is.
- *SAP JAM*: A kommunikációt elősegítő funkció.

⁹⁷ Ahol szükséges, ott magyarázatot illesztünk az egyes modulok funkcióihoz.

8.8. Összefoglalás

Új-Zélandon lényegében – magasan az OECD átlag felett – pozíció menedzsment (azaz munkakör alapú HR) működik a közszférában. Munkaköri rendszere lényegében a statisztikai foglalkozási osztályozással (ami nálunk a FEOR-nak feleltethető meg) egyezik meg, illetve abból van levezetve és decentralizáltan működik. Ez lényegében azt jelenti, hogy a privát szférához nagyon hasonló HR-rendszer működik az országban. Új-Zéland a nemzetközi versenyképességi mutatók szerint is a világ élmezőnyében található számos tekintetben, többek között a közigazgatása oldaláról is. Eddigi múltja és elért eredményei miatt érdemes a további vizsgálatokra, eljárásainak akár mintaként történő felhasználása is megfontolandó. Új-Zéland lakossága Magyarország lakosságának fele, a munkaerőpiacon aktív egyének hazánk lakosságának negyedét teszik ki. A közigazgatásban – a 2017-es adatok alapján – Nagykanizsa lakosságának megfelelő létszámban (körülbelül 48.000 fő) láttak el szolgálatot. Ilyen létszámadatok mellett véleményem szerint összetettebb feladat a munkaszervezés, ugyanakkor szükséges az is, hogy megfelelő stratégia mentén alakuljon a HR-menedzsment. Vagyis mindenkinek meglegyen a pontos feladata és ezeknek az ellátásához mindenki magas szintű kompetenciával rendelkezzen. Ez már a kiválasztásnál és a szervezeten belüli elhelyezkedés utáni időszakban is szempont kell, hogy legyen. Ahogy a javadalmazással kapcsán is érvényre kell juttatni a teljesítménnyel kapcsolatos különbségeket, vagyis be kell építeni a bérpolitikába a teljesítményalapon történő díjazást is. Új-Zélandon tehát fontos elem a teljesítményen alapuló javadalmazás. Ez a szenior szakemberek bérének egyik összetevője, számunkra külön teljesítményértékelési rendszer is működik. A szeniorok, az ő tapasztalatuk, rutinjuk, magas szintű kvalifikáltságuk érték Új-Zélandon. Ugyanakkor a javadalmazás tekintetében nemcsak ők és teljesítményük van elismerve, hanem valamennyi munkavállaló kap eltérítést az előző évi teljesítményének megfelelő mértékben. (State Service Commission 2017c) További sajátossága az országnak – az adatok alapján –, hogy a decentralizált működés nagyobb intézményi és végrehajtási önállóságot, szabadságfokot tesz lehetővé, felszabadítja az energiákat, a kreativitást.

A hatékonyságot nemcsak a személyzet, hanem a technológia is segíti, ezért olyan informatikai rendszerek fejlesztését kívánják támogatni és alkalmazni a közigazgatásban, amely által a HR folyamatok is teljeskörűen automatizálhatóak, továbbá alkalmasak statisztikai adatok szolgáltatására, elemzések készítésére, időt és pénzt spórolnak meg a rendszer számára, mely által az még hatékonyabbá válhat. Úgy gondolom, Új-Zéland példája számos esetben mintául szolgálhat hazánk számára is.

8.9. Források

- Act Government (2015): ANZSCO Coding for Position Profiles. https://actgovssc.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/1057/~anzsco-coding-for-position-profiles (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- Bojtor András – Mészáros Zoltán (2018): *Government at a Glance – Kormányzati körkép 2017*. Államtudományi Műhelytanulmányok 2018/1.
- Fábián Adrián (2004): *A hatékony közigazgatás – A New Public Management*. In: Ádám Antal (szerk.): PHD Tanulmányok I., Pécs.
- Ferlei, E. – Ashburner, L. – Fitzgelard, L. – Pettigraw, A. (1996): *The New Public Management in Action*. Oxford: University Press.
- ERP News (2016): *New Zealand Government Takes HR to the Cloud with SAP SuccessFactors Solutions*. <http://www.erpnews.com/new-zealand-government-takes-hr-cloud-sap-successfactors-solutions/> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- Gellén Márton (2012): *A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében*. Doktori értekezés
- Government at a Glance (2017): https://read.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2017_gov-glance-2017-en#page141 (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- Government at a Glance 2017 Country Fact Sheet New Zealand: <http://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2017-new-zealand.pdf> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- ICT: *Human Resources Information System (HRIS)*. <https://www.ict.govt.nz/services/show/HRIS> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- IMD (2017): *IMD World Competitiveness Yearbook 2017*. IMD World Competitiveness Center. Lausanne, Switzerland.
- KSH: *Osztályozások – Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (FEOR'08)*. https://www.ksh.hu/feor_menu (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- Mélypataki Gábor (2012): *A nyílt és zárt közszolgálati rendszerek összehasonlítása*. Miskolci Jogi Szemle, 5. évfolyam 2. szám
- Múlt-kor: *175 éve lett brit koronagyarmat Új-Zéland* (2015): <https://mult-kor.hu/175-eve-lett-brit-koronagyarmat-uj-zealand-20150206> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- New Zealand History: *A history of New Zealand 1769-1914*. <https://nzhistory.govt.nz/culture/history-of-new-zealand-1769-1914> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- OECD (2010a): *Workforce Planning and Management*. <http://www.oecd.org/gov/pem/workforceplanningandmanagement.htm> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- OECD (2012): *Human Resources Management Country Profiles – New Zealand*. <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20New%20Zealand.pdf> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- Poór József – Karoliny Mártonné – Musztiné Bártfai Boróka – Pótó Zsuzsanna – Farkas Ferenc (2009): *Emberi erőforrás menedzselési hasonlóságok és különbségek a világ Cranet felmérésekben résztvevő magán- és közszférabeli szervezeteinél*. *Acta Oeconomica* 59 (2):179-206
- State Service Commission (2015a): *State Services Commissioner – role and functions*. <http://www.ssc.govt.nz/sscer> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- State Service Commission (2015b): *Human Resource Capability – in the New Zealand State Sector*. <http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/HRCReport-2015.pdf> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)

- State Service Commission (2017a): *Workforce*. <http://www.ssc.govt.nz/public-service-workforce-data/hrc-workforce> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- State Service Commission (2017b): *What is the 'public sector'?*. <http://www.ssc.govt.nz/what-is-the-public-sector> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- State Service Commission (2017c): *Public Service Workforce Data – Human Resource Capability Survey*. <http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/public-service-workforce-data-2017-v3.pdf> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- Szakács Gábor (2013): Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás. *Pro Publico Bono*. 2013/4. 25-35.
- Új-Zéland Ország-profil (2017): <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/> (utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)
- WEF (2017): *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.