

**SZABÓ SZILVIA<sup>1</sup>****Könyvajánló**Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment<sup>2</sup>Közszolgálati HR-menedzsment<sup>3</sup>**Book review**

Public Strategic Human Resource Management

Public Service HR-management

**Absztrakt**

*A szakmai könyvajánlóban a szerző két olyan sorosan egymásra épülő szakmai publikációt mutat be, amely egyedüli a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvínálatában. A szerzői gárda a közszolgálati humánerőforrás menedzsment innovatív megközelítésével foglalkozik. A „Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment” szakkönyv a közszolgálati gyakorlatban felhasználható stratégiai emberierőforrás-menedzsment alapismeretekkel és az ahhoz kapcsolódó szemléletmóddal ismerteti meg az olvasókat; a „Közszolgálati HR-menedzsment” szakirodalom pedig magasabb vezetői szinten tárgyalja a közszolgálati szervezetek HR tevékenységét. Az aktuálisan a KÖFOP keretében zajló közszolgálati humánfejlesztési folyamatok irányvonalát is részben e szakirodalom jelenti.*

*Kulcsszavak: HR szakmai ismeretek, gyakorlati alapvetések, vezetés-menedzsment, innováció*

<sup>1</sup> National University of Public Service – Nemzeti Közszolgálati Egyetem, E-mail: [szabo.szilvia@unike.hu](mailto:szabo.szilvia@unike.hu) ORCID: 0000-0001-6313-555X

<sup>2</sup> Dr. Szabó Szilvia–Dr. Szakács Gábor (szerk.): Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Budapest, 2016., ISBN 978-615-5527-96-8

<sup>3</sup> Dr. Szabó Szilvia–Dr. Szakács Gábor (szerk.): Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatástudományi Kar, Budapest, 2015., ISBN 978-615-5527-32-6

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

**Abstract**

*In the professional book review, the author presents two series of professionally-based publications that are unique in the book supply of the National University of Public Service. The authorship is dealing with an innovative approach to public human resources management. The "Public Strategic Human Resources Management" book introduces readers with strategic human resource management basics that can be used in public service practice and the related approach; the "Public Service HR Management" literature discusses the HR activities of public service organizations at a higher management level. The direction of public service human development processes currently under KÖFOP is also partly covered by this literature.*

*Key words: HR professional knowledge, practical basics, leadership and management, innovation*

A „Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment” egyetemi szakkönyv unikális a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szakmai könyv-kínálatában, hiszen ezidáig tankönyv formátumban fel nem dolgozott, nyomtatásban meg nem jelent témakörökkel foglalkozik. Az Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézet kutatóműhelyében íródott mű elsősorban a közigazgatás-szervező alapképzési szakon tanuló hallgatóknak szól, a címmel azonos kurzushoz kapcsolódik, az ott elhangzó ismeretanyagot foglalja magában. A könyv a közszolgálati gyakorlatban felhasználható stratégiai emberierőforrás-menedzsment alapismeretekkel és az ahhoz kapcsolódó szemléletmóddal segíti azon olvasókat, akik valamilyen formában érintettek a közszolgálati szervezetek mindennapjaiban, elsősorban a humánerőforrással való gazdálkodásban.

A nevezett szakirodalom megjelenése azért is jelentős esemény, mert a méltán elismert és nagysikerű szakmai elődje több mint tíz évvel ezelőtt került a polcokra „Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban” címmel, Dr. Karoliny Mártonné, Lévai Zoltán és Dr. Poór József szerzőhármas munkája nyomán.<sup>4</sup> Azóta új, az eltelt évtized módszertani változásait szakmailag feldolgozó és nyomkövető forrásmunka nem született a témában. A szerzői gárda ennek megfelelően átfogó képet ad a címben foglalt komplex tevékenység lényegéről, annak a közszolgálat feladatellátását és a közszolgálatban dolgozók munkavégzését segítő, támogató, koordináló helyéről, illetve szerepéről. A jelenlegi emberierőforrás menedzsment gyakorlat bemutatása mellett kitér a Magyar Programban<sup>5</sup> és a Közigazgatás- és Közszolgálatatás-fejlesztési stratégiában (2014-2020)<sup>6</sup> foglaltakhoz igazodó jövőbeni

<sup>4</sup> Dr. Karoliny Mártonné - Lévai Zoltán - Dr. Poór József (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban, Módszertani kézikönyv, Szókratész Külgazdasági Akadémia Kiadó, Budapest

<sup>5</sup> Magyar Program <http://magyaryprogram.kormany.hu/> (letöltés ideje: 2016. június 14.)

<sup>6</sup> Közigazgatás- és Közszolgálatatás-fejlesztési stratégiában (2014 – 2020) [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_fejleszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (letöltés ideje: 2016. június 14.)

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

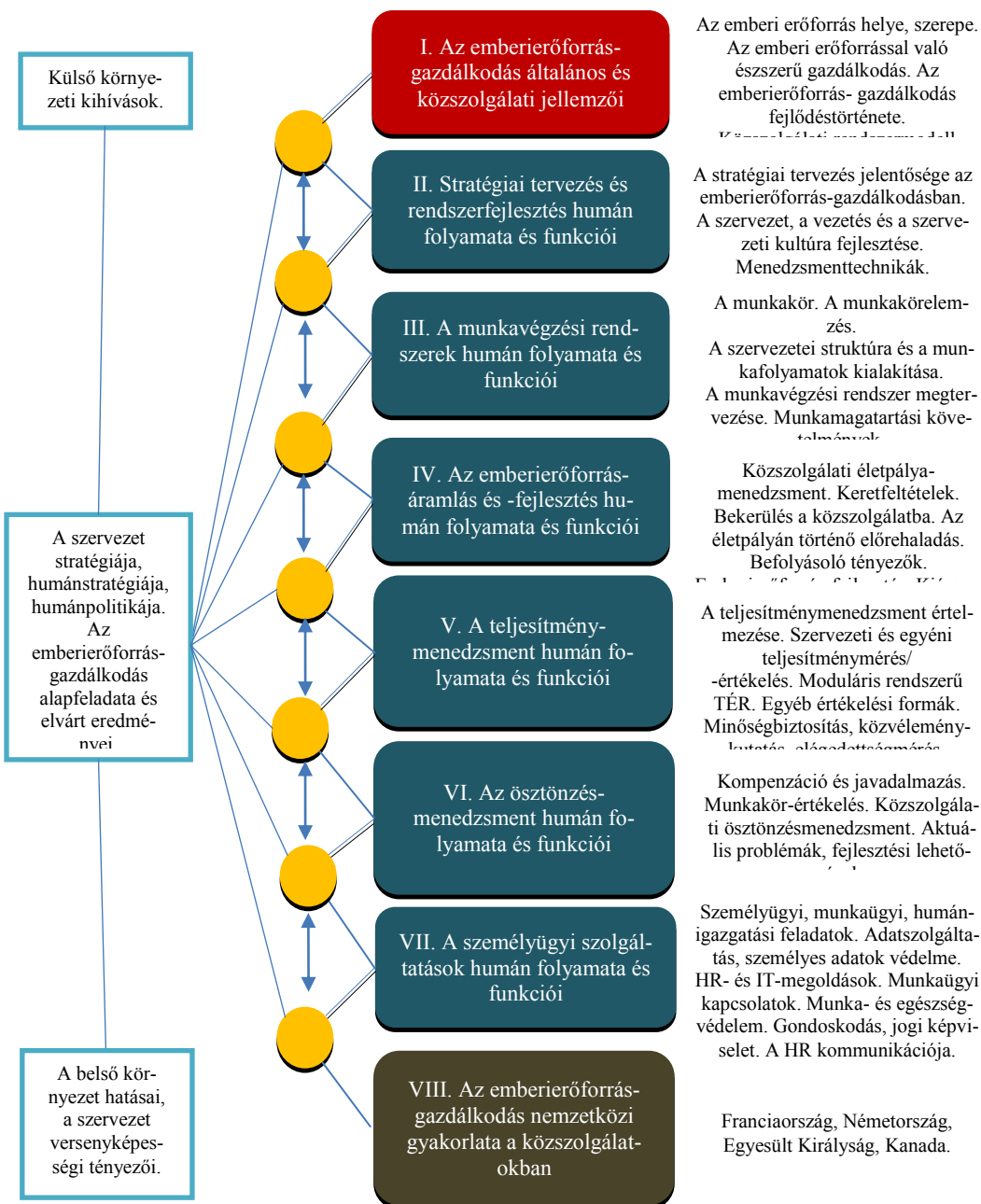
fejlesztési irányokra. A legmodernebb, a nemzetközi környezetben is alkalmazott HR eszköztárat ismerteti, illeszkedve a már jó gyakorlatként működő közszolgálati humánerőforrás menedzsment rendszerekhez.

A nyolc fejezetben közreadott ismeretanyag a közszolgálati szervezeteket, az ott dolgozók életét, munkavégzését, teljesítményét, ösztönzését, karrierjét, fejlesztését befolyásoló emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő menedzsmentmegoldásokat veszi sorra. Teszi mindezt a jelenleg legkorszerűbbnek számító stratégiai emberierőforrás-menedzsment rendszerének a közszolgálatra kidolgozott rendszermodelljét felépítő humán folyamatok és humán funkciók bemutatásával, és az eredményes működtetésüket biztosító menedzsmenttechnikák, elvek, módszerek, eszközök közreadásával. A mű szakmai tartalma az alapokból indul ki, és pontosan meghatározza az emberi erőforrás gazdálkodás általános és közszolgálati jellemzőit, különös tekintettel az észszerű emberi erőforrás gazdálkodásra a közzféra gyakorlatában.

Az első fejezet markáns részét adja a történeti kitekintés, azaz az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődés-történetének részletes bemutatása, amelyben a személyzeti adminisztráció időszakától napjaink közszolgálati HR gyakorlatáig képet kap az olvasó. Ezt követően kerül bemutatásra az a módszertani modell, amely a szakkönyv elméleti és gyakorlati vázát adja, azaz a közszolgálati életpálya működtetését biztosító stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje. Valójában ez az a szemlélet, amely a szakirodalom unikális jellegét mutatja, hiszen a közszolgálati emberierőforrás-gyakorlat újszerű és jövőbe mutató megközelítését ismerheti meg az olvasó. A következő hat fejezet külön-külön nagyon részletesen mutatja be a nevezett rendszermodell humán folyamatait és humán funkcióit, amelyet a könyv tudástérképe átláthatóan modellez:

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám



1. ábra: A közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment egyetemi szakkönyv tudástérképe<sup>7</sup>

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

A nyolcadik fejezet az emberierőforrás-menedzsment nemzetközi gyakorlatát ismerteti, elsősorban az eltérő kulturális sajátosságú francia, német, angol és kanadai közszolgálati gyakorlati példák bemutatásával

A szerzői gárda tagjai az egyetem szakirányú oktatóin túl, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájában tanuló – az emberi erőforrások témájában kutató – PhD-hallgatók és neves külsős szakemberek. Példaértékű volt az egyetem és a közszféra intézményei között megvalósult szakmai együttgondolkodás, amelynek hatására az elmúlt időszak legfrissebb kutatási eredményei is olvashatóvá váltak a műben.<sup>8</sup>

A „Közszolgálati HR-menedzsment” című egyetemi szakkönyv a fent ismertetett könyvnek az anyagára épül, szakmailag összekapcsolódnak. Míg a „Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment” szakkönyv elsősorban a szakmai alapokkal, általános elméleti és gyakorlati összefüggésekkel foglalkozik, addig a „Közszolgálati HR-menedzsment” szakirodalom magasabb vezetői szinten tárgyalja a közszolgálati szervezetek HR tevékenységét.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar Emberierőforrás-gazdálkodási Tanszék<sup>9</sup> kutatóműhelyében íródott Közszolgálati HR-menedzsment tanácskönyv az egyetem fennállása óta első a maga nemében. Elsősorban a közigazgatási mesterképzési szakon hallgatható, a mű címével azonos nevű kurzushoz kapcsolódik, az ott elhangzó ismeretanyagot foglalja magába. A gyakorlatban felhasználható közszolgálati HR-menedzsment ismeretekkel és az ahhoz kapcsolódó szemléletmóddal segíti azon olvasókat, akik valamilyen formában érintettek a közszolgálati szervezetek mindennapjaiban.

A szerkesztők azzal a céllal vágtak úttörő vállalkozásukba, hogy e könyv a közszolgálatban dolgozó vezetők, a vezetői munkára készülők, az érintett funkcionális szakterületen tevékenykedők és valamennyi közigazgatási mesterképzési szakra járó hallgató számára eligazítást adjon az emberierőforrás-gazdálkodás azon elméleti és gyakorlati kérdéseiben, amelyek a vezetői munka, valamint a közszolgálat eredményes működtetésének nélkülözhetetlen kellékei.

Az olvasó a legaktuálisabb közszolgálati emberierőforrás-menedzsment gyakorlattal találkozhat, hiszen az elmúlt időszak legutolsó, már lezárt kutatási eredményei is megjelennek a műben.<sup>10</sup> A kötet megírása mintaértékű példája annak, hogy megvalósítható a szak-

<sup>7</sup> A közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment egyetemi szakkönyv tudástérképe in Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment (szerk.: Dr. Szabó Szilvia – Dr. Szakács Gábor), Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2016. 25 p.

<sup>8</sup> „Közszolgálati Humán Tükör Kutatás 2014” in <http://magyarprogram.kormany.hu/uj-kozszoalati-eletpalya> (letöltés ideje: 2016. május 24.) és „Cranet Kutatás” in [http://www.hszosz.hu/sites/default/files/anyagok/cranet\\_hr\\_kutatasi\\_jelentes\\_magyarorszag\\_2014\\_2015.pdf](http://www.hszosz.hu/sites/default/files/anyagok/cranet_hr_kutatasi_jelentes_magyarorszag_2014_2015.pdf) (letöltés ideje: 2016. május 24.)

<sup>9</sup> 2016. februártól Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézet néven működik tovább

<sup>10</sup> „Közszolgálati Humán Tükör Kutatás 2014” in <http://magyarprogram.kormany.hu/uj-kozszoalati-eletpalya> (letöltés ideje: 2016. május 24.) és „Cranet Kutatás” in

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

mai együttgondolkodás a közszféra intézményei és az egyetem között. Ezekben a kutatásokban több ezer – vezető és beosztott – munkatárs vett részt, s tapasztalataikat a könyv szerkesztői és szerzői jelenítették meg az olvasó számára használható formában.

A mindösszesen 340 oldalas mű tizenegy fejezetből áll. A fejezetek egy-egy meghatározó témakört dolgoznak fel, önállóan is értelmezhetőek, azonban jól egymásra épülve alkotnak kerek egészet. Köszönhetően annak, hogy a szerzők egységesen a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgáltatárra kidolgozott rendszermodellje alapján gondolkodtak, mintegy keretként használták azt fel. A lektori köszöntő, bevezetés és köszönetnyilvánítás után az első fejezet az emberierőforrás-gazdálkodás és a stratégiai gondolkodás elméletével foglalkozik, a szakirodalmi formáknak megfelelően az alapvető definíciókat tisztázza. Az általános emberierőforrás-gazdálkodási alapokon túl bemutatja a közszolgálat rendszerét, kereteit, kiemeli a stratégiai gondolkodás és tervezés jelentőségét a szervezetek életében. A második fejezet a közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljét állítja a fókuszba. Ismerteti annak kereteit, külső és belső környezeti hatótényezőit, a rendszermodell által megvalósítandó alapfeladatokat. Tételelesen taglalja a nevezett modellt felépítő humán folyamatok és humán funkciók rendszerét, ismerteti az alkalmazástól várható eredményeket. Az első két – bevezető – fejezet után, a könyv jellegéből adódóan a vezetői munkát támogató aspektusokkal foglalkozik, általánosan jellemző, hogy az elméleti kereteket minden esetben ismert gyakorlati megoldásokkal egészítik ki a szerzők. A harmadik fejezet a vezetői felelősség kérdéskörét járja körül, olyan sokszor háttérbe szoruló tevékenységek mentén, mint az emberierőforrás-fejlesztés, tehetség gondozás, tudásmenedzsment és teljesítménymenedzsment. Kiemelten foglalkozik a vezetők differenciált szerepével a szervezetek mindennapi emberierőforrás-gazdálkodás irányításában. Ehhez kapcsolódva a negyedik fejezet a jogi szabályozás és emberierőforrás-gazdálkodás összefüggéseivel ismerteti meg az olvasót. Jellemzően a könyv közönségére, az ötödik fejezetben a vezetés és az emberierőforrás-gazdálkodás új kihívásaival szembesülhet a tisztelt érdeklődő. A szerzők nagyon alaposan mutatják be, a hazánkban (elsősorban a közszolgálatban) kevésbé ismert megoldásokat. A kompetencia alapú gondolkodáson túl jelentős szakmai figyelmet szentelnek a generációs sajátosságokra, és az ebből adódó problémákra, azonban az általános bemutatáson túl olyan friss megoldási módok is megjelennek a fejezetben, mint a tehetségmenedzsment, utódláspolitikai, ösztönzés, kiválasztási gyakorlat és a munkahely és magánélet egyensúlyának megteremtése. Kiemelt fontosságú az ösztönzés és a motiváció témája, amelyet a hatodik fejezet taglal részletesen, elsősorban a vezetői felfogás és feladatok mentén. A hetedik fejezet a kompetens vezetői magatartást helyezi górcső alá, bemutatja a „természetes vezető” modelljét, és a coaching szemléletű szervezet és vezetés jelentőségét a mindennapi gyakorlatban. Ezt követően a nyolcadik fejezet a szervezeti tanulás – tanulószervezet margójára a tudásmenedzsment témakörével foglalkozik, majd a kommunikáció, információáramlás és szervezeti konfliktuskezelés gyakorlatát mutatja be.

[http://www.hsosz.hu/sites/default/files/anyagok/cranet\\_hr\\_kutatasi\\_jelentes\\_magyarorszag\\_2014\\_2015.pdf](http://www.hsosz.hu/sites/default/files/anyagok/cranet_hr_kutatasi_jelentes_magyarorszag_2014_2015.pdf) (letöltés ideje: 2016. május 24.)

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

Ennek a kilencedik fejezetnek az egyik legizgalmasabb része a munkahelyi mediáció témakörének részletezése, amely szinte teljesen ismeretlen a hazai közszolgálati vezetői gyakorlatban. A vezetői mivolt és a HR kapcsolatán túl, a tankönyvben két önálló, mégis a fő témához szervesen kapcsolódó ismeretanyagot sajátíthat el az olvasó. A tizedik fejezet az integritás, fenntarthatóság, diszkrimináció, hivatásetika és esélyegyenlőség aktuális közszolgálati helyzetét tisztázza, kiemelve a felelős vezetői magatartást e folyamatokban. Végül a tizenegyedik fejezet a közszolgálat és a versenyszféra emberierőforrás-gazdálkodásának egyezőségeit és különbségeit ismerteti, ismét a már említett aktuális kutatási eredményeket alapul véve.

A szerkesztőpáros mindkét tagja ismert és elismert szakember a közszolgálati – közigazgatási emberi erőforrás menedzsment gyakorlatban, felsőoktatási és kutatási tapasztalatuk példaértékű, szakmai kompetenciájuk vitathatatlan. Nekik köszönhetően a könyv fontos és unikális abban a tekintetben is, hogy a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájában tanuló – az emberi erőforrások témakörében kutató – PhD-hallgatókat és a HR-menedzsment területén kompetens külső szakembereket is meghívták a szerzői gárdába. Mindannyian a gyakorlati és kutatási területükkel releváns fejezetek megírásába kapcsolódtak be, emelve ezzel a könyv színvonalát és szakmaiságát, erősítve az Egyetemhez méltó tudományos - kutatói szemléletmódot.

A könyv egészére jellemző, hogy a szakmai ismeretek magas színvonalú átadásán túl megjeleníti az olvasó közönség számára az említett szerzői közösség sajátos szemléletét, a közszolgálat iránti elhivatottságot, valamint azt a minőségi szakmai elkötelezettséget, amely hosszú távon hazánk és a társadalom érdekeit szolgálja.

Az emberierőforrás-gazdálkodási módszerek szakszerű összefoglalása mellett a könyv módszertani támogatás is nyújt a gyakorló és leendő közszolgálati vezetők és szakemberek számára. Megmutatja azt az irányt, hogy a rendelkezésre álló HR eszközök ismeretével és alkalmazásával a szervezetek és a munkatársak számára kölcsönösen előnyös megoldások szülehetnek. A hatékonyság alapja a közszolgálatban is a jól menedzselt személyi állomány, a mű erre világít rá, ismertet jó megoldásokat.

Mindkét szakkönyv bemutatásának apropóját az az aktualitás adja, hogy jelenleg a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Belügyminisztérium gonodásában álló KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című kutatási projektek humánerőforrás-fejlesztésre irányuló tevékenységei is a nevezett tankönyvekben olvasható ismeretanyagra (eszközökre, módszertanra) épülnek. Tekintettel arra, hogy a szakmai munkában a szerkesztőpáros és a szerzők többsége részt vállaltak, folyamatban van a már említett és lezárult közszolgálati HR kutatások folytatása, és 2018. december 31. határidővel a legfrissebb ismeretanyagok publikálása várható.

Összegezve az érdeklődők számára: a „Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment” szakkönyv a közszolgálati gyakorlatban felhasználható stratégiai emberierőforrás-menedzsment alapismeretekkel és az ahhoz kapcsolódó szemléletmóddal

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

---

ismerteti meg az olvasókat; a „Közzszolgálati HR-menedzsment” szakirodalom pedig magasabb vezetői szinten tárgyalja a közzszolgálati szervezetek HR tevékenységét.