

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola



Krauss Ferenc Gábor

Paradigmaváltás a hazai közigazgatás bérezési rendszerében

Doktori (PhD) értekezés

TÉZISFÜZET

Témavezető:

Dr. Szakács Gábor

Budapest, 2019

Tartalomjegyzék

1. A tudományos probléma megfogalmazása	3
2. A kutatás hipotézisei, céljai, módszerei	5
3. Az értekezés felépítése és a vizsgálat leírása	7
4. Összegzett következtetések.....	9
5. Új tudományos eredmények.....	12
6. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználása	13
7. Felhasznált irodalom	14
Publikációs jegyzék.....	15
Önéletrajz	18

1. A tudományos probléma megfogalmazása

Általánosan elfogadott az a megállapítás, hogy a szervezetek irányítása és működtetése szempontjából a felsővezetők többsége az erőforrások közül az emberi erőforrást tartja a szervezet legfontosabb, legígéretesebb „vagyontárgyának”. Ez különösen igaz azokra a szervezetekre, amelyek valamiféle szolgáltató tevékenységet folytatnak, amelynek az egyik legfontosabb közvetítője az ember, az emberi erőforrás. Ezeknek a szervezeteknek a jellemzője, hogy költségeik jelentős részét – akár 75-80%-át – a javadalmazáshoz kapcsolódó költségek teszik ki.¹ Nincs ez másként a közigazgatáson belül sem.

Az emberierőforrás-gazdálkodás rendszere humán folyamatokból és az ezekhez tartozó humán funkciókból építhető fel. A humán folyamatok és a humán funkciók integráltan, rendszer szerűen és egymástól elkülönítve, vagy csak laza kapcsolatot kialakítva működtethetők. Ennek megfelelően a szakirodalomban és a gyakorlatban különböző megoldások léteznek, nem beszélhetünk egységesen elfogadott rendszermegoldásról, gyakorlatilag ahány szerző annyiféle felosztást lehet találni. Tapasztalataim szerint ugyanakkor megvannak azok az alap folyamatok/funkciók, amelyek jól elkülöníthetők egymástól. Ilyen humán funkciónak tekinthetjük a javadalmazást is. A javadalmazás, mint humán funkció az emberierőforrás-gazdálkodás egészéhez hasonlóan hosszú fejlődési folyamaton ment keresztül, amíg a fizetések kifizetésére összpontosító adminisztrációból eljutott a stratégia-orientált és hatékony, teljes körű javadalmazás-menedzsment megközelítésig.

A javadalmazás humán funkciójának közigazgatáson belüli érvényesüléséről, illetve a javadalmazás minőségéről jó visszajelzést nyújtanak a közszolgálati tisztviselők elkötelezettségének és elégedettségének mérésére kialakított kérdőívek, amelyek komplexen vizsgálják a tisztviselők véleményét – többek között – a közigazgatás fizetési és juttatási rendszeréről. Amennyiben összehasonlítjuk a rendelkezésünkre álló legelső felmérés eredményét (2008)² a legutóbbi felmérés (2013)³ eredményeivel, rendkívül érdekes jelenséget tapasztalhatunk. A kérdőívet kitöltők válaszai alapján az látszik, hogy a tisztviselők

¹ Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest. p. 239.

² Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. (MP 12.0) A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012. augusztus 31. p. 56.

³ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Miniszterelnökség, Budapest, 2015. p. 20.

elkötelezettsége és elégedettsége is 2008 és 2013 között több mint 20 százalékponttal nőtt (az elkötelezettség 40%-ról 63%-ra, az elégedettség 45%-ról 66%-ra), azonban egyedülálló módon a kérdőív 22 tényezője közül a vizsgált 7 éves időszakban a fizetésekkel és a juttatásokkal kapcsolatos elégedettség gyakorlatilag semmit sem változott és messze a leginkább elmaradott értékeket képviselik az összevetésben (a fizetések esetében 27%-ról 29%-ra „nőtt” az elégedettség, míg a juttatásokkal szembeni 32% nem változott).

A problémát a Kormányzat is érzékelte, ezért 2010-től kezdődően új megközelítés bontakozott ki a közszolgálati személyzetpolitika területén. Az új megközelítés stratégiai dokumentumai a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programok (11.0, 12.0), valamint a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020. A stratégiai dokumentumok a bérezés kérdéssel is foglalkoznak és egyértelműen kijelölték a közigazgatásunk bérrendszerének fejlesztési irányait.

Egyértelmű tehát, hogy van egy általános és mélyen gyökerező munkavállalói elégedetlenség a közigazgatás javadalmazási rendszerével szemben. Gyakorló közigazgatási HR szakemberként ezért nagyon fontosnak tartom ennek a jelenségnek a megértését, okainak feltárását, és a probléma kezelésének előmozdítását. Bízom benne, hogy a feladat sikeres teljesítésével én is hozzájárulhatok a magam szerény eszközeivel nem csak a saját munkatársaim, de valamennyi tisztviselő elégedettségének javításához, motivációjának és elkötelezettségének erősítéséhez, végső soron pedig a közszolgálatunk hatékonyságának és eredményességének növeléséhez.

2. A kutatás hipotézisei, céljai, módszerei

A fentiek alapján az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

1. A rendszerváltást követően létrehozott, a közigazgatás zárt rendszermodelljéhez közelítő bérezési rendszer az elmúlt negyedszázadban erőteljesen elmozdult a nyitott rendszermodellhez közelítő bérezési rendszer irányába (H1).
2. A közszolgálati tisztviselők 2013-ban alapvetően elégedetlenek voltak a közigazgatás bérképzési rendszerével és jelentősen változtattak volna rajta (H2).
3. Az Áttv.-ben életre hívott bérezési rendszer alapvetően már a közigazgatás nyitott rendszermodelljéhez közelít (H3A), annak bérképzési elvei és a kialakult gyakorlata összhangban van a tisztviselők által megfogalmazott elvárásokkal (H3B).

A kutatásom fő célja, hogy a közigazgatás bérrendszerének tudományos igényű vizsgálatával elősegítse mind a közigazgatás szintjén, mind pedig szervezeti szinten olyan bérezési rendszerek kialakítását, amelyek egybecsengnek a munkáltatói elvárásokkal, ezáltal olyan munkavállalói magatartásra ösztönözzenek, amely hozzájárulnak a szervezeti célok eléréséhez.

A doktori értekezésem főbb újszerűségeit annak szemléletmódja, az egyik legfontosabb humán funkció hiánypótló elemzése és vizsgálata, új módszertani megközelítés felvetése, továbbá korábban sehol sem publikált empirikus adatok bemutatása adja. Az értekezésem az elmúlt öt év tudományos kutatási eredményeit foglalja össze. A kutatómunkát a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolába történt felvételemet követően azonnal megkezdtem 2013. szeptember elején, míg az értekezésemet 2018. szeptember végén zártam le. A hipotézisek vizsgálata során domináló kutatási módszereket az alábbi táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A hipotézisek vizsgálata során domináló kutatási módszerek

Hipotézis száma	Szakirodalom feldolgozása	Jogszabáyelemzés	Empirikus kutatás	Műhelymunka
H1	X	X		X
H2	X		X	
H3A	X	X		X
H3B	X		X	

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A hipotézisek áttekintése során szembeűnő, hogy két (rész) hipotézis ígér elméleti bizonyítást (H1 és H3A), míg két (rész) hipotézis alapul empirikus kutatási eredményekre (H2 és H3B). Ez a felosztás természetesen nem jelenti azt, hogy a H2 és H3B (rész) hipotézisek vizsgálata során ne alkalmaznák elméleti okfejtéseket, vagy a H1 és H3A (rész) hipotézisekkel foglalkozó fejezetekben ne találhatnánk korábbi kutatási eredményekre visszamutató példákat.

3. Az értekezés felépítése és a vizsgálat leírása

A megfogalmazott hipotézisek bizonyítása érdekében első lépésként röviden megvizsgálom a magyar közigazgatás bérrendszerének történeti fejlődését. Külön kitérek a rendszerváltás időszakára, amikor éles váltás következett be a történeti fejlődésben. Ezt követően részletesen feltárom a közigazgatás bérezési rendszerének változásait abból a szempontból, hogy az egyes változtatások/módosítások a közigazgatás nyitott, vagy zárt rendszermodelljének irányába mozdították-e el a mindenkor hatályos bérezési rendszert. A közigazgatás működését alapvetően határozza meg a hatályos jogi környezet. Vicesen azt szokták mondani, hogy ami a közigazgatáson belül nincsen jogilag leszállva, az nincs is.⁴ Ennek megfelelően a bérezési rendszer változását én is a szabályozottságon keresztül elemzem.

Empirikus kutatás keretein belül megvizsgálom a személyi állomány véleményét a közigazgatás bérezési rendszeréről (2013-as állapot szerint).⁵ Feltételezésem szerint a közszerelői tisztviselők pontosan ismerik a Kttv.-ben meglévő bérezési elveket, ugyanakkor sok tekintetben nem értenek egyet velük. A közigazgatás bérrendszerének megújítása során a Kormány végül nem a Kttv. jelentős átalakítása mellett döntött, hanem megalkotta az állami tisztviselőkről szóló törvényt 2016-ban. A 2011-től kezdődően megjelenő és a kormányzati személyzetpolitikával foglalkozó stratégiai dokumentumokban lefektetett fejlesztési irányok alapján az új foglalkoztatási törvényben a bérezés területén éles elmozdulás volt várható a közigazgatás nyitott rendszermodellje irányába. Megvizsgálom ezen várakozás teljesülését. Ezen túlmenően szükségesnek tartom annak elemzését is, hogy a közigazgatás új bérrendszerének milyen kihívásokkal kell megküzdenie, illetve milyen további fejlődési lehetőségei vannak. Ennek kiderítése érdekében elvégzem az új bérezési rendszer SWOT analízisét, amelyhez segítségül hívtam számos korábbi kutatás eredményét is.

Bár az Áttv.-ben életre hívott bérrendszer gyakorlati alkalmazása még csak rövid időtávlatban figyelhető meg, szintén empirikus kutatás keretein belül felmérem az érintett személyi állomány véleményét az új bérezési elvekről (2018-as állapot szerint).⁶ A kutatástól érdemi

⁴ Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgáltatásban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest. p. 20.

⁵ A vizsgálat során az ÁROP-2.2.17 „Új közszolgálati életpálya / Emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgáltatásban életpálya kutatás” specifikus adatait használom fel.

⁶ A felmérés során a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című kutatás specifikus adatait használom fel.

visszajelzésre számítok abban a kérdésben, hogy az új közigazgatási bérrendszer alkalmazása során közeledett-e a munkáltatói gyakorlat a korábban megfogalmazott tisztviselői elvárásokhoz.

Az empirikus kutatások kapcsán megjegyzendő, hogy az Áttv.-t nem terjesztették ki a közigazgatás széles rétegeire, hatálya csak a fővárosi/megyei kormányhivatalokra, illetve a kormányhivatal jogállású szervekre vonatkozik.. Ennek megfelelően a 2018-as és a 2013-as adatok érdemi összehasonlíthatósága érdekében 2013-ból is csak ezt az érinteti kört vizsgálom.

4. Összegzett következtetések

A közigazgatás bérezési rendszerével összefüggésben az értekezésemben négy kérdéssel foglalkoztam részletesen. Először megvizsgáltam a bérezési rendszer fejlődéstörténetét, majd feltártam a rendszerváltást követően életre hívott közigazgatási bérrendszer változásait. Összességében a mintegy negyedszázadot átölelő vizsgálat azt mutatta, hogy a közigazgatásunk bérrendszere – kisebb-nagyobb mértékben, de – folyamatosan változott. A változás iránya hullámmozgású volt, egyszer a zárt rendszermodell irányába, míg máskor a nyitott rendszermodell irányába mozdult el. A kutatás során időnként olyan érzésem volt, hogy míg a jogalkotó szeretett volna egy egységes elveken és szenioritás alapú besoroláson alapuló bérrendszert fenntartani, addig a munkáltatók célja minél több döntési és illetmény meghatározási jogosultság kiharcolása volt. Ezek az ellentétes hatású erők alakították a foglalkoztatáspolitikát és azon belül a bérezés rendszerét is. Végző soron a vizsgált időszak végéig (2016. júliusig) azt láthatjuk, hogy tendenciaszerűen a hullámmozgás ellenére folyamatos volt az elmozdulás a nyitott rendszermodell irányába. A megállapítást megalapozó legfontosabb vizsgálati tényezők a munkáltató szabadságának növekedése az illetmények meghatározásában, illetve annak megállapítása, hogy a bérképzés középpontjában az egyén, vagy a munkakör áll. A közigazgatás bérezési rendszerének változását áttekintve szembevetendő, hogy a 2000-es évek elején/közepén begyűrűző New Public Management irányzat gyakorlatilag érintetlenül hagyta a bérrendszer szerkezetét. Ugyanígy a 2010 után uralkodóvá váló neo-weberi államfelfogás sem jelentett visszafordulást az addigra nagymértékben a nyitott rendszermodellhez közelítő illetményrendszer vonatkozásában.

A közigazgatás bérezési rendszerében érintett tisztviselők szempontjából azonban másodlagos azon kérdés megítélése, hogy a bérrendszer a közszolgálat zárt, vagy nyitott rendszermodelljéhez közelít inkább. Sokkal fontosabb annak meghatározása, hogy mi áll a bérezés központjában, hogy végző soron miért is kapják az illetményüket. Ezzel összefüggésben megkerülhetetlen az a kérdés, hogy a tisztviselők kellőképpen ismerik-e a bérrendszer javadalmazási szándékát, illetve hogy elégedettek-e azzal. A kutatási eredményeim alapján a két kérdés közül az elsőre egyértelműen igennel felelhetünk, a válaszadó több száz tisztviselő meglehetősen magabiztossággal és tárgyilagosan helytállóan nyilatkozott arról, hogy mely tényezők játszanak szerepet az illetmények meghatározásában. A 2013-as válaszok alapján emellett azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált tényezők több mint

felében változást, hangsúlyeltolódást követelnek a tisztviselők. Számos bérképzési tényező esetében ráadásul erőteljes változást tartottak szükségesnek.

A tisztviselők által elvárt bérképzési változások többsége rendszerszintű módosítási igény volt: csökkenjen a szerepe bérképzésben a szolgálati időnek, a szervezeti illetménykiegészítésnek, a különféle címeknek, vagy a munkavállaló életkorának. Egyúttal nőjön a szerepe a betöltött munkakör szervezeten belüli értékének, az egyéni teljesítménynek, a munkavállaló szorgalmának, rátermettségének és lojalitásának. Ha mindehhez hozzáadjuk a közigazgatás szervezeteinek, mint munkáltatóknak azt a sok évtizedes jól artikulálható vágyát, hogy minél inkább szabadkezet kapjanak az illetmények meghatározásában (mind mennyiségi mind minőségi szempontból), könnyen beláthatjuk, hogy ezen igények kielégítésére a Kttv. keretein belül már nem volt lehetőség a bérrendszer további „kinyitásával”.

Érdemi változást az állami tisztviselői törvény hatálybalépése jelentett 2016-ban. A stratégiai dokumentumokban meghatározott fejlesztési irányok alapján az Áttv.-nek kellett volna átvezetnie a közszolgálati foglalkoztatáspolitikát a munkaköralapú rendszerbe, azonban egy hosszabb átmeneti vajúdas után már egyértelműen látszik, hogy az Áttv. ezt a feladatát nem fogja tudni teljesíteni. Ugyanakkor mindenképpen figyelmet érdemel az új foglalkoztatási törvény javadalmazás-menedzsment szempontból, hiszen nagymértékben megváltoztatta a közigazgatás bér-besorolási rendszerét, mondhatni negyedszázados tabukat döntött le.

Az Áttv. bérrendszere bár névleg megőrizte az anszenitáson alapú előmeneteli rendszert, az egyes beosztási fokozatokhoz rendelt minimum-maximum illetmények alkalmazása azonban túlmutat a közszolgálat zárt rendszermodelljének bérképzési keretein, az már átbillen a nyitott rendszermodell irányába. Ennek az állításnak a bizonyítása során részletesen összehasonlítottam a Kttv. és az Áttv. illetményrendszerét abból a szempontból, hogy mekkora szabadsággal rendelkezik a munkáltató az illetmények meghatározásában, illetve hogy hogyan történik az illetmények emelkedése. A vizsgálat végén egyértelműen kiderült, hogy az Áttv. illetményrendszere jóval nagyobb szabadságot biztosít a munkáltatóknak az illetmények meghatározására, illetve az illetményemelés lehetősége bár nem követi klasszikusan a nyitott rendszermodell alap gondolatát, azonban jól láthatóan elvált az automatikus előmenetelt követő karrierelv alkalmazásától.

Örök igazság, hogy a nagyobb szabadság nagyobb felelősséggel is jár. Az Áttv.-ben létrehozott „új” illetményrendszer azonban nem tekinthető minden előzményt nélkülöző újdonságnak, hiszen a rendszerváltást megelőzően a központi közigazgatás bérrendszere nagyon hasonló javadalmazási alapokon nyugodott. Ennek megfelelően az Áttv. illetményrendszerének vizsgálatakor megvizsgáltam a rendszerváltás előtti illetményrendszer előnyeit és hátrányait, és a korábbi kutatási eredmények figyelembevételével felmértem az Áttv. bérrendszerében rejlő erősségeket és lehetőségeket, illetve gyengeségeket és veszélyeket annak érdekében, hogy felhívjam a munkáltatók figyelmét a fokozott felelősségükre.

Bár technikailag az új bérrendszer alkalmazásával képessé váltak a munkáltatók arra, hogy kiszolgálják a munkavállalók béropolitikai igényeit, azonban néhány év gyakorlati tapasztalatát követően megkerülhetetlen a kérdés, hogy milyen mértékben éltek, vagy nem éltek ezzel a lehetőséggel. Feltételezésem szerint a munkáltatók felelősen használták az új foglalkoztatási törvény által biztosított nagyfokú szabadságot és olyan bérezési gyakorlatot alakítottak ki, amely összhangban van a tisztviselők által megfogalmazott elvárásokkal.

A megismételt, 2018-as kutatás eredményei egyértelműen rámutattak arra, hogy a munkáltatók által alkalmazott szervezeti gyakorlat nagymértékben egybecsengett a munkavállalók öt évvel korábban megfogalmazott elvárásainak. Bár nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy egyes munkavállalói elvárások teljesülése nem a munkáltatóknak volt köszönhető, hanem annak, hogy az Áttv. eleve megszüntette például a sokat kritizált illetménykiegészítés intézményét, vagy a tanácsadói címek kusza rendszerét. Ugyanakkor olyan emblemikus területeken is visszajelezték a munkavállalók a szervezetük bérképzési gyakorlatának pozitív irányú változását, mint a betöltött munkakör szervezeten belüli értékének erőteljesebb kifejezése, illetve az egyéni teljesítmény magasabb szintű elismerése. Összességében a vizsgált bérképzési tényezőknek a 2013-as 50% feletti arányával szemben 2018-ban már csak harmada esetében fogalmazott meg a kutatásban résztvevő tisztviselői állomány módosítási igényt. Figyelembe véve továbbá, hogy a módosítási igények intenzitásukat tekintve alacsonynak bizonyultak, így azok véleményem szerint elsődlegesen „finomhangolási” szándékot fejeznek ki, semmint általános elégedetlenséget.

A fentiek, valamint az értekezésemben kifejtettek alapján a hipotézisben megfogalmazott állítások igazolást nyertek.

5. Új tudományos eredmények

Értekezésem elkészítése, valamint a kutatási adatok elemzése során számos olyan eredményre, következtetésre jutottam, amelyek a mindennapi közigazgatási munkában, illetve a tudományos közösség számára is hasznosíthatóak. A következőkben ezeket foglalom össze felsorolásszerűen.

1. A Ktv. és a Kttv. hosszú távú vizsgálata során feltártam, hogyan változott a közigazgatás bérrendszere az elmúlt negyedszázadban. Kimutattam azokat az időszakokat, amikor a bérrendszer elmozdult a közigazgatás zárt, vagy nyitott rendszermodelljének irányába. Bizonyítottam azt is, hogy a nagy nemzetközi irányzatok hazai elterjedése (New Public Management, neo-weberi trend) alapvetően nem jelentek meg a közigazgatásunk bérezési rendszerében, nem voltak rá érdemi hatással. Végezetül pedig bebizonyítottam, hogy a rendszerváltástól napjainkig a közigazgatásunk bérrendszere jelentősen elmozdult a nyitott rendszermodell irányába.
2. Az Áttv. bérrendszerének részletes bemutatásával és összehasonlításával feltártam, hogy közigazgatásunk új bérrendszere alapvetően már átfordult a közigazgatás nyitott rendszermodelljébe. Ezt az átfordulást a közigazgatásunk bérezési rendszerének történeti fejlődését nézve akár nevezhetnénk visszatérésnek is.
3. Elvégeztem az új bérrendszer részletes elemzését és egy SWOT táblázatban foglaltam össze annak erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.
4. A 2013-as és 2018-as széleskörű kutatási adatok összehasonlításával bemutattam a személyi állomány véleményének változását a közigazgatás bérezési rendszeréről a vizsgált időszakban. Az időszaki vizsgálat eredményei természetesen megjelennek az előbb említett SWOT analízisben is.
5. Azáltal, hogy a közigazgatás új bérrendszere jóval nagyobb szabadságot biztosított a munkáltatóknak az illetmények meghatározásában, amely szabadsággal a munkáltatók önszántukból úgy éltek, hogy erősödött a munkavállalók elégedettsége az új bérezési rendszer iránt, sikerült áttételesen bizonyítanom, hogy a közigazgatási szervezeteink képesek elmozdulni – a Peretti-féle fejlődési szakaszokból kiindulva – a személyzeti menedzsment szintjéről az emberi erőforrás menedzsment szintje felé, talán magasabb szintre (a stratégiai emberi erőforrás menedzsment szintjére) is.

6. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználása

Gyakorló HR szakemberként magam is részese voltam/vagyok annak a szüntelen küzdelemnek, hogy a közigazgatási szervezetek, mint munkáltatók igyekeznek minél több szabadságot szerezni a munkavállalók bérének meghatározásában. Ez a küzdelem az Áttv. új bérrendszerének bevezetésével lezárulni látszik. A nagyobb szabadság ugyanakkor nagyobb felelősséggel is jár, a továbbiakban már nem háríthatja el magáról a felelősséget a szervezet a tevékenységét nem megfelelően támogató bérezési rendszer kialakítása miatt. Kutatásomban sikeresen rámutattam arra, hogy a közigazgatási szervezetek alapvetően képesek arra, hogy felelősen gazdálkodjanak a megnövekedett döntési szabadságukkal, ugyanakkor munkám során feltártam számos olyan buktatót is, amely akadályokat a jövőben sikerrel kell venniük a szervezeti döntéshozóknak annak érdekében, hogy megőrizzék a dolgozóik elégedettségét és növelni tudják az elkötelezettségüket. Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy az Áttv. bérrendszerének bevezetése jelentős átlagos béremelkedést hozott magával, illetve a bérrendszerre leselkedő veszélyek annak rövid élete miatt nem tudták még érdemben érzékeltetni a hatásukat. Fontosnak tartom, hogy szervezeti döntéshozók építsenek az elmúlt évek eredményeire, ne üljenek a babérjaikon, hanem használják ki minél jobban azt a lendületet, amit az új foglalkoztatási törvény bevezetése biztosított a számukra. Bár a javadalmazás-menedzsment nagyon kényes területe a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodásnak, ugyanakkor az egyik leghálásabb is tud lenni.

Hiszem, hogy az értekezésem kutatási eredményeit érdemben fel tudják használni a közigazgatási szervezetek a bérezési rendszerük fejlesztésekor. Reményeim szerint segítséget nyújtottam abban, hogy közeledjenek egymáshoz a közigazgatáson belül a munkáltatói és a munkavállalói bérképzési elvárások, illetve szeretnék hozzájárulni a közigazgatás munkaerő-piaci helyzetének javulásához is. Bízom abban, hogy kutatómunkámmal hozzájárulhatok a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás továbbfejlesztéséhez és végső soron a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás általános bevezetéséhez és alkalmazásához.

7. Felhasznált irodalom

1. Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
2. Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Miniszterelnökség, Budapest, 2015.
3. Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Köszolgáltatati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest.
4. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. (MP 12.0) A haza üdvére és a közszolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012. augusztus 31.

Publikációs jegyzék

2018

1. **Ösztönzésmenedzsment a közszolgálatban**

Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. ISBN 978-615-5870-37-8

2017

2. **Human Controlling In Public Administration**

Selye János Egyetem, Komarno. ISBN 978-80-8122-225-2

2016

3. **A civil közigazgatás bérrendszerének megújulása és fenntarthatósága**

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX.

Tanácsadó Osztály, Budapest. ISBN 978-963-89734-3-6

4. **A közszolgálat javadalmazási rendszerének fejlődése Magyarországon a rendszerváltástól napjainkig**

Társadalom és Honvédelem. XX. évfolyam, 2016/2. szám

Nordex Nonprofit Kft., Budapest. ISSN 1417-7293

5. **A közszolgálat „új” bérrendszere a rendszerváltás időszakában**

Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest. ISBN: 978-615-5586-09-5

6. **Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment** című könyv egyes fejezetei

VI. fejezet: Az ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humán folyamata és humán funkciói (50%-os társszerzőként)

NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest. ISBN 978-615-5527-96-8

7. **Management decisions in the field of integrity-based human resource management within public administration**

TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 2016/2. szám, VIII. évfolyam 2. szám No 23.

2015

8. **Challenges of incentive compensation management among public officials**

Líceum Kiadó Eger, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest. ISBN 978-615-5509-96-4

9. **Kompetencialapú javadalmazás a közszolgálati tisztviselők körében**

HR & Munkajog, 6. évfolyam, 1. szám

Wolters Kluwer Kft., Budapest, ISSN 2063-7101

10. **Közszolgálati HR menedzsment** című könyv egyes fejezetei

V. fejezet: A vezetés és az emberierőforrás-gazdálkodás új kihívásai (15%-os társszerzőként)

X. fejezet: Integritás, fenntarthatóság, diszkrimináció, esélyegyenlőség és hivatásetika a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodásban (25%-os társszerzőként)

XI. fejezet: A közszolgálat és a versenyszféra emberierőforrás-gazdálkodásának egyezőségei és különbségei (20%-os társszerzőként)

NKE Szolgáltató Kft., Budapest. ISBN 978-615-5527-32-6

11. **The Correlation Between HIPA and the Reform of Public Administration**

Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam, 2015/4. szám

NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest. ISSN 1417-7293

2014

12. **A közszolgálat béren kívüli juttatási rendszerének aktuális kérdései**

Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás. 2014/4 (50%-os társszerzőként)

NKE Szolgáltató Kft., Budapest. ISSN 2063-9058

13. **A közszolgálati illetményrendszer aktuális kérdései**

Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás. 2014/2 (50%-os társszerzőként)

NKE Szolgáltató Kft., Budapest. ISSN 2063-9058

14. A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről. Stabil alap, vagy időzített bomba?

(„Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest. ISBN 978-615-5269-48-6

15. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga?

(„Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest. ISBN 978-615-5269-43-1

Önéletrajz

Név: KRAUSS Ferenc Gábor

Születési idő: 1985. 01. 22.



Végzettség

2013/09 –	Nemzeti Közszerológálati Egyetem Közigazgatás- tudományi Doktori Iskola doktori képzés	Budapest
2013/09 – 2014/02	Nemzeti Közszerológálati Egyetem integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak	Budapest
2008/09 – 2010/04	Általános Vállalkozási Főiskola Európai Unió szakértő szakirányú továbbképzési szak	Budapest
2003/09 – 2008/06	Pécsi Tudományegyetem okleveles humánszervező	Pécs

Szakmai gyakorlat

2018/09 –	Nemzeti Közszerológálati Egyetem Tanársegéd	Budapest
2011/05 –	Nemzeti Befektetési Ügynökség HR generalista, integritás tanácsadó	Budapest
2011/02 – 2011/04	Nemzeti Közigazgatási Intézet HR specialista	Budapest
2010/04 – 2011/01	Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium HR kontroller, HR generalista	Budapest
2008/09 – 2010/03	Miniszterelnöki Hivatal Ösztöndíjas, HR asszisztens	Budapest

További információk

Nyelvismeret	Angol (C1), német (A1), magyar (anyanyelv)
Szakvizsga	közigazgatási szakvizsga (2014)
Jogosítvány	B típusú (2003)
Hobby	Futás, túrázás, olvasás, life long learning