

DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-115-122>

UDC 339.138

Alexandra Ildikó VARGA

PhD hallgató

Debreceni Egyetem

Debrecen, Magyarország

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT HELYZETE ÉS FEJLESZTÉSI IRÁNYAI A KÖZSZFÉRÁBAN

Анотація. Щоб забезпечити організаційну ефективність і конкурентоспроможність, що є результатом людської праці, необхідний постійний розвиток управління людськими ресурсами, незалежно від того, орієнтована це організація на отримання прибутку чи неприбуткова. В Угорщині важливість цього визнали на рубежі тисячоліть, але з того часу було зроблено багато важливих кроків, щоб наздогнати конкуренцію і в цьому відношенні. Все більше і більше людей визнають важливість сфери управління людськими ресурсами для конкурентоспроможності компаній. У державному секторі зайнято майже 10% ринку праці, тому його можна реформувати на системному рівні протягом тривалого часу, але постійно потрібні часткові результати. У минулому одним із головних засобів вирішення проблем управління людськими ресурсами в державному секторі було і залишатиметься відповідне навчання працівників. Зрозуміло, що сьогодні все ще існують систематичні недоліки, однак, перерозподіливши значну суму з внутрішніх джерел та джерел Європейського Союзу, вони фактично розпочали розвиток людських ресурсів - з особливою увагою до забезпечення навчання та підвищення кваліфікації робочої сили. Дослідження охоплює вже виявлені проблеми системного рівня, напрямки, які необхідно розвивати, а також дає уявлення про заплановані розробки, які вже успішно реалізовані та ще не реалізовані. Економія та ефективність відіграють важливу роль у діяльності всіх економічних організацій, однак державний сектор також займає в цьому відношенні особливе становище. Ефективність у державному секторі є особливо важливою, тому що це, зрештою, не лише в інтересах держави, а й важливо для кожного громадянина окремо, тому що якщо навички та здібності робочої сили можуть бути використані ефективно, а добре освічені, добре-мотивовані працівники працюють у державному секторі, тоді використання державних грошей країни може бути ефективнішим, тобто покращується використання грошей, сплачених платниками податків.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, державний сектор, розвиток, навчання, стратегія, компетентність, вимірювання ефективності.

JEL Classification: J24, J53, M12.

Absztrakt. Az emberi munkából következő, szervezeti szintű hatékonyság és versenyképesség biztosítása érdekében az emberi erőforrás menedzsment folyamatos fejlesztése szükséges, függetlenül attól, hogy profitorientált vagy nem profitorientált szervezetről van szó. Magyarországon ennek fontosságát az ezredfordulót követően ismerték fel, azonban azóta számos jelentős lépést tettek annak érdekében, hogy e tekintetben is felzárkózzon a versenyszférához. Egyre többen ismerik fel egy fontos terület, az emberi erőforrás menedzsment jelentőségét a vállalatok versenyképességében. A közszféra a munkaerőpiac csaknem 10%-át foglalkoztató ágazat, így rendszerszinten hosszú idő alatt reformálható meg, azonban részeredményekre folyamatosan szükség van. A közszférában mutatkozó, emberi erőforrás menedzsment problémák kezelésének egyik fő eszköze volt a múltban és lehet a jövőben is a munkavállalók megfelelő képzése. Jól látható, hogy ma is vannak szisztematikus hiányosságok, azonban hazai és Európai Unió forrásokból jelentős összeget átcsoportosítva, hatékonyan kezdték meg a humán erőforrás fejlesztését – különös tekintettel a munkaerő képzésének és továbbképzésének biztosításával. A tanulmány kitér a már beazonosított rendszerszintű problémákra, a fejlesztendő területekre, valamint betekintést nyújt a már sikeresen végbement és a még bevezetésre váró, tervezett fejlesztésekről. A gazdaságosság és a hatékonyság valamennyi gazdálkodó szervezet

működésében fontos szereppel bír, azonban a közszféra e tekintetben is sajátos helyzetben van. A közszférában a hatékonyság kiemelt jelentőségét az adja, hogy végső soron nem csak az állam érdeke, de minden állampolgár számára egyénileg is fontos, ugyanis, ha sikerül hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit, valamint a közszférában jól képzett, jól motivált munkavállalókat foglalkoztatnak, akkor hatékonyabbá tehető az ország közpénzfelhasználása, azaz javul az adófizetők által befizetett pénz felhasználása.

Kulcsszavak: emberi erőforrás menedzsment, közszféra, fejlesztés, képzés, stratégia, kompetencia, teljesítménymérés

Abstract. *In order to ensure organizational efficiency and competitiveness resulting from human work, continuous development of human resource management is necessary, regardless of whether it is a profit-oriented or non-profit organization. In Hungary, the importance of this was recognized after the turn of the millennium, but since then, many significant steps have been taken in order to catch up with the competition in this regard as well. More and more people are recognizing the importance of the human resource management area, in the competitiveness of companies. The public sector employs almost 10% of the labor market, so it can be reformed at the system level over a long period of time, but partial results are constantly needed. In the past, one of the main means of dealing with human resource management problems in the public sector has been, and will continue to be, the appropriate training of employees. It is clear that there are still systematic deficiencies today, however, by reallocating a significant amount from domestic and European Union sources, they effectively began the development of human resources - with particular attention to ensuring the training and further training of the workforce. The study covers already identified system-level problems, areas to be developed, and provides insight into planned developments that have already been successfully implemented and are yet to be implemented. Economy and efficiency play an important role in the operation of all economic organizations, however, the public sector is also in a special position in this regard. Efficiency in the public sector is particularly important because it is ultimately not only in the interest of the state, but also important for every citizen individually, because if the skills and abilities of the workforce can be used effectively, and well-educated, well-motivated employees are employed in the public sector, then the use of the country's public money can be made more efficient, i.e. the use of the money paid by taxpayers improves.*

Keywords: *human resource management, public sector, development, training, strategy, competence, performance measurement.*

A probléma általános megfogalmazása. Napjainkban a gazdaság szereplőinek a versenyképesség fenntartása érdekében egy felgyorsult világgazdaságban, gyorsan változó körülmények között kell tudnia helytállni. Ennek egyik eszköze a kontrolling, amely a rendelkezésre álló adatok és információk elemzésén keresztül támogatja a vezetőket a döntéshozatal során. Hazánkban a kontrolling területe évről évre fejlődést mutat, amelyhez jó példaként szolgálhatnak a nemzetközi gyakorlatok. A kontrolling számára rendelkezésre álló adatvagyon évről évre jelentősen növekszik, ezáltal azok hasznosíthatóságára is új lehetőségek nyílnak. A hazai közszférában – jogszabályi és adminisztratív kötelezettségek miatt – jelentős adatvagyon áll rendelkezésre, amelynek hasznosításában még kiaknázatlan lehetőségek rejlenek. Egyre többen ismerik fel az emberi erőforrás menedzsment jelentőségét a vállalatok versenyképességében. Ebből a fontos szerepből adódik, hogy a vállalatok működésében az egyik legnagyobb költség a megfelelő emberi erőforrás biztosítása, ezért minden szervezetben – függetlenül a profit-orientáltságtól - figyelmet kell fordítani a mérésére és a költségek elemzésére [Fenyves–Dajnoki, 2015].



A legfrissebb kutatások és publikációk elemzése. A humán erőforrással való gazdálkodás hatékonyságának vizsgálata és elemzése hosszú múltra tekint vissza, azonban szerepe és folyamatos fejlesztésének szükségessége napjainkban különösen felértékelődött. A magyar közsférában ennek fontosságát az ezredfordulót követően ismerték fel, azonban azóta jelentős lépéseket tettek annak érdekében, hogy e tekintetben is felzárkózzon a versenyszférához. A közsférában mutatkozó, emberi erőforrás menedzsment problémákat, valamint azok fejlesztési lehetőségeit már számos szakember vizsgálta.

Magasvári [2018] tanulmányában arra kereste a választ, hogy a Nemzeti Adó- és Vámhivatal milyen követelményeket támaszt a pályakezdőkkel szemben. Az alapkompentencia-kutatás eredményeiből kiderült, hogy a kérdőívet kitöltő 133 fő elsődlegesen elkötelezett és elhivatott munkatársra tartana igényt. A pályakezdőkkel szemben további alapvető elvárás, hogy legyenek tisztességesek, becsületesek, fegyelmezettek és szabálykövetők, precízek és pontosak, valamint megfelelő kommunikációs képességekkel bírjanak.

Bajkai-Tóth–Garamvölgyi [2019] a problémát a leendő munkavállalók oldaláról vizsgálta. Kutatását hallgatói véleményekre alapozva arra a következtetésre jutott, hogy a munkavállalókkal szemben támasztott elvárások – kizárólag hallgatói vélemények alapján – a versenyszférában alapvetően magasabbak és többértékűek, ezáltal a szektor dolgozóinak komplexebb, több mindenre kiterjedő tudással kell rendelkezniük. Nem csak az elvárásokban vélnek különbséget felfedezni, ugyanis a tanulmány szerint a munkavállalók a közsférát laposabbnak, unalmasabbnak, kevésbé vonzóknak látják.

Szabó [2020] szerint ma már a közigazgatásban is kiemelt cél az emberierőforrás-gazdálkodás megújítása és fejlesztése. Ennek köszönhetően kerül előtérbe a klasszikus értékekkel szemben a munkakört és a kompetenciát középpontba helyező szemlélet. A tanulmány szerint a kompetenciamenedzsment erősítheti a közigazgatási szervek munkaerőpiaci versenyképességét, növelheti a pálya vonzerejét, és elősegítheti a munkatársak hosszú távú megtartását.

Az egyik legjelentősebb előrelépés a közsférában a munkavállalók képzésében és továbbképzésében rejlik. Kelő [2021] továbbképzési fókuszú tanulmánya megállapította, hogy a kompetenciaalapú megközelítés erőteljesen jelenik meg a hazai továbbképzésben is, különös tekintettel a 2014-ben indult Közigazgatás- és közszolgáltatásfejlesztési Operatív Program továbbképzési fejlesztéseiben. A tanulmányban kifejtésre kerül az online és jelenléti oktatás előnyei és hátrányai, valamint az is, hogy a továbbképzésért felelős szervek a képzési kínálatot is igyekeznek a munkavállalói igényekkel összhangban bővíteni. Az új módszertani eszközök hozzájárulnak a munkavállalói esélyegyenlőséghez azáltal, hogy az online tér lehetőséget biztosít a területi különbségek áthidalására.

Tanulmányomban arra keresem a választ, hogy a korábbi kutatási és publikációs eredményekre támaszkodva napjainkban milyen problémákkal kell szembenéznie a közsféra emberi erőforrás menedzsment területének, valamint milyen megoldási és fejlődési irányokat lehet megjelölni rövid illetve hosszú távon.

A cikk célja. Jelen tanulmány célja azt megvizsgálni, hogy a 2014 és 2020 közötti időszakra kidolgozott Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia milyen eredményeket ért el és miként biztosított ezek hosszú távú fenntartása. Az emberi munkából következő, szervezeti szintű hatékonyság és versenyképesség biztosítása

érdekében az emberi erőforrás eredményességének folyamatos mérése és a menedzsment dinamikus fejlesztése szükséges. A közszférában ennek különös jelentőségét az adja, hogy végső soron a hatékonyság nem csak az állam érdeke, de minden állampolgár számára is fontos, ugyanis, ha sikerül hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit, valamint a közszférában jól képzett, jól motivált munkavállalókat foglalkoztatni, akkor hatékonyabbá tehető az ország közpénzfelhasználása, azaz javul az adófizetők által befizetett pénz felhasználása.

A kutatási eredmények bemutatása.

A közszféra szerepe a hazai foglalkoztatásban.

A közigazgatás vagy közszféra meghatározása nem egyértelmű, számos szakirodalom más és más meghatározást alkalmaz. Egy XX. századi megfogalmazásában egy olyan állami szervezetet jelöl, amelynek küldetése a közfeladatoknak a jogrend keretében való eredményes megoldása [Szakács–Csóka, 2018]. Ha az ide sorolandó intézményeket szeretnénk meghatározni, akkor azt mondhatjuk, hogy ide tartoznak mindazok, amelyek elsődleges feladata a közfeladatok ellátása, a vállalatok gazdasági tevékenységének szabályozása, illetve az adóbeszedés- és újraelosztás.

A közszféra jelentős szereppel bír a hazai munkaerőpiacon, ugyanis 2021-ben csaknem 425 ezer főt foglalkoztatott, ami a teljes hazai foglalkoztatottság 9,2%-a [KSH, 2022]. Általánosságban elmondható, hogy a közszolgálat fejlesztését célzó intézkedések az évezred második évtizedében is töretlenül jellemzik a kormányzati szándékokat, azonban ilyen nagy létszámú foglalkoztatás esetén az átfogó és komplex fejlesztés nem vagy csak kevésbé hatékonyan valósítható meg, így jellemzően ezek célzottan egy-egy részterületre irányulnak.

A közszférában az elsődleges munkáltató az állam, önkormányzat vagy ezek tulajdonában álló szervezet. Az állami foglalkoztatási struktúrákkal szemben elvárás, hogy sokszínű és reprezentatív legyen, biztosítsa az esélyegyenlőséget, legyen vonzó és versenyképes a magánszektor által kínált lehetőségekkel, de mivel a forrást a közpénz biztosítja így bánjon a lehető legóvatosabb módon az adófizetők pénzével, tehát legyen hatékony és eredményes. Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás megreformálása a gyakorlatban a tevékenység kereténél szolgáló jogi szabályozás megújítását is jelenti [Linder, 2020].

Az elmúlt időszakban fontos szerepet kapott az ügyfelek visszajelzése, valamint a politikai döntéshozók elvárása, hogy fokozatosan erősödjön az államigazgatásba vetett állampolgári bizalom, továbbá kerüljenek helyreállításra a korábbi negatív tapasztalatok [Kelő, 2021]. Ennek eszköze, hogy előresorolják az ügyfélérdekeket és megfelelő szakértelem mellett kölcsönösen és egyenrangúan kezelik őket. Ezen cél megvalósításához szükséges a legfőbb állampolgári elvárások kielégítése, azaz ügyfélbarát eljárási rend kialakítása és a hatékonyság.

A közszférában tapasztalt HR nehézségek

Szervezeti átalakulás, foglalkoztatási jogviszony

2016-ban bevezették az új állami tisztviselői jogviszonyt, amelybe a járási és fővárosi kerületi hivatalokban dolgozó kormánytisztviselőket 2016-ban, míg a megyei és fővárosi kormányhivataloknál foglalkoztatottakat 2017-ben sorolták át. A területi államigazgatásban dolgozó tisztviselők jogállását a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) 2019. március 1-jével az állami tisztviselőkre nézve ismét jogviszonyváltozást eredményezett, ők ismét bekerültek



a kormánytisztviselők közé [Hajnal, 2020]. Az államigazgatási és önkormányzati szervezetek sajátossága, hogy egyfajta párhuzamos foglalkoztatást alkalmaz. Ez azt jelenti, hogy egymás mellett foglalkoztatják a közhatalom gyakorlásában közvetlenül részt vevő, igazgatási feladatokat ellátó, valamint az ők feladatellátását közvetetten biztosító további munkavállalókat. A foglalkoztatás jellege szerint is megjelenik ez a kettősség: egy részüket köztisztviselői vagy közalkalmazotti jogállásban, míg másokat a magánszektorhoz hasonlóan, a munka törvénykönyve hatálya alatt foglalkoztatnak [Bekényi et al., 2020].

A próbaidő fontosságának megítélése

A közszféra minden szegmensében megtapasztalható a tudásvesztés, ugyanis az új kollégák nem kapnak megfelelő támogatást és képzést. Hazai viszonylatban a próbaidő fontosságának megítélése nem megfelelő a vezetők részéről. Nincs olyan kidolgozott tapasztalatátadási kultúránk, ami a fluktuáció csökkenéséhez is vezethetne [Kelő, 2021]. A próbaidő az az időszak, amely alatt a legtöbbet kellene foglalkozni az új kollégával, megismerni az egyéni képességeit és folyamatos odafigyeléssel, valamint visszajelzésekkel segíteni azt, hogy megértse az ellátandó feladatát, a szervezet működését és megtapasztalja az abban elfoglalt szerepét.

Tisztségviselők életkora

A jelenlegi ismeretek és tapasztalatok azt mutatják, hogy az életkor előrehaladtával egyre nehezebben sajátíthatók el új készségek, a képzés, a tudásbővítés egyre nehezebben megvalósítható. Sajátos probléma ez a közszférában, ugyanis itt nem tapasztalható generációváltás, nem vonzó a fiatalabb korosztály számára, így az állomány elöregedése tapasztalható - különösen vidéken [Magasvári, 2018]. Az Nemzeti Közszoigálati Egyetem „Jó Állam Jelentés”-e szerint a korosztályi megoszlás a közszférában 2014 és 2017 között az alábbiak szerint alakult:

5. táblázat: A közszférában dolgozók életkorának alakulása 2014 és 2017 között

év	18-35 év	36-55 év	56 év fölött
2014	30,1%	57,4%	12,6%
2016	28,2%	58,4%	13,7%
2017	26,3%	60,0%	13,7%

Forrás: [Kelő, 2021]

Az egyéni kompetenciák és a teljesítmény mérése

A kompetencia szó megfogalmazása nehéz és összetett, ezért számos megközelítés létezik. Általánosságban elmondható, hogy a kompetencia egy komplett személyiségjellemezés, amely összefügg azzal, hogy az egyén hogyan viselkedik a munkakörében, a mindennapi szituációkban, és ezáltal milyen teljesítményt nyújt hosszú távon [Bajkai-Tóth—Garamvölgyi, 2019]. A kompetenciamenedzsment egy olyan folyamatot jelöl, amely biztosítja a megfelelő kompetenciát a megfelelő helyen és időben. Magában foglalja az elvárások és az egyéni kompetenciaprofil összehangolását és fejlesztését, az erőforrások biztosítását és az eredmények értékelését [Szabó, 2020]. A közszoigálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelését a 10/2013. (I.21) Korm. rendelet szabályozza, melynek 4. számú melléklete tartalmazza azt a 26 kompetenciát, amely alapján lehetőség van a tisztviselői állomány teljesítményértékelésére.

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia célok és eredmények.

A közszféra humán erőforrás menedzsment hatékonyságát felülvizsgálva a problémákat már a XXI. század elején beazonosították. A Kormány által kidolgozott, 2014 és 2020 közötti időszakra vonatkozó Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia konkrét célokat és kitörési pontokat fogalmazott meg a közszféra humán erőforrás gazdálkodás hatékonyságának javítása érdekében.

Ilyen célok többek között:

- ✓ A közszolgálati tisztviselők képzésére vonatkozó jogi szabályozások felülvizsgálata, és egyszerűsítése, valamint kompetenciafejlesztési képzési rendszer bevezetése.
- ✓ A közszolgálati továbbképzésekre vonatkozó szabályok felülvizsgálata.
- ✓ Jogi alapok biztosítása egy stratégiai alapú emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálaton belüli kialakításához és sikeres működtetéséhez
- ✓ A humán erőforrás gazdálkodás jogi túlszabályozottságának minimalizálása
- ✓ A közszolgálati életpályamodell fejlesztése
- ✓ Egyénre szabott karriermenedzsment, egyéni teljesítményértékelés
- ✓ Továbbképzés és kompetenciafejlesztés [Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia, 2014].

Következtetések és a kutatás továbbvitelének lehetősége. A közszférában mutatózó, emberi erőforrás menedzsment problémák kezelésének egyik fő eszköze volt a múltban és lehet a jövőben is munkavállalók megfelelő képzése. Fontos megjegyezni azonban, hogy ezek jellemzően olyan egyedi ismeretek, amely a munkavállalók által kevésbé hasznosíthatók egy esetleges munkahely váltás során a versenyszférában. A szaktudás fontosságát mutatja, hogy a közszolgálatba való bekerülés feltétele a legalább középfokú végzettség, de igen magas a felsőfokú végzettséggel rendelkező tisztviselők részaránya. Egy 2013-as kutatás eredményei szerint a közigazgatásban a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 80% körüli értéket mutatott, továbbá a kutatásból az is látható, hogy a diplomások aránya az elmúlt 20 évben a duplájára emelkedett [Stréhli–Klotz, 2020].

Nem csak az alapvető szaktudás, de a folyamatos továbbképzés is kiemelt jelentőségű. Az elmúlt években a közszférában foglalkoztatottak továbbképzése is – más ágazatokhoz hasonlóan – jelentősen átalakult. A 2011. október 18-án hatályba lépett közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény egységesítette a hazai közszolgálati felsőoktatást és létrehozta a Nemzeti Közszolgálati Egyetemet. A törvény értelmében ezt követően az NKE biztosította és biztosítja napjainkban is a közszolgálat felsőfokú végzettségű szakember-utánpótlását, valamint végzi a közigazgatásban dolgozók képzésével és a kormánytisztviselői vizsgarendszerrel kapcsolatos egyes feladatok ellátását.

A képzési formák is megváltoztak és kibővültek. A klasszikus jelenléti alapú oktatás mellett egyre inkább előtérbe kerültek a digitális, tréning jellegű képzési programok, amely interaktivitást vár el a képzésben résztvevőktől. A rendszerszerű tanulásban olyan képzésekkel kell jelen lenni, amely inspirálja a tisztségviselőket, valamint egyaránt szolgálja az egyén és a szervezet érdekeit.

A munkavállalók célzott, egyéni igényeit kielégítő képzések hozzájárulnak a fluktuáció csökkenéséhez [Jenei–Módosné, 2021]. A képzések módszertana tekintetében ma már a hagyományos, elméleti tudásanyagot egy irányban átadó továbbképzések mellett egyre inkább nő az aktív részvételt igénylő, kompetencia- és



készségfejlesztő tréningek szerepe, valamint a tapasztalatcserék térnyerése, ami beleillik a hazai és egyben kelet-közép-európai trendekbe [Stréhli–Klotz, 2020].

Az emberi munkából következő, szervezeti szintű hatékonyság és versenyképesség biztosítása érdekében az emberi erőforrás menedzsment folyamatos fejlesztése szükséges, függetlenül a szervezet profitorientáltságától. Magyarországon ennek fontosságát az ezredfordulót követően ismerték fel, azonban azóta számos jelentős lépést tettek annak érdekében, hogy e tekintetben is felzárkózzon a versenyszférához. Látható, hogy ma is vannak szisztematikus hiányosságok, azonban hazai és Európai Unió forrásokból jelentős összeget átcsoportosítva, hatékonyan kezdték meg a humán erőforrás fejlesztését – különös tekintettel a munkaerő képzésének és továbbképzésének biztosításával. A közsférában ennek különös jelentőségét az adja, hogy végső soron a hatékonyság nem csak az állam érdeke, de minden állampolgár számára is fontos, ugyanis, ha sikerül hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit, valamint a közsférában jól képzett, jól motivált munkavállalókat foglalkoztatnak, akkor hatékonyabbá tehető az ország közpénzfelhasználása, azaz javul az adófizetők által befizetett pénz felhasználása.

A felhasznált források listája

1. Bajkai-Tóth K.–Garamvölgyi J. (2019) Munkavállalói kompetenciák a közsféra és a versenyszféra területén. Szent István Egyetem, Gödöllő, 12 p. URL: <http://www.irisro.org/tarstud2019junius/11BajkaiTothKatinka-GaramvolgyiJudit.pdf> Letöltés dátuma: 2022.04.22.
2. Bekényi J.–Klotz P.–Linder V.–Lóczy P. (2020) A helyi önkormányzatok emberi erőforrás gazdálkodása. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 110 p. ISBN 978-963-498-368-2. URL: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/16294/A%20helyi%20onkormanyzatok%20emberieroforras-gazdalkodasa.pdf?sequence=1> Letöltés dátuma: 2022.04.25.
3. Fenyves V.–Dajnoki K. (2015) Controlling opportunities in area of the human resources management. Annale Universitatii din Oradea Fasciola Management si Inginiere Technologica, 24(1), pp. 137-142. Letöltés dátuma: 2022.04.25.
4. Hajnal Gy. (2020) Esettanulmány egy magyar ESZA támogatással megvalósult projektről az „ESZA-támogatások előrehaladásának értékelése a közigazgatásban” (PAPA) tanulmány keretében. Európai Bizottság, Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxemburg, 22 p. URL: https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22691&langId=hu&_ Letöltés dátuma: 2022.03.25.
5. Jenei Sz.–Módosné Sz. Sz. (2021) A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. Új munkaügyi Szemle. II. évf. 2. sz. pp. 53-64. URL: <https://www.metropolitan.hu/upload/d6631788330b3133ef2dbc523da6d4eb42e30fc0.pdf> Letöltés dátuma: 2022.04.22.
6. Kelő J. (2021) A közigazgatásban dolgozók továbbképzése, különös tekintettel a 2010 után megvalósult változásokra és az európai uniós operatív programokra. Acta Humana. 3. szám, pp. 117-139. URL: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/actahumana/article/view/5148>. Letöltés dátuma: 2022.04.20.
7. Központi Statisztikai Hivatal (2022) 20.1.1.9. A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként – TEÁOR'08 [ezer fő] URL: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0009.html. Letöltés dátuma: 2022.03.24.
8. Linder V. (2020) „Új” HR-megoldások és szerepük az állami foglalkoztatottak alkalmazásában. “New” Human Resources Practices in the Employment of State Employees. Pro Publico Bono. Magyar Közigazgatás. 8. évf. 2. szám. pp. 56-83. ISSN 2063-9066. URL: <https://doi.org/10.32575/ppb.2020.2.3> Letöltés dátuma: 2022.04.20.
9. Magasvári A. (2018) Felkészült, elkötelezett, elhivatott... A Nemzeti Adó- és Vámhivatal pályakezdeőkkel szembeni kompetenciaelvárásai. Pro Publico Bono. Magyar Közigazgatás. 6. évf. 1.



- szám. pp. 92-109. ISSN 2786-0760. URL:
<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/2747>. Letöltés dátuma: 2022.04.21.
10. Stréhli–Klotz G. (2020) Emberi erőforrás fejlesztése a közszolgálatban. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 50 p. ISBN 978-963-498-345-3. URL: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15926/Emberi%20eroforras%20fejlesztese%20a%20kozszolgalatban.pdf;jsessionid=2A57E6AF42FAA47B52B05F3A09BB6FA2?sequence=3>. Letöltés dátuma: 2022.03.31.
11. Szabó Sz. (2020) Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 56 p. ISBN 978-963-498-270-8. URL: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/15664/Kompetenciaalapu%20emberieroforras-gazdalkodas.pdf?sequence=1>. Letöltés dátuma: 2022.04.22.
12. Szakács G.–Csóka G. (2018) A közigazgatási emberierőforrás menedzsment tudásmegosztása és a HR szakemberek fejlesztése nemzetközi gyakorlatának vizsgálata. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 260 p. ISBN 978-963-498-005-6. URL: <https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/A%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20emberier%C5%91forr%C3%A1s%20menedzsment%20tud%C3%A1smegoszt%C3%A1sa%20%C3%A9s%20a%20HR%20190....pdf>. Letöltés dátuma: 2022.04.18.