



Hetedik alapelv

Kompetencia és kapacitás

Ez az elv kifejezetten hangsúlyozza annak szükségességét, hogy biztosítani kell a közalkalmazottak szakmai készségeinek folyamatos szinten tartását és erősítését, hogy megőrizzék és fejlesszék teljesítményüket és jobb eredményeket érjenek el.

1. A helyi önkormányzati munkában résztvevő valamennyi alkalmazott megfelel a képzettségi kritériumoknak és szakmai kompetenciáit folyamatosan fejleszti, így biztosítva a szolgáltatások szakmai színvonalát és hatékonyságát.

A közszolgálat "létfogosultsága" a polgárok szolgálata és mindennapi életminőségük javítása, így mindenki, aki egy helyi hatóságnál dolgozik, hozzájárul ehhez az alapvető célkitűzéshez. Köztisztviselőnek lenni tehát komoly felelősségvállalással jár. Annak érdekében, hogy az állampolgárok számára bizonyítani tudják, hogy a közpénzeket hatékonyan és eredményesen használják fel, a köztisztviselőknek folyamatosan igazolniuk kell, hogy rendelkeznek a munkájukhoz szükséges szakmai készségekkel. És nemcsak, hogy rendelkeznek velük, hanem pontosabban, közszolgálati pályafutásuk során végig arra törekednek, hogy fejlesszék képességeiket, igyekeznek egyre jobb szakemberekké válni. Az önkormányzatoknak erre a szempontra is ügyelniük kell, amikor stratégiáikról és programjaikról döntenek, és lehetővé kell tenniük alkalmazottaik számára, hogy napról napra fejlődjenek.

A helyi hatóságok jellemzően nagy szabadsággal rendelkeznek saját munkakörnyezetük meghatározásában. Fontos, hogy a munkakörülmények olyanok legyenek, amelyek lehetővé teszik a magasan képzett munkatársak felvételét és megtartását az érdekek és a szakértelem alapján. Ennek érdekében megfelelő képzési lehetőségeket, javadalmazást és karrierlehetőségeket kell biztosítani.

2. A köztisztviselők motiváltak, hogy folyamatosan javítsák a teljesítményüket

A motivált és képzett munkaerő kulcsfontosságú a produktivitás növeléséhez és a szolgáltatások minőségének javításához. A kihívás abban rejlik, hogy miként lehet a köztisztviselőket a folyamatos önfejlesztésre motiválni. A motiváció azért jelentős tényező, mert még a jó teljesítményhez szükséges tudással, készségekkel és képességekkel rendelkező emberek teljesítménye is csökken, ha nem motiválják őket.

A köztisztviselőknek hinniük kell abban, hogy a folyamatos tanulás az ő érdekük, és a helyi hatóságoknak stratégiáikban biztosítaniuk kell erre lehetőséget.

A különböző szolgáltatásnyújtási modelleken belül vannak rejtett ösztönzők, amelyek hatással vannak a szolgáltatást nyújtók motivációjára. Az, hogy a mögöttes motivációk és a politikai döntésekbe ágyazott ösztönzők közötti kölcsönhatás hogyan érvényesül, hatással lesz a politika és a gyakorlat hatékonyságára vagy eredményességére.

Ezért a helyi hatóságoknak a dolgozók teljesítményének javítása és a jobb eredmények elérése érdekében a gyakorlati eljárásokra és eszközökre kell összpontosítaniuk. A köztisztviselőknek

a változó szerepekre való jobb felkészítését célzó hatékony stratégiák és taktikák közé tartoznak:

- A közszolgálati motiváció integrálása a humánerőforrás-gazdálkodási folyamatokba.
- A munkakörökön belül értelmet és célt teremteni és közvetíteni
- Olyan munkakörnyezet kialakítása, amely elősegíti a közszolgálati motivációt.
- A közszolgálat beépítése a szervezet küldetésnyilatkozatába és stratégiáiba.
- A közszolgálat társadalmi legitimitációjának megteremtése.

3. Gyakorlati módszerek és eljárások létrehozása, készségfejlesztés a kapacitás növelése, a jobb eredmények elérése érdekében.

A helyi hatóságoknak arra kell törekedniük, hogy magasan teljesítő szakemberek dolgozzanak náluk, de nem csak vezető vagy szakértői pozíciókban, hanem pályakezdőként is. Ezeket az erőforrásokat pedig tovább kell fejleszteni kapacitássá, hogy a helyi közigazgatás jobb eredményeket érjen el, mindezt a közszolgáltatások sikeres megvalósításának érdekében.

A készségfejlesztés növeli az emberek képességét arra, hogy a helyi közigazgatásban dolgozzanak, és elégedettséget és motivációt nyújt számukra.

A hatóságoknak kereteket és eljárásokat kell kidolgozniuk a helyi humánerőforrással kapcsolatos céljaik eléréséhez - hiteles és életképes intézmények kiépítéséhez és az egyéni készségek fejlesztéséhez, mivel e kettő elválaszthatatlanul összefügg.

Ez egy sor intézkedéssel érhető el:

- Első lépésként személyzeti auditot kell végezni annak érdekében, hogy meghatározzák azokat a területeket, ahol többletkapacitás van, és azokat, ahol hiányosságok tapasztalhatóak, amelyeket pedig meg kell oldani.
- Megfelelően képzett személyek felvétele a helyi önkormányzatoknál rendelkezésre álló munkaerő minőségének javítása érdekében.
- A helyi fejlesztések tervezésével és irányításával kapcsolatos képzést meg kell gyorsítani, mivel ez képezi majd az alapot a helyi közigazgatás humán kapacitásának megerősítéséhez.
- Fejleszteni azt a képességet, amely segít tanulni a múltbeli tapasztalatokból és azokat felhasználni a jövőbeli és hatékonyabb beavatkozásokhoz.
- A helyi hatóság kapacitásától függően és azt az igényt figyelembe véve, hogy a folyamatot saját hatáskörükön kívüli tapasztalatokkal is gazdagítsák, a helyi hatóságok dönthetnek úgy, hogy külső közvetítők szolgáltatásait is igénybe veszik.

Összefoglalva:

- A helyi hatóságoknak speciális eljárásokat és eszközöket kell kidolgozniuk a helyi alkalmazottak készségeinek kapacitássá való átalakításához az egész közigazgatás jobb eredményességét szolgálóan.
- A helyi hatóságoknak a gyakorlati eljárásokra kell összpontosítaniuk a munkateljesítmény javítása érdekében.

INDIKÁTOROK

1. Az önkormányzat meghatározza a szolgáltatások hatékony nyújtásához szükséges készségeket, és készségellenőrzést végez a hiányosságok azonosítása érdekében a stratégiai munkaerő-terv részeként.

Az önkormányzatoknak mindig tisztában kell lenniük alkalmazottaik képességeivel és azzal, hogy szükség esetén hogyan fejleszthetik tovább őket. Ahhoz, hogy ez a folyamat hatékony és eredményes legyen, első lépésként alapos elemzést kell végezni a helyi közigazgatás állapotáról a készségek tekintetében. Az ilyen elemzésnek a helyi önkormányzati dolgozók kompetenciáinak felmérésére, és ezáltal képzési igényeik feltárására kell összpontosítania.

Az ilyen elemzés során figyelembe veendő szempontok a következők:

- A helyi közigazgatás jogi és intézményi keretei, különösen a hatóságok decentralizációjának mértéke, valamint a helyi közigazgatás hatáskörét meghatározó jogi szabályozás;
- A szolgáltatások jelenlegi minősége és a dolgozók képességei, a humán erőforrás-gazdálkodási gyakorlat.
- A képzési stratégia végrehajtásához vezető képzési szükségletfelmérésnek négy alapvető elemre kell kiterjednie:
 - ✓ a hiányosságok azonosítása (a jelenlegi és a kívánatos állapot közötti különbség);
 - ✓ a problémák okainak, következményeinek és hátterének feltárása;
 - ✓ a képzési tevékenységek érvényességének és a szervezet számára való fontosságuk hierarchiájának meghatározása;
 - ✓ a képzés terjedelmének és témáinak, valamint a lehetséges szervezeti megoldásoknak azonosítása.

Ezt követően további megbeszélésekre kerül sor több érintett csoporttal az összes azonosított igényt kielégítő képzési stratégia kidolgozása érdekében. A helyi önkormányzatok nemzeti képzési stratégiáinak kidolgozására irányuló munka legfontosabb általános okai közül a következőket kell kiemelni:

- A helyi önkormányzatok teljesítményének javítására való törekvés: működésük hatékonyságának és eredményességének növelése annak érdekében, hogy valóban javítani tudják a helyi lakosok életminőségét;
- Az önkormányzati alkalmazottak motiválására irányuló erőfeszítések, hogy részt vegyenek a helyi problémák megoldásában, és hogy az önkormányzati munkahelyek vonzóbbá és kívánatosabbá váljanak;
- A meglévő anyagi és emberi erőforrások felhasználásának racionalizálása (beleértve a felaprózott támogatási intézkedések összehangolásának szükségességét).

Példa: Devon Megyei Tanács - Egyesült Királyság, készség- és tudásaudit

A Devon Megyei Tanács a humánerőforrás-gazdálkodási tervük részeként kifejlesztett egy eszközt (a készségek és tudás auditját) a dolgozók auditálására.

Az eszközt készség- és tudásauditnak nevezték el; célja, hogy segítse a munkavállalót és a felettesét abban, hogy felmérje a munkavállaló képességeit az adott szerepkör betöltéséhez szükséges kulcsfontosságú készség- és tudásterületek tekintetében. Úgy tervezték, hogy a munkavállalók egy következetes kritériumrendszer alapján értékelhessék magukat, segítve ezzel az erősségeik átgondolását és a fejlesztendő területek azonosítását. Segítséget nyújt a munkavállalóknak és a felettesüknek abban is, hogy prioritásokat állítsanak fel a személyes fejlesztési terveikben.

A készség- és tudásaudit használatából a lehető legtöbbet hozhatja ki egy önkormányzat, ha a következő megközelítést alkalmazza:

- A munkavállaló saját maga tölti ki a készség- és tudásauditot gondosan átgondolva a válaszait.
- A felügyeleti folyamat részeként a válaszokat a felettesével együtt megvizsgálják.
- A kiemelt fejlesztési területeket ezután a felettes vezetővel egyeztetik.

E folyamatot követően képzési terv kerül kidolgozásra. A mérföldkő képzési terv az ajánlott fejlesztési tevékenységek listáját tartalmazza, amelynek célja, hogy a dolgozó olyan készségekkel és ismeretekkel rendelkezzen, amelyekkel képes lesz ellátni feladatát. A mérföldkő képzési tervet nem úgy kell elképzelni, mint a munkavállaló szerepkörére vonatkozó kötelező képzések listáját, hanem inkább a lehetőségek listájaként, amelyből a saját tanulási igényei alapján ki lehet választani a megfelelő fejlesztési tevékenységet. A mérföldkő képzési terv arra szolgál, hogy a munkavállaló igényeinek legmegfelelőbb fejlesztési lehetőségek azonosításra kerüljenek. A készség- és tudásauditot rendszeresen (évente legalább kétszer) kell használni az előrehaladás áttekintésére és az új fejlesztési prioritások meghatározására, ezt a HR-osztály készíti el.

Összefoglalva:

Egy hatékony és eredményes önkormányzat a náluk dolgozó emberek készségeire és tudására épül, ezért a különböző eszközökkel történő fejlesztésüknek a prioritások között kell szerepelnie. Ezek az eszközök segítségével fel lehet mérni az aktuális igényeket, valamint a további fejlődési lehetőségeket, amelyeket rendszeresen használni kell.

2. Az önkormányzat biztosítja a köztisztviselők részvételét a kötelező államilag szervezett továbbképzéseken, továbbá támogatja az egyéb ismeretbővítő és készségfejlesztő képzéseken való részvételt.

A közigazgatásban a humánerőforrás-gazdálkodás célja a hatékony és elszámoltatható közigazgatás megteremtésének biztosítása az egész lakosság javára. Emellett ez az

intézményfejlesztésre is vonatkozik, beleértve az átlátható és pártatlan felvételi eljárások kidolgozását és végrehajtását, a dolgozók teljesítményének alapos értékelését, a közszolgálati dolgozók előmenetelét, a folyamatos képzést és az etikus magatartás segítését a közigazgatáson belül.

A humán erőforrás-gazdálkodás tekintetében jelenleg erős törekvések zajlanak a karrier- és a személyi fejlődési tervek harmonizálására, valamint a szakmai mobilitás erősítésére és megkönnyítésére.

A karrierfejlesztési tervek valakinek a karrierfejlesztésével foglalkoznak, az igények, a szakmai környezet, a munkakör követelményei, a karriercélok, a fejlődés és a képzés szempontjából.

A személyi fejlődési terv azoknak a készségeknek a meghatározására irányul, amelyek fejlesztésére a közalkalmazottaknak összpontosítaniuk kell. Ilyen készségek például: kommunikáció, másokkal való együttműködés, ügyfélközpontú eredményesség, műszaki ismeretek, döntéshozatal, csoportvezetés.

A hatóságok számos eszközt használhatnak a személyi fejlesztési tervek végrehajtásának biztosítására.

Először is az adatgyűjtésre van szükség, amelynek keretében a következő kérdéseket tehetik fel a dolgozók személyes fejlesztési terveivel kapcsolatban:

- Mit szeretne kapni a munkájától?
- Mik az erősségei?
- Milyen területeken szeretne fejlődni?
- Hol szeretne több felelősséget?
- Mi akadályozza Önt abban, hogy úgy fejlődjön, ahogyan szeretné?
- Milyen érdeklődési körökkel, vagy képességekkel szeretne többet foglalkozni?
- Hogyan szeret tanulni?
- Milyen készségek vagy tapasztalatok révén érezné magát magabiztosabban a munkahelyén?

Ugyanakkor a helyi önkormányzatok egyéni mélyinterjúkat, fókuszcsoportos interjúkat, valamint belső felméréseket is használhatnak kisebb csoportok esetében. E fázis eredményeit egy olyan jelentés formájában kell bemutatni, amely grafikonok, táblázatok és példák segítségével ábrázolja az adatokat, és segít azokat értelmezni, azonosítva a mintákat és a kialakuló tendenciákat. Az azonosított főbb képzési klasztereknek megfelelően ki kell választani néhány reprezentatív képzést, és részletesen ismertetni kell azokat, meghatározva azok sikertényezőit, a "tanulságokra" és a megismételhetőségre összpontosítva.

Meg kell határozni a prioritásokat, hogy azokra a területekre kerüljön a hangsúly, ahol a hiányosságok a legkritikusabbak. Ezt követően fejlesztési terveket kell kidolgozni. Ezeket a terveket össze kell kapcsolni az általános személyi fejlesztési tervekkel, hogy ezeket össze lehessen egyeztetni a rendelkezésre álló erőforrásokkal. Ezenkívül a személyes fejlesztési törekvéseket a szervezeti prioritásokhoz kell viszonyítani: a véges erőforrások mellett a szervezeteknek olyan személyes fejlesztéseket kell előtérbe helyezniük, amelyek a szervezeti szükségleteknek is megfelelnek. A terven belül minden stratégiai célt konkrét célokkal kell összekapcsolni, és ez utóbbiakat meghatározott időn belül végrehajtandó intézkedésekkel kell összekötni.

Minden működő hatóságnak rendelkeznie kell egy olyan személyi fejlesztési folyamattal, amely az összes alkalmazott számára lehetővé teszi az egyéni igények kielégítését, és összhangban van a szervezeti prioritásokkal. Érdemes hangsúlyozni, hogy a kidolgozott terv nem korlátozódhat csupán a szükséges tevékenységek leírására, hanem inkább a helyi közigazgatás rendszerszintű támogatásának fő irányaira kell rámutatnia abban a folyamatban, amelynek célja a helyi kormányzás erősítése és a hatóság közösségekben végzett munkájának javítása.

Összefoglalva:

Minden hatóságnak rendelkeznie kell egy olyan személyi fejlődési folyamattal, amely az összes dolgozóra vonatkozik, és amely megfelel az egyes alkalmazottak igényeinek, valamint összhangban van a közigazgatás prioritásaival. Másrészt a közigazgatási szervek felelősek saját személyzeti rendszerükért, beleértve a kritériumok meghatározását, a kompetenciák és a fejlesztési tervek kidolgozását, akár személyes, akár szakmai fejlesztési tervekről van szó.

3. Rendelkezések vannak érvényben arra vonatkozólag, hogy a jó teljesítmény megjutalmazzák és a gyengét pedig fejlesszék.

Ez az egyik legfontosabb a teljesítmény jutalmazására és javítására létrehozott rendszer. A szervezeti jutalmazási rendszer a hatósági foglalkoztatásból adódik, és számos elemet tartalmaz, amelyek a következőképpen csoportosíthatók:

Gazdasági megközelítés:

- fizetés

Szociális és személyes megközelítés:

- A hozzájárulás elismerése;
- A teljesítmény érzése;
- Az érzés, hogy munkájuknak értelme van
- Felelősségvállalás;
- Lehetőségek a növekedésre és fejlődésre, valamint a saját potenciálok kiaknázására;
- Az az érzés, hogy "teljes embernek" tekintik (akinek van munkán kívüli élete, és aki a munkahelyen kimutatható teljesítményen túlmutató képességekkel rendelkezik);
- Kezelhető munkaterhelés és nagyobb kontroll a munkamódszerek felett;
- Rugalmas munkavégzés a munka és a személyes/családi kötelezettségek és érdeklődési körök jobb egyensúlyának biztosítása érdekében;
- A magas színvonalú szolgáltatások fejlesztéséhez és nyújtásához való hatékony hozzájárulás képessége;
- Diszkriminációmentes munkakörnyezet.

Egy ilyen folyamat kezdetén, a jutalmazási rendszer kialakításakor fontos, hogy a helyi hatóság nyíltan és átláthatóan, objektív módon határozza meg, mi számít számára jó és rossz teljesítménynek.

A gyenge teljesítmény okait teljes mértékben fel kell tárni a legmegfelelőbb megoldás megtalálásának érdekében. Az egyén teljesítményével kapcsolatos aggályok számos tényezőtől adódhatnak, többek között a következőkből:

- Az alkalmasság, a készségek vagy a tapasztalat hiánya, amely lehet a nem megfelelő kiválasztás, betanítás vagy képzés eredménye;
- A szakértelem hiánya és a rossz általános szervezettség;
- Az egyén teljesítménye szempontjából kulcsfontosságú eszközök hiánya;
- A munka jellegében és elosztásában bekövetkezett változások, beleértve a nagy munkaterhelést;
- Technológiai változások;
- Személyes/családi nehézségek;
- Rövid távú egészségügyi problémák;
- Átszervezés vagy a szerepkör újradefiniálása;
- Súlyos betegséggel összefüggő csökkent munkahelyi jelenlét;
- A feladat ellátásához szükséges motiváció hiánya;
- A fentiek bármelyikének kombinációja.

A munkavállalók jutalmazási rendszerei azért jók a szervezetek/hatóságok számára, mert arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy motiváltak és produktívak legyenek. A jutalmazási rendszerek egyaránt használhatók az egyéni teljesítmény javításának lehetővé tételére és a fejlesztési prioritásokra való összpontosításra.

A közszolgálatban alkalmazott jutalmazási rendszerek jellemzően eltérnek a versenyszférában megszokottól. Ennek több oka is lehet: például azért, mert a közszférában a fizetéseket állami szinten állapítják meg, és korlátozott teret biztosítanak a pénzügyi ösztönzőknek; vagy azért, mert a közalkalmazottaknak fizetett nagy összegű teljesítmény-"bónuszok" vitatottak lennének (különösen, ha nincs egyértelmű kapcsolat a kifizetés és a produktivitás/az adott szervezet bevételeinek növekedése között). A közszférában dolgozók jutalmazási rendszere általában tartalmaz egy pénzügyi és egy nem pénzügyi jutalmazási elemet is. Úgy tűnik például, hogy a köztisztviselők érzékenyek a pénzbeli ösztönzőkre. A hatékonyság azonban a tevékenységi szektortól függ. Franck és Rosenthal (2006) szerint az egészségügyi ágazatban a pénzügyi ösztönzőknek gyenge hatása van a szolgáltatások minőségére. Sutton és McLean (2006) pedig rámutatnak, hogy Skóciában a legjelentősebb teljesítményt befolyásoló tényezők a klinikai praxisokban a méret és a csapat összetétele. A teljesítmény téves felmérése azonban előfordul ebben az ágazatban. Az adott magyarázat azért érdekes, mert ötvözi a klasszikus opportunizmust és az altruizmust, vagyis azt az elképzelést, hogy az orvosokat jobban motiválja a betegek egészsége, mint a pénzbeli jutalom.

A jutalmazási rendszeren belül az egyik legfontosabb elem a bérjövedelem rendszere. Egyes országokban a közalkalmazottak bérrendszerét törvény szabályozza, és több elemből áll, mint például: az alapbér, a bérpótlékok, bónuszok és ösztönzők, a lakhatási/bérleti díj kompenzáció, tömegközlekedési és üdülési hozzájárulás. A rendszer által betöltött funkciók szempontjából azt mondhatjuk, hogy minden jutalmazási rendszer a következő elveket követi:

- Motivációs alapot nyújtani a közintézményekben dolgozók számára - akik mindig tudatában lesznek annak, hogy amíg hozzájárulnak az intézmény céljainak eléréséhez, erőfeszítéseikért jutalmat kapnak (pénzügyi és nem pénzügyi módon egyaránt).
- Pénzügyi alapot biztosítani a munkavállalók vonzásához, megtartásához, motiválásához és elégedettségéhez. Osztályozásként a közalkalmazotti jutalmazás két fő kategóriára osztható: közvetlen jutalmazás és közvetett jutalmazás. A közvetlen jutalmazás és a közvetett jutalmazás viszont különböző formákat ölthet.

4. Az önkormányzat rendelkezik felvételi és kiválasztási politikával és eljárásokkal, amelyeket nyilvánosságra hoznak és következetesen végrehajtanak.

Az önkormányzatok esetében két egyszerű foglalkoztatási modell létezik: az életpálya és a magánszerződésen alapuló modell. A legtöbb országban a két modell keverékét alkalmazzák, és általában az egyik modell van túlsúlyban. Olaszország például szinte teljesen privatizálta a közszolgálatot állami és önkormányzati szinten (pl. a munkavállalókat magánszerződések alapján foglalkoztatják); ugyanakkor a munkaerő-felvétel általában még mindig versenyvizsgákon keresztül történik, és az előmeneteli rendszer elemeit a kollektív szerződésekben továbbra is fenntartják. Ebben az összefüggésben a privatizáció azt jelenti, hogy a hatóságok magánjogi szerződések alapján foglalkoztatnak embereket.

Ahhoz, hogy a helyi közszolgáltatások hatékonyak legyenek, jól képzett és alkalmas munkavállalókat kell alkalmazniuk. Ehhez a helyi hatóságoknak stabil munkaerő-felvételi politikára és gyakorlatra van szükségük. Mivel közpénzből fizetett közszolgáltatásról van szó, ezeknek az eljárásoknak tisztességesnek és átláthatónak és a nyilvánosság számára is hozzáférhetőnek kell lenniük. Ezért alapvető fontosságú, hogy megfelelő felvételi eljárást kerüljön alkalmazásra. Bár a nyílt versenyvizsga elve ma már széles körben elfogadott, sok múlik az alkalmazott eljárás és versenyvizsga típusán.

A felvételi és kiválasztási politika kialakításakor a helyi hatóságoknak számos szempontot figyelembe kell venniük, például a következőket:

- Alapelvek;
- Cél és alkalmazási kör meghatározása;
- Jogsabályi követelmények és iránymutatások;
- A közigazgatáson belüli és kívüli felelősségek;
- Munkaköri leírás;
- Kompetenciák és készségek;
- Kiválasztási eljárás;
- Kommunikáció a nyilvánosság felé;
- Személyes adatok védelme;
- Monitoring.

Minden újonnan felvett munkatársnak feltétlenül meg kell felelnie a szervezet speciális kompetenciákkal kapcsolatos igényeinek. A felvételi eljárás megindítása előtt a közintézménynek meg kell győződnie arról, hogy valóban szüksége van a munkaerő-felvételekre, és a munkát nem tudja házon belül, a meglévő erőforrásaiból megoldania.

A szervezet igényeitől függően - ideiglenes vagy állandó, sürgős vagy tervezett - a jelentkezők profilja és az alkalmazott felvételi módszerek eltérőek lehetnek. A helyzetet különösen az befolyásolja, hogy a munkatársat állandóra veszik-e fel (határozott idejű alkalmazottak, különleges szakértelemmel rendelkezők, idejénymunkások stb.) és ez esetben határozott, rövidtávú szerződése van a munkavállalónak, vagy határozatlan idejű szerződéssel alkalmazzák (hivatásos közalkalmazott) versenyvizsgákon keresztül. A körülmények természetesen eltérhetnek a nemzeti kulturális és jogi sajátosságoktól függően.

A munkaerő-felvételnek meg kell felelnie az etikai kritériumoknak, különösen a diszkrimináció-mentesség követelményének. Mivel a sokszínűség a munkaközösség előnyét szolgálja, a felvételi eljárásban törekedni kell a diszkrimináció minden formájának elkerülésére, amely egyébként is ellentmond a nemzeti és nemzetközi jognak. Éppen ellenkezőleg, azon kell dolgozni, hogy elő legyen mozdítva a különböző háttérű/származású emberek (férfiak, nők, különböző korú és társadalmi háttérű, különböző etnikai csoportokhoz tartozó, fogyatékkal élő stb. személyek) foglalkoztatása.

A munkaerő-felvételi tervekben vagy stratégiákban bekövetkező változásokat minden esetben kommunikálni kell az állás iránt érdeklődő személyek (jelentkezők) fele.

A munkaerő-felvételi folyamat négy szakaszra bontható:

- szükségletelemzés és a munkaerő-felvételi stratégia meghatározása (beleértve a munkaerő-felvétel szükségességét)
- A munkakör profiljának és az igényeknek a meghatározása, majd a munkaerő-felvétel előkészítése.
- A pályázók kiválasztása
- Az újonnan felvett személyek betanítása.

5. Az önkormányzat kidolgoz, végrehajt es nyomon követ egy képzési tervet annak biztosítása érdekében, hogy a képzési igények maradéktalanul kielégüljenek, és a szakmai készségek folyamatosan fejlődnek, mielőtt ennek a hiánya akadályt jelent a szolgáltatásnyújtásban, és elkerülő/kitérő intézkedéseket hoznak, hogy a képzés hiánya ne befolyásolja a szolgáltatás nyújtásának hatékonyságát.

Mivel a hatékony humánerőforrás-gazdálkodás helyi szinten a mentalitás és a teljesítmény megváltoztatásáról szól, e cél elérésének egyik lehetséges eszköze a képzés. A képzésnek reagálnia kell a helyi igényekre, de bizonyos mértékig általánosnak is kell lennie, hogy a különböző szervezetek köztisztviselői hatékonyan tudjanak együttműködni egymással.

A képzés az alkalmazottak konkrét ismereteiben, képességeiben, készségeiben, attitűdjeiben és/vagy viselkedésében bekövetkező változások folyamatának tekinthető, amelyek célja a teljesítményük javítása.

A képzést a közvetlen szervezeti igények kielégítésére kell tervezni. Ugyanakkor ki kell elégítenie a munkavállalók azon igényét is, hogy folyamatos tanulási folyamat álljon rendelkezésükre, hogy munkakörükben fejlődjenek, javíthassák teljesítményüket, és következőképpen előrébb kerülhessenek a karrierlehetőségek terén.

A képzési terv biztosítja a helyi hatóság stratégiájának következetességét a kompetenciák és a szakmai képesítések, valamint az egyéni vagy kollektív képzés megszervezése tekintetében. Így lehetővé teszi a hatóság átfogó stratégiájának adaptálását mind kollektív, mind egyéni szintre. A képzési program kidolgozásának és alkalmazásának tehát kronologikus és koherens folyamatot kell követnie.

A képzési tervet tehát a hatóság képzési politikájára vonatkozó általános stratégia meghatározásának követően dolgozzák ki. Általánosságban a képzési tervnek a következő követelményeknek és helyzeteknek kell megfelelnie:

- A hatóság humán erőforrásainak állapotának diagnózisa a jelenlegi és a jövőbeli helyzethez viszonyítva, a dolgozók létszáma, kollektív és az egyéni kompetenciái tükrében;
- A képzési politika fő irányvonalainak és prioritásainak meghatározása;
- A képzési igények meghatározása egyéni és kollektív szinten;
- A képzési program hatékony végrehajtása;
- A képzési program értékelése (a végrehajtás, a szervezetre és az egyéni képzésre gyakorolt hatásai) és a ténylegesen megvalósított képzés értékelése (relevancia, hatékonyság, költség, elégedettség, a teljesítményre gyakorolt közvetlen hatás stb. tekintetében).

A helyi önkormányzatoknak gondoskodniuk kell arról, hogy a munkavállalók képzési igényének kielégítése érdekében kidolgozzanak egy tervet, azt végrehajtsák és nyomon kövessék konkrét eszközökkel. Ezen túlmenően a szakmai készségek képzési terven keresztül történő fejlesztése segíti a helyi hatóságokat a jobb szolgáltatásnyújtásban.

Példa: Képzés és fejlesztés az alapszolgáltatások nyújtásának javítására; egy önkormányzat esete

Az önkormányzati alkalmazottak a munkájuk során nyújtott rossz teljesítményük és magatartásuk miatt kerültek a kritika kereszttüzébe, mivel egyesek korrupció gyanújába keveredtek, mások pedig nem eléggé képzettek ahhoz, hogy feladataikat az elvárt szinten ellássák. A munkavállalók képzése és fejlesztése a hatóságoknál az egyik legfontosabb szempont, ami a hatóság teljesítményének és növekedésének javulásához vezet. A tanulmány 150 munkavállalótól gyűjtött adatok alapján vizsgálta a munkavállalók képzésének és fejlesztésének minősége és a szolgáltatásnyújtás közötti kapcsolatot egy kiválasztott önkormányzatban. Az eredmények azt mutatták, hogy hatékony munkavállalói képzési és fejlesztési rendszerekre és folyamatokra van szükség a munkavállalók teljesítményének javításának és egyben a közösségek számára nyújtott alapvető szolgáltatások minőségének növelése érdekében.

Az önkormányzati alkalmazottak képzésének és fejlesztésének javítása, valamint a teljesítmény és a szolgáltatásnyújtás minőségének növelése érdekében a vezetésnek emelnie kell a képzésben és fejlesztésben részt vevő alkalmazottak számát. Ezt olyan ösztönzők biztosításával lehet elérni, amelyek motiválhatják a munkavállalókat a képzési és fejlesztési programokban való részvételre. A munkavállalókat a tréningeken való részvételre motiváló ösztönzők közé tartozik az előléptetés kilátásba helyezése vagy a szervezeten belüli világos hierarchia biztosítása, amely jelzi, hogy a teljesítményt hol jutalmazták. A fizetésemelés lehetősége szintén motiváló tényezőként használható arra, hogy a munkavállalókat a munkavállalói képzési és fejlesztési programokban való részvételre ösztönözzék. Az önkormányzat illetékes hatóságai javíthatják a munkavállalói képzési és fejlesztési programokkal kapcsolatos információkhoz való hozzáférést és azok átadását. Ez fontos a munkavállalók képzésével és fejlesztésével kapcsolatban, mivel a munkavállalók csak akkor tudnak részt venni a munkavállalói képzési és fejlesztési programokban, ha hozzáférnek az azokkal kapcsolatos információkhoz. Ezen túlmenően a szervezetek dönthetnek úgy is, hogy kizárják a további előléptetést vagy fizetésemelést azoktól a munkatársaktól, akik úgy döntöttek, hogy nem vesznek részt speciális képzésben, vagy nem vesznek részt tréningeken. Az is létfontosságú, hogy pontos képzési nyilvántartást vezessenek, hogy a szervezet ellenőrizni és esetleg bizonyítani tudja, hogy bizonyos személyek részt vettek-e képzésen. Ez különösen akkor fontos, ha a hatóságot jogi fenyegetettségnek teheti ki, ha a munkavállalói nem részesült megfelelő képzésben.

6. Az önkormányzatok felülvizsgálják a kiválasztási, képzési és előléptetési eljárások végrehajtását és eredményeit, és ezek alapján fejlesztéseket hajtanak végre.

A helyi önkormányzatok humán erőforrás-osztályaira egyre nagyobb nyomás nehezedik, hogy professzionálisabbá váljanak. Ennek következtében valamennyi HR-folyamatot rendszeresen felül kell vizsgálni, és szükség esetén tovább kell fejleszteni.

A munkaerő-felvétellel, képzéssel és előléptetéssel kapcsolatos terveket rendszeresen át kell nézni, és az átfogó terveknek útmutatóként kell működniük a vezetők számára annak biztosítása érdekében, hogy a helyi hatóság a megfelelő embereket a megfelelő készségekkel a megfelelő munkakörökben alkalmazza.

Az értékelési módszertől függetlenül fel kell tenni néhány kulcsfontosságú kérdést annak megállapításához, hogy a stratégiák és cselekvési tervek hatékonyak-e. Ezek a kérdések a következők lehetnek:

- Végrehajtották-e az intézkedéseket és stratégiákat?
- Elérték-e a kívánt célokat és eredményeket?
- Ezek a célok és eredmények megfelelőek voltak-e?
- Ha nem, változtak-e a szervezeti igények? Módosították-e a kapcsolódó stratégiákat és cselekvési terveket ennek megfelelően?
- Minden jelenlegi terv érvényes még mindig?
- A jövőbeni vagy módosított tervekbe beépítették-e a változó vagy várhatóan változó feltételeket?
- Tervezték-e jövőbeli értékelést?
- Milyen eredményeket hoztak a külső szolgáltatási ellenőrzések? Milyen intézkedéseket kell fontolóra venni?

Visszajelzéseket kell gyűjteni közalkalmazottaktól, vezetőktől, vállalkozóktól, tisztviselőktől és adott esetben az állampolgároktól annak megállapítása érdekében, hogy a munkaerő-tervezési folyamat megbízható-e és megfelel-e a helyi igényeknek. Ez a visszajelzés különböző módszerekkel gyűjthető, például interjúk, fókuszcsoportok, felmérések, a munkaerő-tervezés minőségének felülvizsgálata stb.

Az önkormányzatok felülvizsgálják a munkaerő-felvételi, képzési és előléptetési eljárások végrehajtását és eredményeit, és ennek alapján javításokat hajtanak végre.

A munkaerő-felvételi és képzési folyamatok után a hatóságoknak gondoskodniuk kell arról, hogy a koncepciótól a végrehajtásig felülvizsgálják azokat. A felülvizsgálat alapján további fejlesztéseket érdemes tervezni.

- 7. A kiválasztási feltételeket minden egyes álláshelyre meghatározzák, és közlik az összes pályázóval. A feltételek a munkakör alapvető követelményeit tükrözik, és nem zárnak ki egyetlen társadalmi csoportot sem.**

A munkakör követelményei több dokumentumban is megjelenhetnek: pl. a munkaköri leírásban vagy belső dokumentumokban, és semmiképpen sem zárhatnak ki társadalmi csoportokat. Az ilyen típusú dokumentumok közül a munkaköri leírás a leggyakrabban használt. A munkaköri leírás olyan dokumentum, amely lehetővé teszi a helyi közigazgatási apparátusban dolgozó minden egyes alkalmazott tevékenységi körének pontos meghatározását. Azonosítja, hogy egy adott munkakör miből áll, és hasznos mind az egyes alkalmazottak, mind a feletteseik számára.

A kiválasztási kritériumoknak a munkakör követelményeihez kell kapcsolódnuk. Ezek azok a készségek, ismeretek, képességek, tapasztalatok, képesítések és személyes tulajdonságok, amelyekre minden jelöltnek szüksége van ahhoz, hogy a megpályázott munkakörben megállja a helyét. A kritériumrendszer segít a helyi hatóságnak abban, hogy megtalálják a megfelelő embereket a rendelkezésre álló pozíciókra. A közigazgatás által használt kritériumrendszert a jelöltek rendelkezésére kell bocsátani.

A helyi hatóságoknak el kell kötelezniük magukat amellet, hogy mindenki számára esélyegyenlőséget biztosítsanak. A megfelelő kommunikációs módszereket minden betöltendő álláshelyhez kiválasztják, anélkül, hogy kizárnának bármely potenciális célcsoportot.

A kiválasztási kritériumok az általánosaktól (például: kommunikációs vagy tárgyalási készségek) a nagyon specifikusakig (könyvelés) terjedhetnek. A kritériumok fontossága is változhat, a nélkülözhetetlen ("kötelező") és a kevésbé fontos vagy "kívánatos" ("jó, ha van") között. A pályázóknak az összes alapvető kritériumnak meg kell felelniük ahhoz, hogy a betöltendő pozícióra figyelembe vegyék őket.

Példa: Lettország

Az állami közzszolgálatról szóló törvényben szabályozott felvételi eljárások garantálják, hogy a lett állami közzszolgálatba való belépéshez az érdemeken alapuló nyílt versenyvizsgát kell alkalmazni. A munkaerő-felvétel az egyes minisztériumok és intézmények hatáskörébe tartozik, de a Közzszolgálati Igazgatóság felülvizsgálhatja ezt. A versenyvizsga-kiírásokat minden üres álláshelyre vonatkozóan közzéteszik a Hivatalos Közlönyben és általában az országban széles körben terjesztett kereskedelmi újságokban is. A gyakorlatban azonban a versenyvizsga-eljárás nem mindig garantálja az átláthatóságot, és az eredményeket nem lehet külső felügyeleti szervek előtt megtámadni, bár a bírósághoz fordulás jogilag lehetséges. A jelöltek értékelésére ad hoc jelleggel három-négytagú - általában mind belső munkatársakból álló - bizottságot hoznak létre. A felvételi eljárás során először az önéletrajzot ellenőrzik, majd szóbeli interjú és írásbeli vizsga következik (ez utóbbi nem kötelező). A felvételi bizottságok által adott pontszámokat nem hozzák nyilvánosságra, mivel azok a jogszabályok által védett személyes adatoknak minősülnek. A pályázó kérésre csak a saját dossziéjához férhet hozzá. A felvételi bizottság ajánlásaitól az "egyszerű köztisztviselők" esetében az államtitkár, a magasabb beosztású köztisztviselők esetében pedig a miniszter/miniszterelnök indoklás nélkül eltérhet. A felvételi rendszer tehát meglehetősen átláthatatlan. A felvételi döntéssel szemben először a Közzszolgálati Igazgatóságnál lehet fellebbezni (bár korlátozott joghatással), majd a Munkaügyi Döntőbíróságnál. A felvételi határozatok ellen kevés fellebbezést vettek nyilvántartásba, valószínűleg a rendszer átláthatatlansága miatt, amely megnehezíti a panaszosok számára, hogy eljárást kezdeményezzenek. A panaszos vagy a közzszolgálatra jelentkező felperes gyakorlatilag védtelen egy ilyen helyzetben. A közzszolgálatba felvettek számára kötelező a hat hónapos próbaidő. A próbaidő alatt a Közigazgatási Iskolában speciális alapképzésen kell részt venni, amelynek végén a hivatalban lévő személyt értékelik. Az értékelésnek megfelelően a tisztviselő vagy köztisztviselői státuszt kap, vagy elbocsátják.

8. A köztisztviselők és alkalmazottak teljesítményét és fejlődésüket rendszeresen értékelik a teljesítményértékelés és a karrierfejlesztés szisztematikus megközelítésének részeként.

Az értékelés a teljesítménymenedzsment folyamat kulcsának tekinthető, mivel a szervezet döntéseinek (előléptetés, személyzeti költségvetés stb.) indoklására használható. A

teljesítményértékelés három típusát alkalmazzák, a legújabb tanulmányok szerint különböző népszerűséggel és sikerrel:

- Az első az értékelés hagyományos, hierarchikus koncepciójának felel meg, és az előre meghatározott kritériumok (teljesítmény, munka minősége stb.) szerinti értékelési rendszerhez hasonlítható.
- A második értékelési megközelítés az elérendő teljesítménycélokról szóló "közös megállapodás" formáját ölti, ahol azt értékelik, hogy az elért eredmények megfelelnek-e az előre kitűzött céloknak.
- A harmadik koncepció a kompetenciák fejlesztésére vagy a "formatív" értékelésre összpontosít, amely a munkatárs fejlődési lehetőségein alapul.

Ez a három különböző értékelési rendszer elsősorban a szervezet által preferált vezetői "stílustól" függő módon adaptálható.

Ugyanakkor a helyi hatóságoknak észlelniük kell a szisztematikus és formális értékelési folyamat fontosságát, és előnybe részesíteni az egyszeri vagy a rutinszerű, az alkalmazottak számára értelmetlen folyamatokkal szemben. Ezt olyan módon kell megvalósítani, amely segíti a munkavállalót abban, hogy megértse, hogyan járul hozzá a szervezeti célkitűzésekhez, és hogy mit várnak el tőle ezen célok elérésének folyamatában.

Az értékelést rendszeres időközönként kell elvégezni, és a következőkre kell kiterjednie:

- A munkavállaló számára kitűzött SMART célkitűzések - mind a teljesítményre, mind a személyes célkitűzésekre vonatkozóan;
- a kompetenciák és készségek egyértelmű felülvizsgálata, amelyet pontozással értékelnek, hogy a fejlődés mérhető legyen.

Az értékelésekre előre fel kell készülni. A folyamatnak következményeket is kell vonnia maga után az értékelt munkatársak számára. Ideális esetben az értékelési eredményeknek tükröződnie kell a munkavállaló fizetésében, még ha csak kis mértékben is. A formális értékelés, amelyet csak formalitásnak tekintenek, és nem jár következményekkel, nem lehet produktív.

www.toosz.hu/eloge