

POÓR József

AZ ÁTALAKULÓ ROMÁN KÖZSZOLGÁLATI EMBERERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

Jelen cikkben arra vállalkozik a szerző, hogy a román közszolgálati (központi és a helyi közigazgatás) humánerőforrás-menedzselés modernizációjának tapasztalatait ismertesse. Modern értelemben közszolgálatról 1866 óta beszélhetünk Romániában. Ekkor lépett trónra a Hohenzollern-Sigmaningen királyi családból származó I. Károly, és kiáltotta ki az alkotmányos monarchiát (Constitutunea, 1866). Az idők folyamán több esetben is változott a román alkotmány (1923, 1948) és az ország közszolgálati rendszere (Ghilezan, 2007). Az első királyi alkotmány által kijelölt központi közigazgatás és a megyerendszer keretei mind a mai napig fennmaradtak Romániában. Az európai egyesülés folyamata és Románia EU-csatlakozása egyértelműen erősítette az európai standardok alkalmazását az ország közszolgálatában.

Kulcsszavak: közigazgatás, közszolgálat, Románia

Romániában 2001-ben kezdődött a közszolgálati reform, amelynek legfontosabb közvetlen közreműködői a következő hivatalok:

- UCRAP (Unitatea Centrala Pentru Reforma National Public) a Belügyi és a Közigazgatási Minisztérium keretében működik, 2002-ben hozták létre a román közigazgatási reform központi koordinációjának a céljából,
- ANI (Administratie Nationala de Institute), amely szintén a Belügyi és a Közigazgatási Minisztérium irányítása alatt működik, fő feladata a közszolgálati területtel kapcsolatos tréningek és továbbképzések összefogása, szervezése és lebonyolítása,
- ANFP (Agentia Nationala Functionarilor Publice), szintén a Belügyi és a Közigazgatási Minisztérium irányítása alatt működik, fő feladata a több mint százezer fős köztisztviselői karral összefüggő személyzeti/HR feladatok összefogása, szervezése és lebonyolítása.

A közelmúltban publikálta az osztrák szövetségi kormány azt a tanulmányát (DPRÁ, 2007), amelyben összefoglalták húsz európai ország – köztük Románia – közigazgatási reformjait koordináló szervezetek alapvető jellemzőit. A kutatás megállapította, hogy a vizsgált európai országok a reformot irányító szervezeteiknek az országok állami intézményei közé történő integrálódását az alábbi hat módon oldják meg:

- miniszterelnöki hivatal keretében – Írországból, Olaszországból, Litvániából, Lengyelországból és Törökországból van ilyen szervezet (Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a vizsgálatban nem részt vevő hazánkban szintén az itt leírt eset áll fenn.)
- pénzügyminisztérium keretei között (Ciprus, Finnország, Franciaország, Svédország),
- négy országban (Bulgária, Luxemburg, Szlovénia és Spanyolország) közigazgatási minisztérium működik,
- Romániában és Görögországban a Belügyi és Közigazgatási Reform Minisztérium keretében van ilyen szervezet,
- Németországban és Hollandiában a Belügyminisztériumban működik ilyen szervezet, míg
- Csehországban és az Egyesült Királyságban a miniszterelnökség a gazdája ennek a tevékenységnek.

A jelzett kutatás arra is rávilágított, hogy a leggyakoribb (65%) szervezeti forma a vizsgált országok esetében az osztályszintű szervezet. Igazgatóságként működik az országok 20%-ában, míg önálló minisztériumot vagy ügynökséget tart fenn az elemzett országok tíz, illetve öt százaléka. Romániában a közszolgálati reformot szolgáló és irányító szerv az UCRAP, osztályszerű szervezeti formában működik a Belügyi és Közigazgatási Reform Minisztériumban.

A jelzett kutatás szerint a legfontosabb közigazgatási reform-témák napjainkban a vizsgált európai országokban a stratégiai menedzsment, a közszolgálati HR, a teljesítményértékelés és az e-kormányzás.

Más elemzések szerint az európai országokban a közigazgatási reformok legfontosabb mozgatórugói a következőkben foglalhatók össze: az EU-csatlakozás, a demokrácia kiszélesítése, az Új Közmenedzsment (New Public Management), a jó kormányzás (Good Governance) stb. (Van de Berg, 2006).

Az előzőekben leírt kitekintés után ismerkedjünk meg azokkal a legfontosabb célokkal és mozgatórugókkal, amelyek szükségessé teszik a román közigazgatási reformot.

A demokratikus és hatékony közszolgálat megteremtése a modern demokratikus állam alapja. A román kormány kiemelt figyelmet fordít a közigazgatás átalakítására. A cél az európai színvonal elérése, az átláthatóság, a tervezhetőség, az elszámoltathatóság, a rugalmas alkalmazkodóképesség és a hatékonyság feltételeinek megteremtése. Románia tudatában van annak, hogy mindez nagy kihívást jelent. Az Európai Unióhoz történő csatlakozási folyamat az alábbi prioritásokat követeli, illetve követelte meg Romániától (MAI, 2006):

- **Közigazgatási reform** a köztisztviselők szilárd és politikailag semleges szakmai testületének létrehozásával, egységes, koherens jogi alapok megteremtésével, szakmai továbbképzések és a humán rendszerek továbbfejlesztésével, a minisztériumok, közigazgatási hivatalok és más kormányzati intézmény teljes elkötelezettsége mellett.
- **A decentralizáció folytatása**, a szolgáltatások javítása, a felelősségi körök, a pénzügyi erőforrások és a jogok delegálása a helyi önkormányzatok szintjére.
- **Annak a folyamatnak a megerősítése**, amelynek során a **közigazgatási irányelveket megfogalmazzák** a kormányzati struktúrák irányításához szükséges összehangolt rendszerek és megerősített kapacitások létrehozásával.

E három prioritáson túl a közigazgatási reformmal egyidejűleg komoly figyelem irányul a modern vezetési és irányítási rendszerek elfogadásának meggyorsítására, az adminisztrációs eljárások korszerűsítésére a közigazgatás minden szintjén.

Az előzőekben leírtakból egyértelmű, hogy a román illetékesek fontos alapelvnek tartják az Európai Közigazgatási Térhez (Common Administrative Space) való csatlakozást, ami lehetővé teszi a „közösségi vív-

mányok (acquis communautaire) hatékony és eredményes alkalmazását a tagállamokban, illetve biztosítja a jó kormányzást”.

Az előzőekben leírt nagyon pozitív képet számos negatív jelenség árnyalja be. Több mint hárommillió román munkavállaló dolgozik Európában és a Közel-Keleten, aminek nyomán évente két-hárommilliárd euró érkezik az országba – a hazautalások és az ott-honi költségek nyomán –, viszont ennek következtében több régióban (pl. Bukarest és környéke, erdélyi nagy városok) krónikussá vált a szakemberhiány. Ez a fejlődés oda vezetett, hogy a román határ környékén (pl. Békéscsaba és vidéke) magyarországi munkavállalók ingáznak át a határ menti román megyékbe.

A román munkaerő is drágulni kezdett, Temesváron és Erdély más városaiban nem várt költségemelkedésről beszélnek (Popescu, 2007). Az itt megtelepült multinacionális vállalatok kezdik azt hangoztatni, hogy a túlzott költségnövekedés miatt esetleg mérlegelik azt, hogy áttelepítsék itteni részlegeiket Ukrajnába vagy a Távol-Keletre.

A jelzett munkaerő-piaci folyamatok miatt nincs könnyű helyzetben a román közigazgatás. A kritikus szakmákban nehéz jól képzett szakembert (pl. IT, kommunikáció, controlling stb.) találni (Crudu, 2007). Különösen nehéz a helyzet a hegyvidéki területeken és az elmaradott régiókban.

A román közszolgálat szerkezete és a decentralizáció

A román közszolgálat (közigazgatás) az alábbiakra terjed ki:

- Az állami költségvetés által támogatott *teljes gépezet* (politikai irányvonalak, szabályok, eljárás-módok, rendszerek, szervezeti struktúrák, személyi állomány stb.), amely felelős a végrehajtó kormány ügyeinek intézéséért és irányításáért, valamint az államban, a társadalomban és a külső környezetben érintettekkel történő kölcsönhatásért.
- Azon kormányzati tevékenységek teljes körének irányítása és kivitelezése, amelyek a törvények bevezetésével, a kormányzati döntésekkel és előírásokkal, valamint a közszolgáltatásokkal összefüggő irányítással foglalkoznak.

A decentralizáció ellenére a centralizálós tendenciák továbbra is működtek ezalatt az időszak alatt. Néhány új jogszabály (215/2001-es kormányhatározat) a központi hatóságok szerepét erősítette a helyi hatóságok ellenében, míg mások a decentralizációt segítették elő.

A köztisztviselői rendszer

Korábbi szabályozások

Az ó-román fejedelemségekben (Moldova és Munténia) először 1831–1832-ben említik először hivatalos iratokban a köztisztviselői pozíciót. Az 1866-os első román alkotmány 131. cikkelyének 5. paragrafusa szól arról, hogy külön törvényben kell szabályozni a köztisztviselői státust.

A köztisztviselő státust elsőként tárgyaló jelentős szakmunka 1904-ben jelent meg Paul Neglescu tollából.

Az 1923-as alkotmány megjelenését követően, még ugyanezen év november 3-án elfogadták a Köztisztviselői törvényt (Reglamentul legii statutului functionarilor publici). 1925-ben jelent meg az Egyesült köztisztviselői törvény (Legea pentru unificare administrativa), majd rá négy évre kiadták a román minisztériumok működését szabályozó törvényt (Legea din 1929 pentru organizarea ministerilor). A második világháború kitörése után, 1940-ben fogad-

1999-es törvény a román forradalom utáni első olyan törvény, amely a közszolgálati feltételek jogi alaptétele, illetve annak alapvető elveit tartalmazza.

A kezdetekben elfogadott, a közszolgálati dolgozók jogállását pontosabban meghatározó törvényt folyamatosan aktualizálni kellett azért, hogy az Európai Uniónak küldött országjelentésekbe foglalt ajánlásokkal összhangban legyen.

A 251/2006. sz. törvényben megfogalmazott módosítások új távlatokat hoztak a köztisztviselők kiválasztásában, az érdem szerinti előléptetésben és a teljesítményértékelésben. A 341/2007. sz. kormányhatározat részletesen meghatározza a magas rangú köztisztviselők karriermenedzsmentjével és toborzásával kapcsolatos jogi előírásokat.

A jelzett folyamatban igen nagy szerepet játszottak az EU által biztosított PHARE-programok, valamint a Világbank és néhány nálunk is jól ismert alapítvány által nyújtott anyagi és szakmai támogatások.

A 188/1999-es új normatív törvény elvi jellemzői:

1. táblázat

Köztisztviselő törvények bevezetésének időpontjai
Kelet-Európában

Korai kezdők			Követők				Későbbiek
1990	1992	1995	1998	1999	2000	2007	
Szlovénia	Magyaro.	Észto.	Lengyo. Szlovákia	Románia	Bulgária/Makedónia	Cseho.	

ták el az Általános közszolgálati szabályzatot (Codul functionarilor publici), amit 1944-ben a román kiugrás után hatályon kívül helyeztek. E szabályzatot hivatott helyettesíteni az 1946. szeptember 22-én elfogadott 746-os Állami köztisztviselői törvény (Legea pentru statutului functionarilor publici), amelyet az 1948-as szocialista hatalomátvétel után 1949-ben hatályon kívül helyeztek.

Az új szocialista rendszerben a Munkatörvénykönyv (Codul Muncii) volt az alapja mindenfajta munkaviszonynak. A köztisztviselői státust is ez a törvény szabályozta. Később – az 50-es években –, néhány szektorban (posta és távközlés, bank és vasút) speciális szabályokat vezettek be.

Az 1989-es decemberi forradalom után bevezetett 1991-es alkotmány 16. cikkelye újradefiniálja a köztisztviselővé válás feltételeit (pl. román állampolgárság, romániai állandó lakhely stb.)

Napjaink szabályozása

Más kelet-európai országokhoz képest (1. táblázat) a román köztisztviselői törvényt az 1989-es decemberi forradalom után tíz évvel, 2000-ben fogadták el. A 188/

- köztisztviselők politikai függetlensége,
- a román állampolgárság kötelező jellege,
- a köztisztviselőkre vonatkozó sajátos szabályozás,
- a szakmai fokozatok létrehozása,
- az érdemek elismerése,
- képzéshez/oktatáshoz való jogok.

A köztisztviselő státusa

A jelzett 188-as jogszabály foglalkozik a törvényben meghatározott kompetenciák és felelősségi körök/kötelezettségek egész sorával annak érdekében, hogy a központi és a helyi közigazgatás olyan módon gyakorolhassa előjogait/kiváltságait, mint az államhatalom.

Köztisztviselő lehet bármely személy, akit e törvény értelmében ilyen pozícióra kineveznek. Az a személy, akinek a munkaviszonya neki fel nem róható okok miatt szűnt meg, megtartja köztisztviselői jogképességét, és megmarad a köztisztviselők tartalékállományában.

Romániában 2005-ben 115.333 pozíciót engedélyeztek és hagytak jóvá, amelyek megoszlása a következő volt:

- 13.505 vezetői szintű és 101.828 végrehajtoi szintű pozíciót,
- 68.079 pozíciót hagytak jóvá a központi igazgatásban (7.711 vezetői szintű és 60.368 végrehajtoi szintű pozíciót), és
- 47.254-et a helyi igazgatásban (5.794 vezetői szintű és 41.460 végrehajtoi szintű pozíciót) (NACS, 2005).

Az elmúlt évben létszámstop volt, viszont Románia EU-tagsága miatt közel 10.000 fővel nőhet a közszolgá-

latban foglalkoztatottak száma 2008-tól (Bobocea, 2007). Ha összehasonlítjuk a román közsféra és azon belül a köztisztviselők számát más országok és az EU vonatkozó számadataival, akkor az mondható el, hogy igen alacsony a 22 milliós ország méretéhez viszonyítva az ilyen munkakört betöltők száma. Persze nem szabad arról sem elfeledkezni, hogy körülbelül 80 ezer főre tehető Romániában a Munkatörvénykönyv (MT) hatálya alatt, a közszolgálatban foglalkoztatott munkavállalók száma (2. táblázat).

2. táblázat

Foglalkoztatottak szektoronkénti százalékos aránya (%) különböző országokban és Romániában

Szektorok	EU	USA	UK	Csehország	Magyarország	Románia
Magán (%)	71,30	70,70	79,70	77,20	79,00	83,90
Közsféra (eü, oktatás, hadsereg és rendőrség) (%)	24,70	28,30	16,30	20,00	18,50	15,00
Közigazgatás	4,00	1,00	4,00	2,80	2,50	1,10
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Forrás: Eurostat

3. táblázat

Köztisztviselői munkakörök

Kategóriák	Osztályok	Pozíciók (munkakörök)
1.	Magas rangú köztisztviselők (felsővezetők)	a) a kormány államtitkára és a kormány államtitkár-helyettese, b) államtanácsos, c) államtitkár és államtitkár-helyettes a minisztériumokban és más, a központi közigazgatás speciális testületeiben, d) prefektus, e) alprefektus, f) a prefektusi hivatal főtitkára, a megyei önkormányzat főtitkára és Bukarest főváros önkormányzatának főtitkára, g) főigazgató a minisztériumoknál és más, a központi államigazgatás speciális testületeinél.
2.	A vezető beosztású köztisztviselők (I.)	a) városi és községi önkormányzati titkár, Bukarest város önkormányzatának titkára, b) főigazgató-helyettes, igazgató és igazgatóhelyettes a minisztériumokban és egyéb, a központi közigazgatás speciális testületeiben, c) a minisztériumok decentralizált közszolgáltatásainak ügyvezető igazgatója és ügyvezető igazgatóhelyettese, valamint a helyi hatóságok saját személyzete, d) szolgáltatás vezetője, e) irodavezető.
3.	Beosztott köztisztviselők (II.)	a) szakértő, b) tanácsos, c) felügyelő, d) jogász, e) auditor/revizor (szintek: kezdő, normál, specialista, szenior).
4.	Beosztott köztisztviselők (III.)	a) középfokú iskolai végzettséget és szakképesítést igénylő tevékenységet végzők, b) adminisztrációs-ügyviteli feladatokat ellátók (szintek: kezdő, normál, specialista, szenior).

A köztisztviselői munkakörök osztályozása

A köztisztviselői munkaköröket három osztályba sorolják, és a pozíció viseléséhez szükséges képzettségnek megfelelően határozzák meg azokat, az alábbiak szerint:

- az első osztály azokat a köztisztviselői pozíciókat foglalja magába, amelyek egyetemi diplomát vagy annak megfelelő képesítést tesznek szükségessé,
- a második osztály azokat a köztisztviselői állásokat foglalja magába, amelyek főiskolai diplomát vagy annak megfelelő képesítést követelnek meg,
- a harmadik osztály azokat a köztisztviselői pozíciókat foglalja magába, amelyek középfokú tanulmányokat és szakképesítést követelnek meg.

A köztisztviselői pozíciót viselő személy képzettségének megfelelően a köztisztviselői pozíciók a 3. táblázatban felsorolt három kategóriába sorolhatók.

Nemzeti Köztisztviselői Hivatal

Mielőtt az ide vonatkozó román gyakorlatot elemezzük, vessünk egy rövid pillantást, milyen elgondolásokat is követnek az alcímben jelzett témával kapcsolatban más országok.

A legtöbb rendszerváltó országban számos fejlett nyugati ország (pl. az USA, Franciaország, Görögország stb.) mintájára létrehozták a köztisztviselői titkárságokat, hivatalokat vagy intézeteket. Ezek a hivatalok egyes országokban (pl. Lengyelországban és Szlovéniában) a miniszterelnöki hivatalok, vagy más esetekben az adott országok (pl. Bulgária) belügyi hatóságainak háttérintézményeként alakultak meg és működnek. Más országokban – így Csehországban, Magyarországon és Szlovákiában – az előbbieken leírtaknál jóval decentralizáltabb közzolgálati HR-t alakítottak ki a 90-es években. Ezekben az országokban az egyes minisztériumok voltak felelősek a saját területeiken folyó személyzeti munkáért, míg a belügyminisztérium az önkormányzatoknál folyó HR-tevékenységet irányította. Ezen a helyzeten próbálnak változtatni azok a döntések, amelyek értelmében a közelmúltban létrehozták Csehországban a központi HR-szolgálatot, és hazánkban 2007. január elseji hatállyal megalakult a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ. A centralizált közzolgálati HR-t követő országokban központilag szervezték meg az összes köztisztviselő felvételének, továbbképzésének, ösztönzésének gyakorlatát. A köztisztviselői hivatalok és titkárságok számos országban átvették a teljes központi közigazgatás korábban említett HR adminisztrációs tevékenységét. Más országokban ezek

az intézmények kiszolgálják a helyi közigazgatásban és középírányító szervezeteknél köztisztviselői jogviszonyban állók HR-rel kapcsolatos feladatait. Több ilyen intézmény fejlesztő és tanácsadó munkát végez a HR területén. Más esetekben, így például a német modelt követő Szlovénia esetében, még a közalkalmazottak adatainak, béreinek nyilvántartását és előmenetelének nyomon követését is a központi HR-szolgálat látja el.

A továbbiakban ismerkedjünk meg a román helyzettel

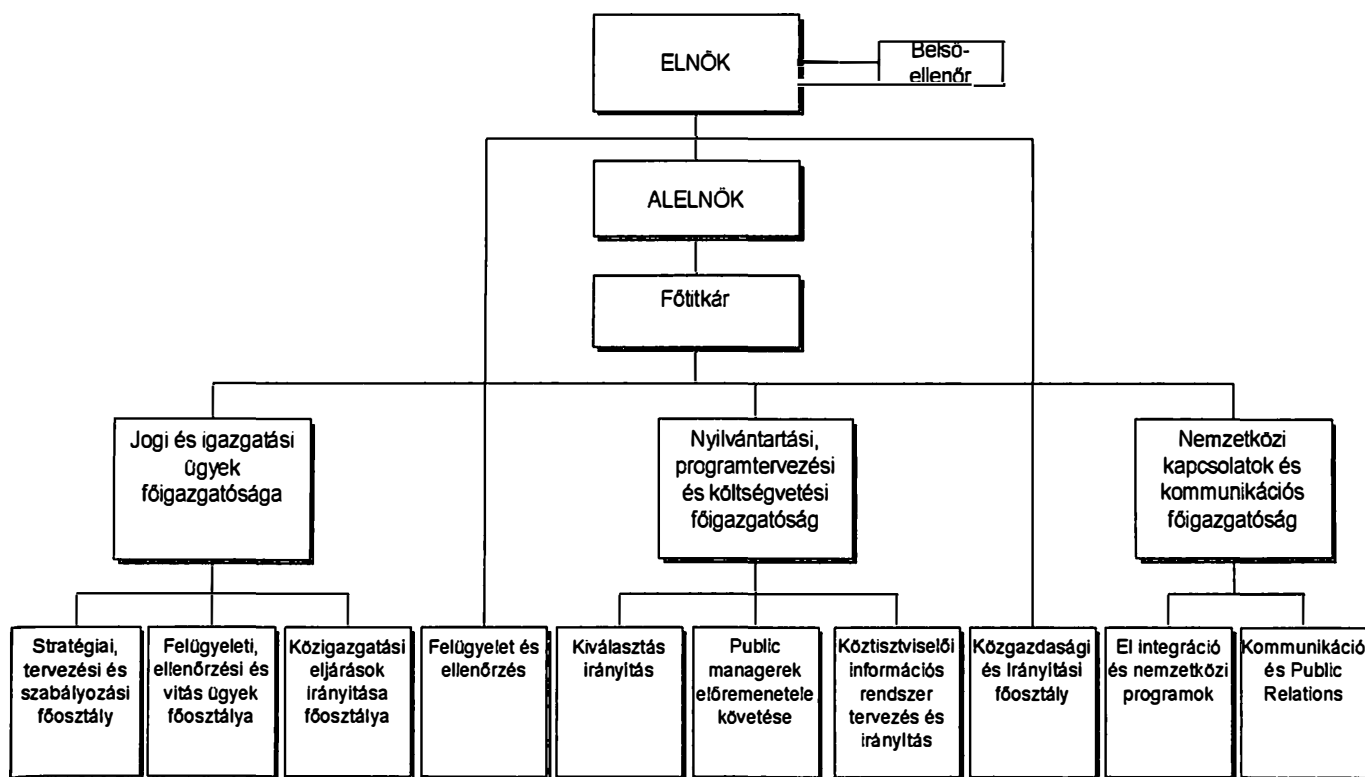
Aromániai Köztisztviselők Nemzeti Hivatala (KNH/ANFP – Agentia Nationala Functionarilor Publici) (a továbbiakban: Hivatal) olyan szakmai jellegű, állandó és semleges testület, amelyet az Igazgatási és Belügyminisztérium felügyelete alatt a köztisztviselők képzésére hoztak létre. Az önálló jogi személyként működő Hivatalt a Köztisztviselőkről szóló törvény (188/1999.) értelmében alakították meg, a Hivatal a központi adminisztráció szakmai jellegű testülete.

A Köztisztviselők Nemzeti Hivatala országos szinten összehangolja a köztisztviselők kiválasztásával, fejlesztésével, ösztönzésével és érdekegyeztetésével kapcsolatos országos feladatokat.

A Hivatal főigazgatóságai a következők (A Hivatal szervezeti felépítését az 1. ábra tartalmazza.):

- Jogi és igazgatási ügyek főigazgatósága, amelynek fő feladata a közzolgálat irányítása, valamint a közzolgálatához és a köztisztviselőkhez kapcsolódó tevékenységek szabályozása, felügyelete és ellenőrzése. A főigazgatóság az alábbiakat foglalja magában:
 - Felügyeleti, ellenőrzési és vitás ügyek főosztálya.
 - Stratégiai, tervezési és szabályozási főosztály.
 - Közigazgatási eljárások irányításának főosztálya.
 - Nyilvántartási, programtervezési és költségvetési főigazgatóság, amelynek fő feladata a programmenedzselés, a közzolgálati funkciókra és köztisztviselőkre vonatkozó számítógépes nyilvántartás és a Hivatali források kezelése. A főigazgatóság magában foglalja:
 - a Nyilvántartási, iratkezelési és elosztási főosztályt,
 - a Közgazdasági és irányítási főosztályt,
 - a Public Managerek előmenetelének követése
 - Nemzetközi programok és public relations főigazgatóság a Hivatal nemzetközi kapcsolatait, az EU-integrációt koordináló és a kommunikációs, valamint public relations részlegeit foglalja magába.

A Köztisztviselők Nemzeti Hivatalának szervezeti felépítése



Az emberi erőforrásokkal és a közszolgálati pozíciókkal összefüggő feladatok napi menedzselését minden egyes közigazgatási szervnél és intézménynél egy ezzel a feladattal megbízott részleg vagy személy látja el, aki/amely közvetlenül együttműködik a Hivatallal.

Köztisztviselői HR-alrendszerek

Munkaköri leírás

A román közszolgálatban jelenleg nem létezik a nyugati típusú munkaköri leírás általános rendszere, és a jogi előírás csak egy általános utalást tesz arra, hogy ilyen dokumentumot szükséges készíteni.

Az illetékes minisztériumok vagy szervezetek saját belső igényeiknek megfelelően készítenek munkaköri leírásokat. Ami létezik, az a munkaköri besorolások katalógusa, amely tartalmazza a képzettségre vonatkozó legáltalánosabb kvalifikációs követelményeket (végzettség és életkor), valamint az államigazgatási alkalmazottak munkatevékenységével összefüggő jellemzőket (főleg juttatási és adminisztratív célokra vonatkozóan).

A köztisztviselők kiválasztása

Bármelyik HR-rendszerben – függetlenül attól, hogy magán- vagy közszféráról van-e szó – fontos kérdés azoknak az alkalmazottaknak a toborzása, kiválasztása és megtartása, akik megfelelő oktatási/képzettségi háttérrel és kompetenciákkal rendelkeznek.

Az Európai Unió tagállamai fejlett toborzási rendszerekkel rendelkeznek, és azok alapvetően két elvet vesznek figyelembe: minden képzett állampolgár egyenlő jogokat élvez a közszolgálatba történő bejutáshoz, és a közigazgatásnak az az érdeke, hogy az elérhető legjobb jelölteket toborozza a közszolgálatra. Ezeket a rendszereket nyílt pályázat alapján alakítják ki, és érdemalapú rendszerként ismertek (Karoliny – Poór, 2006).

Különböző tagországokban eltérhetnek a hangsúlyok. Spanyolország, Portugália, Olaszország, Franciaország inkább az egyenlő hozzáférhetőség elvét, míg például Hollandia és a skandináv országok a pozícióra legalkalmasabb jelöltek toborzását hangsúlyozzák, bár valójában mindkét elvnek bizonyos mértékig van létjogosultsága csaknem mindegyik EU-országban (Demmke et al., 2006).

Az állami szektor gyakorlata az, hogy a kiválasztás pályázat eredménye. Bár a módszert már az ókori Kínában is alkalmazták, de még mindig működik egy korszerű, a mai kiválasztási igényekhez igazított formában. A pályázati rendszerekben, bármilyen állásról legyen szó, a köztisztviselőnek versenyen kell átmennie. Ezek a rendszerek – előnyeik mellett – sok hátránnyal járnak. Az ilyen típusú vizsgák nagy kapacitást igényelnek a folyamatos szervezési feladatok miatt. Másik hátrányuk: nagyon nehéz elkerülni azt, hogy a versennyel összefüggő információk ne fussanak mellékvágányra.

A román közszolgalatban az alábbi követelményeknek megfelelő bármely személy jogosult közszolgalati pozíciókra:

- a) Romániában lakó román állampolgár,
- b) ismeri a beszélt és írott román nyelvet,
- c) legalább 18 éves,
- d) képességeinek teljes birtokában van,
- e) olyan egészségi állapotban van, ami megfelel annak a közhivatalnak, amelyre pályázik, az egészségügyi alkalmasságát speciális orvosi vizsgálatokkal kell igazolnia,
- f) megfelel azoknak a jogi előírásoknak, amelyek a közhivatal viseléséhez szükséges képzettségre vonatkoznak,
- g) teljesíti mindazokat a specifikus követelményeket, amelyek alkalmassá teszik közhivatal viselésére,
- h) nem volt büntetve az emberiség ellen elkövetett bűnökért, az állam vagy a hatóságok ellen elkövetett kihágásokért, munkaköri kihágásokért, az igazságszolgalat akadályozásáért, hamisításért, korrupció miatt vagy bármely más tudatosan elkövetett olyan kihágásért, amely alkalmatlanná tenné közszolgalati pozíció viselésére, kivéve a rehabilitálás eseteit,
- i) az elmúlt hét év folyamán nem bocsátották el köztisztviselői funkcióból,
- j) nem volt a törvény által meghatározott politikai természetű rendőri peres ügye.

A megüresedett közszolgalati álláshelyeket csak előléptetés, áthelyezés, átszervezés vagy pályázat útján lehet betölteni. A pályázat nyílt, az átláthatóság, a szakmai érdek és kompetenciák, valamint az egyenlő lehetőségek elvén alapul, ami biztosítja bármely, a jogi követelményeket teljesítő állampolgárnak, hogy köztisztviselői pozícióhoz jusson. A próbaidő 12 hónap a végrehajtással összefüggő pozíciót viselő köztisztviselők számára, 8 hónap a II. osztályba tartozó és 6 hónap a III. osztályba tartozó közszolgalati pozíciót betöltők számára.

A vezetők és a vezető beosztású köztisztviselők kinevezése egy olyan közigazgatási rendelet alapján történik, amelyet a központi vagy helyi igazgatású közhivatal vagy intézmény vezetője ad ki. A kinevezésre vonatkozó közigazgatási rendeletnek írásosnak kell lennie. Tartalmaznia kell az alábbiakat: a kinevezésre vonatkozó jogi háttér, a köztisztviselő neve, a közszolgalati pozíció megnevezése, a köztisztviselő munkaviszonyának kezdési időpontja, a munkahely neve és a munkakörhöz kapcsolódó juttatások.

A jelenlegi román közszolgalati irányítási rendszer nem biztosítja teljes mértékben az integritást, a közszolgalatbeli szelekciót, előléptetést és értékelést. Meg-

felelő közelítés vezethet a folyamaton belüli politikai semlegesség és átláthatóság előmozdításához. Ebben a vonatkozásban több kérdés merült fel:

- országos, nemzeti szintű egyeztetés hiányában túl sok vita volt a közszolgalatások központi és helyi irányítási szintjén,
- a kiválasztásra, az előléptetésre és az értékelésre szakosodott személyi állomány hiánya,
- elégtelen gyakorlat a kiválasztásra, előléptetésre és értékelésre vonatkozó korszerű eljárások és mechanizmusok területén.

Romániában az álláshelyeket – más országok gyakorlatának megfelelően – Románia hivatalos közlönyében, újságokban és a felelős intézmény honlapján hirdetik meg.

A toborzásban az a tendencia, hogy a legtapasztaltabb és a legrátermettebb jelölteket vegyék fel, de ez hangsúlyozottabb lehetne, ha egy olyan speciális értékelő testület működne, amelyik szakavatott a toborzás területén, és megvan minden olyan szükséges jártassága/készsége ahhoz, hogy segítse az értékelést végzőket a jelöltek tudásának, tapasztalatának és kompetenciáinak objektív megítélésében.

Néhány EU-tagországban a külső és belső toborzás között is van különbség. A külső toborzás nyitva áll minden olyan személy előtt, aki teljesíti a törvénybe foglalt legfontosabb követelményeket, és a legjobb jelölt az lesz, aki sikeresnek bizonyul a teljes kiválasztási folyamat során. Ezt a rendszert Romániában is alkalmazzák a pályázati rendszerben. Három elemből áll a román rendszer:

- a dokumentumok, a személyi anyagok ellenőrzése,
- írásos tesztek/vizsgák, interjúk, és
- az a jelölt, aki minden fázisban sikeres, lehetőséget kap a felvételre.

A köztisztviselők belső toborzása elsősorban előléptetéssel történik, és az előléptetés, mint olyan, lehetőségeket nyújt azok számára, akik már a közszolgalatban dolgoznak.

A sok EU-tagország gyakorlatában megtalálható gyors karrier („surranópálya”) Romániában jelenleg kidolgozás alatt áll. E modell alkalmazása során a köztisztviselők (az egyetem/főiskolát végzett és tapasztalatot szerzett szakemberek) rotáción mennek keresztül, amelynek során lehetőségük van különböző munkakörökben dolgozniuk, és a lehető legtöbb ismeretet tudják megszerezni. Ez a módszer arra is jó, hogy tapasztalt munkatársak kerüljenek azokba a pozíciókba, amelyeket nehéz betölteni a kisszámú kvalifikált jelentkező miatt. A módszer abból a szempontból is megfelelő, hogy a karrierpálya felajánlásával megtartsa a köztisztviselőket.

A jelenlegi köztisztviselői javadalmazási rendszerben alkalmazott fizetési kiegészítők
(pótlékok, jutalmak)

Sorszám	Javadalmazási kiegészítő megnevezése	Alapfizetés százalékában
1.	Kiválasztási pótlék	10-20%
2.	Fegyelmi bizottsági tagsági pótlék	5%
3.	Megelőző pénzügyi ellenőrzési pótlék	25%
4.	Belsőaudit-pótlék	25%
5.	Projekt implementációs pótlék	75%
6.	Ph.D.-pótlék	15%
7.	Munkakörülmény-pótlék	10-50%
8.	Vezetői pótlék (beosztottak számától függően)	25-55%
9.	Teljesítménypótlék	15-25%
10.	Szolgálatiidő-pótlék	10-25%
11.	Túlórapótlék	75-100%
12.	Éves jutalom	Éves javadalmazási alap 10%-ig
13.	Egyéb jutalom	Helyi döntéstől függő
15.	Rendelkezési pótlék	25%
16.	Régiségi pótlék	25%+

Az EU országaiban a szenior köztisztviselők motíválása és megtartása érdekében a köztisztviselők mobilitása fontos kérdés, akik e nélkül a lehetőség nélkül nem jutnának előbbre, mivel elérték a számukra elérhető legmagasabb pozíciót. Ehhez kapcsolódik, hogy ezt a rendszert a magas rangú köztisztviselők számára is be szeretnék vezetni.

Minden EU-tagállamban azt hangsúlyozzák, hogy a betöltendő pozícióra legalkalmasabb jelöltet kell kiválasztani. Ez azt jelenti, hogy a korábbi akadémiai háttéren és a további, a tanulmányokkal összefüggő követelményeken, esettanulmányok kidolgozásán túl, a toborzási eljárás arra is irányul, hogy megállapítsa a jelöltek személyes tapasztalatait, a korábbi szakmai eredményeit és pszichológiai jellemzőit egy elfogadható teljesítményszint garatálása érdekében a vizsgált munkakörben. Romániában a főtisztviselői kar létrehozására tett első kísérlet (2007 áprilisa) során lehetőség van arra, hogy a jelentkezőket pszichometriai tesztnak vessék alá, a jelölt személyiségére az interjúk során lehet fényt deríteni. A jelentős közszolgálati és toborzási tapasztalattal rendelkező szakemberek számára az ilyen típusú tesztek szükségessége nem kétséges, de más köztisztviselői munkakörök esetén ez törvényileg tiltott. Azt is megfigyeltük, hogy különböző beosztású román köztisztviselők nagyon bizalmatlanok a pszichometriai módszerekkel szemben.

Számos EU-országban létezik a magas rangú köztisztviselők szintje. E szintre jutás elismertséget, különböző privilégiumokat és magasabb szintű juttatást jelent. Sok tagországban van arra hajlandóság, hogy ezt a speciális szintet kiépítsék a politikai befolyások csökkentése és a fiatal, tehetséges, idegen nyelveket beszélő hivatásos szakemberek megszerzése, megtartása érdekében. Ez a helyzet Romániában is, ahol sokat fektettek – és jelenleg is fektetnek – be annak a gyakorlatnak a kialakításába, ami a köztisztviselők kiválasztására, vonzására, jutalmazására, valamint magasabb kategóriába történő előléptetésére vonatkozik.

Javadalmazás

A román köztisztviselők tevékenységükért jogosultak:

- az alapfizetésből,
- a szolgálatban eltöltött évek szerinti juttatásból,
- a munkakörrel együtt járó, valamint
- a ranghoz kapcsolódó pótlékból álló fizetésre.

A köztisztviselők a törvényben előírt fizetésben és egyéb járulékos juttatásokban részesülnek. A köztisztviselőket azoknak a törvényileg előírt jogi rendelkezéseknek megfelelően fizetik, amelyeket a köztisztviselőkre vonatkozó egységes javadalmazási törvényben lefektettek.

A köztisztviselőkre vonatkozó Egységes Köztisztviselői Javadalmazási Rendszert (EKJR) jelenleg

még nem fogadták el, ennek hiányában évről-évre változó szabályozást alkalmaznak. A jelenlegi köztisztviselői bérrendszer nem szilárd, nem előre látható és nem áttekinthető.

A román köztisztviselői javadalmazási rendszer az elmúlt évek alatt számos kisebb módosításon ment keresztül, de ezek ellenére mind a mai napig megtartotta a következő általános jellemzőit:

- A köztisztviselői javadalmazása viszonylag alacsony alapbér mellett igen sok kiegészítő készpénzes fizetési elemet (4. táblázat) tartalmaz és viszonylag alacsony a juttatások aránya.
- A központi közigazgatásban és azok háttérintézményeiben foglalkoztatott köztisztviselők, valamint az MT alá tartozó munkaszerződéssel foglalkoztatott munkavállalók fizetéseinek tervezését és alkalmazását központosított módon alakítják ki.
- Jelentős különbségek vannak az ugyanazon munkakörben foglalkoztatottak javadalmazása között annak függvényében, hogy az ún. „gazdagabb” (pl. Pénzügyminisztérium) vagy éppen a „szegényebb” (pl. Munkaügyi és Szociális Minisztérium) közszolgálati szerveknél dolgoznak.
- A helyi közigazgatásban dolgozók javadalmazásának alakítása az általánosan meghatározott költségvetési kereteken belül a lokális döntéshozók kezében van.
- Eltérő fizetési rendszer van érvényben a 160.000 főt foglalkoztató rendőrségre, a 90.000-es létszámú hadseregre és a közel 600 fős kétkamarás képviselőházra.
- *A kimagasló teljesítmény elismerésének hiánya*, a köztisztviselőkre kényszerített szigorú összeférhetetlenségi szabályok, valamint az alacsony bérek vezettek a közigazgatásban előforduló korrupciós esetek számának növekedéséhez, a köztisztviselői testületről alkotott negatív kép kialakulásához és ahhoz, hogy a közszolgálat nem vonzó a képzett szakemberek és a fiatalok körében. (Megjegyzés: Ezzel az állításunkkal nem azt akarjuk mondani, hogy a román köztisztviselők sokkal rosszabbak, mint számos más kelet-európai ország köztisztviselői.)
- *Bizonyos köztisztviselői kategóriákban nem átlátható a díjazás*, az ösztönző rendszert nem megfelelően alkalmazzák. A díjazásból eredő pótlólagos bevételek különböző formáinak (ösztönzők) léte bizonyos közigazgatási hatóságoknál és intézményeknél megkülönböztetéshez vezet az ott dolgozó köztisztviselők között. A közigazgatási rendszerben tapasztalható alacsony fizetési szintnek

tulajdoníthatóan mostanában szemtanúi lehetünk a kvalifikált személyi állomány átvándorlásának a magánszektorba.

- *A kompenzáció hiánya*, figyelembe lehetne venni például a nagyvárosi életvitel többletköltségeit (pl. lakhatási hozzájárulás).

A mai napig érvényben lévő köztisztviselői javadalmazási rendszer a 245/2000-es kormányhatározaton alapul, amelyet számos esetben módosítottak. A legutolsó módosítás a 6/2007-es kormányhatározat volt, amely időleges jellegű, addig marad érvényben, amíg a közel hét éve tervezett Egységes Köztisztviselői Javadalmazási Rendszer (EKJR) bevezetése meg nem történik.

A bevezetésre javasolt Egységes Köztisztviselői Javadalmazási Rendszer (EKJR) jellemzőit a következőkben lehet összefoglalni (Dumitru, 2007; Veress, 2007):

Alapelvek

- A magánszférával versenyképes jövedelmek biztosítása a köztisztviselői kar számára.
- A munkaköri besorolási rendszer egyes kategóriákban kifejezésre kell jutniuk a munkakörök eltérő felelősségi és kompetenciajellemzőinek.
- A javasolt rendszernek biztosítania kell az eltérő teljesítmények eltérő javadalmazását.
- A tervezett rendszer egységes és megfelelő kiegyensúlyozást feltételez.
- A rendszert rugalmasra tervezik, amelyben a körülmények módosulása miatt bekövetkező változások kezelhetők.
- Az átláthatóság és a sajátos helyi körülmények figyelembevétele fontos eleme a tervezett rendszernek.

Javadalmazási elemek

- alapbér, ami a következő négy fizetési kategóriában (5. táblázat) határoz meg javadalmazási szinteket:

5. táblázat

Köztisztviselői alapbér pontok

Szintek	Megnevezés	Fizetési pontok
1	Kiemelt vezető	150 pont
2	Vezető I.	125 pont
3	Köztisztviselő II.	110 pont
4	Köztisztviselő III.	100 pont

- munkaköri fizetési pótlékok, amelyek a munkaköri felelősségek és kompetenciaszintek alapján – a munkaköri leírásban foglaltak szerint – fizethetők,

- teljesítménypótlék, amelynek nagysága az alapbér 5-20 százaléka között mozoghat,
- szolgálati idő-pótlék, amelynek százalékos aránya az alapfizetés százalékában, a következőkben leírtak szerint alakulhat: 3-5 év esetén 5%, 5-10 év között 10%, 10-15 év esetében 15%, 15-20 év között 20% és 20 év felett 25%,
- nehéz munkakörülmények után a köztisztviselőt maximum tíz százalékos javadalmazás illeti meg,
- speciális, egyéb fizetési kiegészítések adhatók a tudományos címek (15%) megszerzése esetén. Az ilyen kiegészítések maximális értéke összesen nem haladhatja meg az alapfizetés 25 százalékát.

Juttatások

A román köztisztviselők az alábbi egyéb juttatásokra jogosultak:

- fizetett szabadság, amely 10 év szolgálati időn belül 21 nap, míg e felett 25 nap,
- speciális alkalmakra (pl. esküvő, gyermekszületés, elhalálozás, orvosi vizsgálat stb.) 1-5 nap között fizetett szabadság adható,
- tanulmányi szabadság címén évente 30 nap fizetési szabadság adható.

A tervezett EKJR-törvény nem tér ki az eddig is alkalmazott különféle természetbeni juttatásokra. Ezek közé tartozik a széles körben alkalmazott étkezési jegy. A tervezet nem szól a hazánkban is elterjedt rugalmas juttatási rendszerről (népszerű nevén cafeteria).

nyugdíjpénztárak szervezése. Jövő évtől kezdve a dolgozók és tisztviselők jogosultak lesznek a fizetésükből maximum ötszáz eurónak megfelelő összeget önkéntes pénztárakba befizetni. Hazánkhoz hasonlóan speciális nyugdíjrendszer érvényes a katonák, a rendőrök és a parlamenti képviselők esetében.

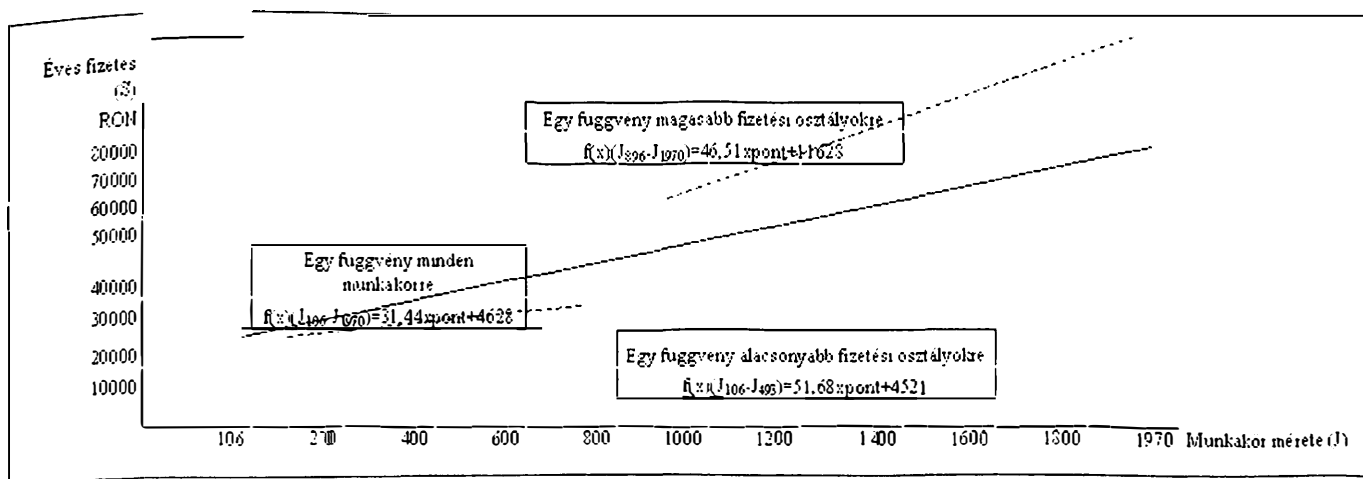
Új módszerek

Számos, a közszférában újdonságnak számító megoldást próbálnak az EKJR keretében bevezetni. Így többek között – a teljesség igénye nélkül –, a következők emelhetők ki:

- Analitikus munkakör-értékelés, amelynek kísérleti alkalmazása az EU és a Világbank által finanszírozott projektek segítségével megindult, tíz különböző központi és helyi közintézményben (pl. minisztérium, hatóság, megyei ispánság és megyei önkormányzat) alkalmazták. A jelzett projektekhez kapcsolódva elemezték a különböző munkakör-értékelési rendszerek alkalmasságát. Többféle modellt is kidolgoztak az analitikus munkakör-értékelésen alapuló alapbérszámításra. A javasolt modellben 27 fizetési osztály van. Az egymeredekségű függvény (1-27 fizetési osztály) minden közszolgárra kiterjed, míg a kétmeredekségű modellben az egyik függvény az alacsonyabb, 1-12 fizetési osztályokat, míg a másik a magasabb 13-27 fizetési osztályokat fogja át (Danalache – Purcarea, 2007) (2. ábra).

2. ábra

Lehetséges alapfizetési függvények



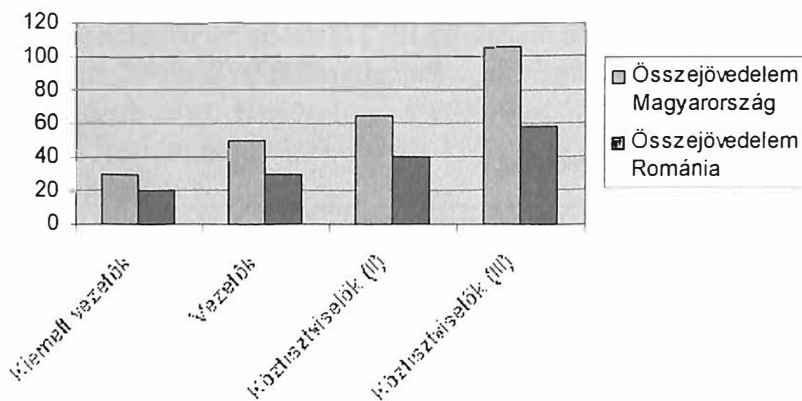
Forrás: Danalache, F.– Purcarea, A. (2007): Unitary Pay System Proposal for Civil Servants. In: Management in The Knowledge Society. The Third International Conference of Management and Industrial Engineering-ICMIE 2007, Politechnica University, Bucharest: 33-38. nyomán

A tervezet nem szól a köztisztviselői nyugdíjakról sem. Jelenleg Romániában a köztisztviselők nyugdíja nem tér el a széles körben alkalmazott megoldástól. Napjainkban folyik a hagyományos állami nyugdíjrendszer (1 lépcső) és az ún. második lépcső, a magán-

- A 188/2000. törvény és annak későbbi módosításában szereplő köztisztviselői munkaköri pozíciókra ún. általános munkaköri leírások – román szóhasználatban Munkaköri Standard (Occupational Standard) – kidolgozása.

– Összehasonlító jövedelemszint-vizsgálatok, amelyeket a 90-es évek közepe óta alkalmaznak a román vállalatok, főleg a multinacionális cégek helyi leányvállalatai. Világbanki segítséggel 2006-ban készült el az első olyan survey, amelyben közszféra fizetéseit összehasonlították a magánvállalatokéval (HayGroup, 2006). Ezek az elemzések visszaigazolták a magyarországi környezetben elvégzett korábban megjelent elemzéseinkben tapasztaltakat (Mercer, 2004). A korábban már idézett romániai felmérés rámutatott arra, hogy a vezetői és kiemelt vezetői munkakörökben a magánszféra és a közszférati munkakörök fizetési között a különbség 8-10-szeres, míg a beosztott köztisztviselők esetében ez a különbség csak 2-3 szoros. A magyarországi felméréseink szerint minden kategóriában a magyarországi köztisztviselői összjövedelmek közelebb vannak a magánszférához, sőt ez a különbség a középiskolai végzettséget igénylő köztisztviselői munkakörökben csak minimális, vagy esetleg a fizetés meg is haladja a versenyszféráét (3. ábra).

Különbségek a magánszféra és a köztisztviselői alapfizetések és összjövedelmek között a privát szféra százalékában (%)



Források: HayGroup (2006): Consulting services for a comprehensive private/public survey in the Romanian civil service. National Agency of Civil Servants, Bucharest. és Mercer (2005): Mercer felsővezetői javadalmazási felmérés – Magyarország 2005. Mercer, Budapest

A köztisztviselők teljesítményértékelése

A köztisztviselők egyéni teljesítményének értékelése évente történik. A teljesítményértékelésre a következők miatt kerül sor:

- magasabb fizetési osztályba történő sorolás,
- a fizetési skálán történő előrelépés,
- magasabb közszférati pozícióba történő előléptetés,
- elbocsátás a közszférati pozícióból,
- köztisztviselők képzési igényeinek meghatározása.

A teljesítményértékelést követően a következő minősítéseket alkalmazzák: „kiváló”, „nagyon jó”, „megfelelő”, „nem megfelelő”.

A magas rangú köztisztviselők egyéni szakmai értékelését kimagasló közigazgatási szakértőkből álló öttagú értékelő tanács végzi, a szakértőket a közigazgatási miniszter javasolja és a miniszterelnök hagyja jóvá.

A Belügyi és Közigazgatási Minisztérium keretében működő Közszférati Reform Bizottság (CUPAR) igen sok tréninget és továbbképzést szervezett CAF témában, sőt elkezdtek gyűjteni az ezen a területen előforduló legjobb megoldásokat (MIA-CUPAR, 2006). A probléma az, hogy CAF (Common Assessment Framework) értékelési rendszert jelenleg csak néhány közigazgatási intézmény ismeri, és még kevesebb alkalmazza.

Gondot okoz, hogy az egyéni szakmai teljesítmények értékelését szubjektívnek ítélik. Bár az értékelés az egyéni célok alapján történik, de ilyen célkitűzések az esetek többségében nem is léteznek, mivel nincs kapacitás azok megfogalmazására, vagy a szervezet célkitűzései nem világosak, vagy ha mégis léteznek, azok nem ismertek a személyi állomány körében. Így az egyéni teljesítményértékelés szubjektív ítéletet jelent, ami egy magas rangú vezetőtől származik, aki ítéletét elsősorban az informális alá-fölrendeltségi viszonyokra alapozza. Az értékelési folyamatban vannak olyan teljesítménymutatók, amelyeket nem megfelelően alkalmaznak.

3. ábra

Előléptetés – promóció

A közszférati minden országban **hierarchikus**, az alkalmazottaknak lehetőségük van magasabb pozíció elérésére a közszférati skálán. A 188/1999. sz. törvény 4. teljes bekezdése ezzel foglalkozik.

A 188/1999. sz. törvény az előmenetelt a magasabb közszférati pozíció betöltésével határozza meg. A következő, magasabb szakmai osztályba történő előléptetés pályázatra vagy vizsgára épül. Sikeres pályázat vagy vizsga esetén a köztisztviselő a következő

szintre léphet, a munkaköri leírás új, immáron az új pozíciónak megfelelő felelősségi körökkel és megkülönböztető jellemzőkkel egészül ki.

Az előléptetésre irányuló vizsgát a közigazgatási hatóság vagy intézet szervezi a Köztisztviselők Országos Hivatala jóváhagyásával, azokra a köztisztviselői funkciókra, amelyeket előléptetésre tartanak fenn az erre a célra engedélyezett költségvetési kereteken belül.

Az 1209/2003. sz. kormányhatározat 46. cikkelye háromszintű versenyvizsgát ír elő:

- a személyi anyag vizsgálata/ellenőrzése – feltételezhetően a jelöltet értékelő dokumentumok összessége,
- írásbeli teszt,
- interjú.

Következésképpen a köztisztviselő az életpálya során a vonatkozó törvénynek megfelelően az előmenetelen túl a fizetési skálán is előrébb kerül. A magasabb fizetési osztályba kerülés, a magasabb szakmai funkcióba történő előrelépés és a fizetési skálán történő elmozdulás nem egy éppen megüresedő pozíciótól függ. Úgy ítéljük meg, hogy ez a szabály megfelel a köztisztviselők személyes és a távlatokra vonatkozó életpálya-elképzeléseinek.

A versenyvizsgán résztvevőknek rendelkezniük kell az **előírt szolgálati idővel**, továbbá képzettségüknek megfelelő osztályban kell lenniük.

Vezető közszolgálati pozícióba történő előléptetéshez az alábbi követelményeknek kell megfelelni:

- kötelező master vagy egyetemi fokozattal kell rendelkezni a közigazgatásban, az irányításban, vagy más, közigazgatási pozícióval összefüggő területen,
- teljesíteni kell minden olyan feltételt, amelyek a köztisztviselők toborzásával és igazgatási vagy fegyelmi szankció miatti tilalmakkal kapcsolatosak,
- meg kell felelniük azoknak a feltételeknek is, amelyeket olyan **munkaköri leírás** alapján állítottak össze, ami az 1. osztályba tartozó közszolgálati pozíciókra vonatkozik. A 251/2006. törvény megteremti a gyors előremenetel lehetőségét. E lehetőség kedvezményezettjei olyan köztisztviselők, akik közigazgatási vezetői pozíciókra vagy köztisztviselők részére meghirdetett speciális állami igazgatási tréningen szereztek bizonyítványt, és legalább egy év tapasztalatot szereztek közszolgálati pozícióban, legutolsó teljesítményértékelésük során „nagyon jó” értékelést kaptak, nem követtek el fegyelmi vétséget, továbbá a megelőző évben szakmai továbbképzésen vettek részt.

Tréning, képességfejlesztés

A köztisztviselői továbbképzéseknek nagy tradíciói vannak. Egy 2003-ban végzett EU-felmérés szerint (Demmke et al., 2006) a 15-ök esetében a következő három különböző köztisztviselői képzési és továbbképzési rendszer alakult ki:

- központosított rendszer keretében centralizált módon történik a képzési igények meghatározása és a képzési programok lebonyolítása is (Luxemburg),
- decentralizált modell keretében a képzési stratégiák, az igények, a programok kialakítása és

lebonyolítása teljes mértékben a központi és a helyi közszolgálati szervek hatáskörébe utalt (7 tagország),

- ún. félig centralizált modell keretében a képzési stratégiákat, valamint a programokat központilag határozzák meg, míg a képzési igények specifikálása központi és a helyi közszolgálati szervek hatáskörébe utalt (7 tagország).

A román köztisztviselőknek lehetőségük van szakmai képességeik folyamatos fejlesztésére. A szakmai továbbképző tanfolyamokon részt vevő közalkalmazottak az őket megillető bérre jogosultak, ha

- a) a tanfolyamokat a közigazgatási hatóság vagy intézmény kezdeményezésére vagy érdekében tartják,
- b) a tanfolyamokat a közalkalmazott kezdeményezésére és a közigazgatási hatóság vagy intézmény vezetőjének jóváhagyásával látogatják,
- c) a tanfolyamokat a törvényi előírásoknak megfelelően a Nemzeti Közigazgatási Intézet, a helyi közigazgatás helyi szakmai fejlesztési központjai, vagy más romániai vagy külföldi intézmények szervezik.

A képzésre irányuló tanfolyamok a román közszolgálatban kötelezőek voltak 2007. január 1-jéig. A múltban minimum 7 kötelező tréningnapot írtak elő minden köztisztviselő számára.

Ma már nem írják elő, hogy minimálisan hány napot kell tréningen tölteni a köztisztviselőnek. Viszont, ha valaki szeretne előrelépni, akkor a formális követelmények betartása mellett, jelentős súllyal esik latba, a munkakörében mutatott teljesítmény mellett, a különféle továbbképzésekben való részvétele.

Az elmúlt években számos TNA (Training Needs Analysis – Tréning-szükséglet elemzése) projekt valósult meg a román közszolgálati szektorban. Ezek a projektek az alábbiakra vonatkoztak:

- A román közszolgálatban számos külföldi donorintézmény (pl. Világbank, PHARE stb.) által támogatott tréning- és személyzetfejlesztési programot (pl. Young Public Manager, ANFP és INA intézményfejlesztési programok) bonyolítottak le. E programok keretében a programok előírásai (Term of Reference = Projektkiírás) szerint a fejlesztési programok kidolgozását tréning-szükséglet-elemzésre (Training Needs Analysis) (Rae, 1991; Bartran – Gibson, 1994) alapozták.
- A foglalkoztatás fejlesztésével kapcsolatos országos szintű fejlesztési szükségletek tisztázása. Ezeket a projekteket a CNFPA (Országos Felnőttképzési Fejlesztési Centrum) tartja kézben.

- A közszolgálat sajátosságainak megfelelően a korábban már említett Nemzeti Köztisztviselői Hivatal felel a köztisztviselői képzések és képességfejlesztési tréningek szabályozásáért.
- Hozzájárulás Románia sikeres EU-csatlakozásához, a közigazgatási reform bevezetése, a strukturális alapok sikeres felhasználása céljából is számos ilyen projektet indítottak. Ezeket a projekteket külföldi donorintézetek (EU, PHARE, Világbank stb.) képviselői kezdeményezésére hajtották végre a befogadó román intézetek képviselőivel és más helyi partnerekkel együtt.

A román közszféra számára kidolgozott tréningek ma még inkább készség- és képességfejlesztést szolgáltatók és szolgálnak. Előbb vagy utóbb előtérbe kerülhetnek a szervezetfejlesztést és a szervezeti megújulást elősegítő programok (Cook et al., 1997).

Összefoglalás

Egy cikk terjedelme nem teszi lehetővé, hogy egy ország közszolgálatában lezajló minden fontosabb HR-fejlesztést bemutassuk. Ezt a teljességre való törekvést az is nehezíti, hogy Románia EU-csatlakozásához kapcsolódóan igen sok fejlesztési projektet indítottak román, illetve külföldi kezdeményezésre.

Az EU-tag Románia feltehetőleg még inkább integrálódik az Európai Közigazgatási Térbe. Az ún. Új Közmenedzsment hagyományos formáinak megteremtését feltehetőleg követi a nagyobb decentralizációt és az állampolgári részvételt biztosító modellek bevezetése. Az e-kormányzás teljes körű megteremtésével, valamint a nagyobb mérvű deregulációval feltehetőleg létrejönnek a mainál rugalmasabb és deregulált közigazgatás feltételei (Peters, 2001). A közvetlen helyszínen szerzett tapasztalataink azt mondják velünk, hogy a közel nyolc éve működő Nemzeti Köztisztviselő Intézet is tovább fog fejlődni. Ahogy már korábban is utaltunk rá, a kezdeti években a fő hangsúly a szükséges jogszabályi környezet megteremtésén, valamint azok gyakorlatba való átültetésén volt. Mára, véleményünk szerint, eljött az ideje a decentralizáción és az ún. best vagy good practice (kiváló vagy jó gyakorlatok) feltételein való munkálkodásnak. Az, hogy a fentiekben leírtak nyomán mikorra válik az NKI HR szolgáltató központtá, az nagyban függ az informatikai és telekommunikációs lehetőségektől, a személyi feltételektől és nem utolsósorban a megfelelő politikai akarattól.

Közvetlen tapasztalataink is azt igazolják, hogy megkezdődött a román közszolgálat integrálása az európai közszolgálati térben. Számos területen a szerencsés PHARE-pályázatok nyomán több olyan projektet (pl.

Nemzeti Közszolgálati Hivatal, versenyvizsgarendszer, rendszeres kommunikációs kiadványok megjelentetése stb.) sikerült megvalósítani a román közszolgálatnak, amelyek sikeresnek és előremutatóknak mondhatók. Az Egységes Köztisztviselői Javadalmazási Rendszert (EKJR) főleg politikai ellentétek és meg nem értés miatt mind a mai napig a szakemberek erőfeszítései ellenére nem tudták a politikusokkal elfogadtatni.

Felhasznált irodalom

- Alexandru, I.* (2000): Drept Administrativ Comporat (Összehasonlító közigazgatási jog). Lumina Lex, Bucuresti
- Androniceanu, A.* (2004): Noutati in managementul public. (Ujdonságok a közmenedzsmentben) Editura Universitara, Bucuresti
- Bartam, S. – Gibson, B.* (1994): Training Needs Analysis. Gower, Aldershot
- Boboce, M.* (2007): Numărul posturilor din administrație își continuă creșterea și în 2008, în pofida promisiunii Finanțelor (A közszolgák száma 2008-ban a pénzügy minisztérium ígérete ellenére). www.zf.ro/articol_146402
- Bossaert, D. – Demmke, Ch. – Nomden, K. – Polet, R.* (2001): Civil Services in the Europe of Fifteen. European Institute of Public Administration. Maastricht
- CNFPFA* (2002): Analiza pieței muncii și identificarea necesarului de formare – concluzii și recomandări. Bucharest: Consiliul National de Formare Profesionala a Adultilor (CNFPFA)
- Comand-Kund, L.* (2005): Deontologie si statutul functionarilor din administratia publica. (Ontológiája és státusza köztisztviselőknél) Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti
- Condrey, S.E.* (2005): Handbook of human resources management in public, Jossey-Bass, London
- Cook, A.J. – Staniforth, D. – Stewart, I.* (1997): The Learning Organization in the Public Services. Gower, Aldershot
- Crudu, I.* (2007): In telecomunicatii, lupta se da pe angajatii entry-level (A telekommunikációs szektorban nagy a harc a kezdő szakemberekért). http://www.standard.ro/articol_15884
- CS* (1999): The Statue of Civil Servant. Oficial Gazette of Romania, No. 293, June 28
- CS* (2004): The Statue of Civil Servant. Oficial Gazette of Romania, No. 251. March 22
- Dabu, V.* (2002): Raspundera juridica a functionarului public (Jogi válaszok köztisztviselőket érdeklő kérdésekre). Global Lex, Bucuresti
- Danalache, F. – Purcarea, A.* (2007): Unitary Pay System Proposal for Civil Servants. In: Management in The Knowledge Society. The Third International Conference of Management and Industrial Engineering-ICMIE 2007, Politechnica University, Bucharest: p. 33–38.

- Demmke, Ch. – Hammerschmid, G. – Meyer, R.* (2006): Decentralisation of HR Practices – A European Comparative Perspective. EGPA Conference, Study Group III – Personnel Policies, Milan, September, p. 6.
- DPAR* (2007): Public Sector Reform Units in Europe – Summary. The Department for Public Administration Reform (DPAR) – Austrian Federal Chancellery, Vienna
- Dumitru, L.* (2007): Noul sistem de salarizare – pentru functionari publici. (Új köztisztviselői javadalmazási rendszer). Eurofunctionar, 1: p. 15–16.
- GA* (2000): Ordonanta de urgenta Nr. 25/2000 privind stabilirea sistemului unitar de salarizare a functionarilor publice (25/2000-es Sürgősségi Kormányhatározat a köztisztviselők egységes javadalmazásáról). Gazetta Officiale (GA), December
- GA* (2007): Ordonanta Guvernului Nr. 6/2007 privind unele masuri de reglementare a drepturilor salariale si a altor drepturi ale functionarilor publici pana la intrare in vigoare a legii (6/2007-es Sürgősségi Kormányhatározat a köztisztviselők javadalmazásáról, amíg az új rendszer életbe nem lép). Gazetta Officiale (GA)
- Ganea, M.* (1941): Responsabilitate functionarului public. (Köztisztviselői felelősségről)
- Ghilezan, M.* (2007): Functia publica – oportunitati si metehne. (Közzszolgálat – lehetőségek és nehézségek). Economie si Administratie Locala. 1: p. 10–11.
- Ghimpea, M.D.* (1929): Responsabilitatea civila a functionarilor publici (Köztisztviselők állampolgári felelősségéről)
- Haász J.* (2007): Vigyázz, román, jön a magyar! <http://index.hu/gazdasag/magyar/magyar071019/>
- HayGroup* (2006): Consulting services for a comprehensive private/public survey in the Romanian civil service. National Agency of Civil Servants, Bucharest
- IMF* (2004): Romania: Ex Post Assessment of Longer-Term Program Engagement–Staff Report. IMF Country Report, Washington, 4.
- IMF* (2007): Romania–2007 Article IV Consultation, Concluding Statement of the Mission. March 7.
- Ionita, A.L.* (2007): Changing values – the case of the civil servant in Romania. An analysis of the impact EU integration has on Romanian public administration. National Institute of Administration, Bucharest
- Jorgovan, A.* (2005): Tratat de drept administrative (Közigazgatási jogi tanulmányok). Ch Bech, Bucuresti
- Iovanos, I. et al* (1968): Consideratii teoretice cu privire la raspunderea administrativa in dreptul R.S.R??: (Elméleti alapvetések a közzszolgálatról a Román Szocialista Köztársaság közigazgatási jogában)
- Karolinyné, M. – Poór J.* (2007): Korszerű emberierőforrás-menedzsment a közzszférában. Rendészeti Szemle. 2.: p. 3–24.
- Karolinyné, M. – Lévai, Z. – Poór J.* (eds.) (2005): Humán Erőforrás Menedzsment a Közzszolgálatban, Szókratész Könyvkiadó, Budapest
- MAI* (2006): Strategia Actualizata a Guvernului Privind Accelerarea Reformei in Administratia Publica 2004-2006 (Nemzeti közigazgatási reform felgyorsításának stratégiája). Ministerul Adminisratiei si Internelor (MAI)
- Matei, A* (2001): Public Sector Management. (In Romanian) Bucharest: Editura Economica Publishing House
- Matei, L.* (2007): Sectorul public și provocările europenizării. (Közzszolgálat és az európai kihívások). Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București
- Matei, L.* (2005): Noul management public:răspunsuri instituționale la provocările societății și ale mediului politic (Új Közzszolgálati Menedzsment és az azokra adott válaszok társadalmi és politikai hatásai) Conferința –Tendințe în dezvoltarea spațiului administrativ european, București
- Mercer* (2004): Mercer felsővezetői javadalmazási felmérés – Magyarország 2004. Mercer, Budapest
- MIA-CUPAR* (2006): A Modern Tool for Public Administration in Romania. A Best Practice Long Description, 4th Quality Conference for Public Administrations in the EU 2006, Ministry of Interior and Adminisitation and CUPAR, Bucharest
- MPF* (2006): Training needs assessment for the management of structural instruments. Bucharest: Ministry of Public Finance
- NACS* (2005): Annual Report of NACS 2005. Bucharest
- NACS* (2006): Dezvoltarea Corpului de Manageri Publici Profesioniti (Fiatal közzszmenedzser fejlesztési program), Componenta 2, România. NACS-INA-CUPAR, Bucuresti
- NACS* (2007): Raport privind analiza necesarului de instruire la nivelul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici (Tréningsszükséglet-meghatározási módszer-tan). National Agency of Civil Servants (NACS), Bucharest
- Neglescu, P.* (1904): Tratatul de drept administrativ (Közigazgatási jogi alapvetések). Bucuresti
- OECD* (2005): Modernising Government. The Way Forward, Paris
- Peters, B.G.* (2001): The future of governing. University Press of Kansas
- Petrescu, R. N.* (2004): Drept administrative (Közigazgatási jog): Accent, Cluj-Napoca
- Poór J.* (2005): A korszerű HR-menedzsment módszerei a közzszférában. CEO Magazin, 3.: p. 34–40.
- Poór J.* (2007): Noul Management Public (Új közzszmenedzsment): Eurofunctionar, 1: p. 7–9.
- Popescu, M* (2007): Draxlmeier: Salary costs, higher than expected. http://www.zf.ro/articol_92981/draxlmeier_salary_costs_higher_than_expected.html
- Preda, M.* (2000): Drept (Közigazgatási jog). Lumina Lex, Bucuresti
- Profiroiu, A. – Popescu, I.* (2005): Bazele administratiei publice (Közigazgatási adminisztráció alapjai). Editura Economica, Bucuresti

- Rae, L. (1991): How to Measure Training Effectiveness. Gower, Aldershot
- Stanciulescu, G. – Androniceanu, A. (2001): Sisteme comporate de administratie publica europeana (Összehasonlító európai közigazgatási jog). Editura Economica, Bucuresti
- Tofan, D.A. (2005a): Drept Administrativ (Közigazgatási jog). All Beck
- Tofan, D.A. (2005b): Puterea discretionara si excesul de putere al autoritatilor publice (Alkotmányos hatalom és annak gyakorlása). All Beck
- ToR (2004): Implementing Civil Service Reform in Romania EuropeAid/121990/D/SV/RO, Bucharest
- Torhon, V.Gh. (1957): Raspunderea patrimoniala a organelor administratie de stat si controlul juridictional indirect al legalitatilor administrative (Valós válaszok az állami adminisztrációról és a közvetett jogi ellenőrzésről)
- Ulrich, D. (1997): Human resource champions, Harvard University Press, Boston
- UN (2005): Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance World Public Sector Report 2005, United Nations, New York
- UN (2005): Unlocking the Human Potential for Public Sector. United Nations, New York
- UNDP (2005): Public Administration Reform. UNDP
- Van den Berg, F. (2006): What every public sector specialist should know about state refor. NISPACEE Conference, 11–13 May, Ljubljana
- Vedinas, V. (2006): Statutul juridic al functionarului public European (Európai köztisztviselői jogállás): Ed Universul juridic, Bucuresti
- Veress E. (2007): Sistemul unitar de salarizarea funcționarilor publici. (A Közalkalmazottak Egységes Javadalmazási Rendszere). (előadás) NACS, Bucuresti
- Welch, G. – Nuzu, Z. (2006): Governance for the Future. UNDP, New York
- Willcocks, L. – Harrow, J. (Eds) (1992): Rediscovering Public Services Management. McGraw-Hill, London
3. Constitutia Republicii Populare Romane 1948 (A Román Népköztársaság 1948-as alkotmánya). Monitorul Oficial, partea I, nr. 87 bis din 13 aprilie 1948
 4. Constitutie din 1991 (1991-es alkotmány 16. cikkelye)
 5. Constitutunea din 1923 (1923-as alkotmány). Monitorul Oficial, Nr. 282, din 29 martie 1923
 6. Constitutunea din 1986 (1866-os alkotmány). Monitorul Journal Oficial al Romaniei, Nr. 142, 1/13 Junie, 1968
 7. Government Decision 1209/2003 regarding the organization and the development of the civil servants' career (1209/2003. sz. kormányhatározat a köztisztviselői életpálya szervezéséről és fejlesztéséről)
 8. Government Decision 341/2007 regarding career management and mobility of high-ranking civil servants (341/2007 sz. kormányhatározat a magas besorolású köztisztviselők karriermenedzsmentjére és mobilitására vonatkozóan)
 9. Law No. 7/2004 about the civil servants' code of conduct (7/2004 sz. törvény – A köztisztviselők magatartási és viselkedési kódexe)
 10. Law No.50/2007 about the modifications of civil servants code of conduct (50/2007. sz. törvény – A köztisztviselők magatartási és viselkedési kódexében történt változások)
 11. Law. 188/1999 – regarding the statute of civil servants, (188/1999-es törvény – a köztisztviselők jogállását szabályozó törvény), Official Journal
 12. Legea din 1929 pentru organizarea ministerilor (Román minisztériumok működését szabályozó törvényt), 1929
 13. Legea pentru statutului functionarilor publici (746-os Állami köztisztviselői törvény) 1946. szeptember 22.
 14. Legea pentru unificare administrativa (Egységes köztisztviselői törvény), 1925
 15. Reglamentul legii statutului functionarilor publici (Köztisztviselői törvény, 1923
 16. The National Agency of Civil Servants president order 9055/2006 for establishing the evaluation method of the civil servants' individual professional performance for year 2006. (A Köztisztviselők Országos Hivatala elnökének 9055/2006 sz. rendelete a köztisztviselők egyéni szakmai teljesítményértékelési rendszerének kidolgozására a 2006. évben)

Idézett jogszabályok

1. Codul functionarilor publici (Általános közsolgálati szabályzatot), 1940
2. Codul Muncii (Szocialista Munkatörvény Könyve)

Cikk beérkezett: 2007. 12. hó
Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 5. hó