

Nemzeti
Közszolgálati Egyetem
Vezető-és Továbbképzési Intézet

PETRÓ CSILLA

A Közszolgálati életpálya elemei



Budapest, 2014

A tananyag az ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése című projekt keretében készült el.

Szerző:

© Petró Csilla 2014

Kiadja:

© NKE, 2014

Felelős kiadó:

Patyi András
rektor



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 628 628



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai
Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Tartalom

A tananyag célja	4
Bevezetés	4
A Magyar Program strukturális felépítése:.....	5
A személyi állomány létszáma	6
A személyi állomány iskolai végzettsége	7
A személyi állomány korösszetétele	7
1. Alapképzési rendszer.....	9
A képesítési kormányrendelet felülvizsgálata.....	9
A Nemzeti Közszolgálati Egyetem szerepe a közszolgálati szakemberképzésben	9
2. Bemenet: toborzás, -és kiválasztás	11
A toborzás.....	11
Kiválasztás.....	15
3. Hivatásetika.....	18
A hivatásetikai szabályozás folyamata.....	18
A hivatásetika törvényi elemei	18
Magyar Kormánytisztviselői Kar	20
Az etikai eljárás szabályrendszere	21
Hivatásetikai képzések rendszere.....	21
4. Előmeneteli és karrierrendszer, javadalmazás.....	23
Az előmeneteli rendszer.....	23
Motivációs lehetőségek és az állomány elégedettsége.....	24
Munkaköralapú előmeneteli és karrierrendszer	25
Javadalmazás	29
Állami gondoskodás – juttatási rendszer	31
Atipikus foglalkoztatási formák	32
Gondoskodó elbocsátás - outplacement.....	33
5. Vizsgarendszer, továbbképzés, vezetőképzés	35
A közigazgatási alapvizsga.....	35
Közigazgatási szakvizsga	35
A közszolgálati tisztviselők továbbképzése.....	36
Szakirányú továbbképzések	37
Vezetőképzés	38
6. Értékelési rendszer	39
A teljesítményértékelési rendszer bevezetésének előzményei.....	39
A megújult teljesítményértékelési rendszer	39
A TÉR rendszer alapvető jellemzői, az érintettek feladatai	40
A teljesítményértékelés folyamata, és eredménye.....	40
A közszolgálati tisztviselők minősítése	41
A TÉR működési modelljei	42
Felhasznált irodalom jegyzéke.....	44
Fogalomtár.....	45

A tananyag célja

*A továbbképzési tananyag a közigazgatásban tevékenykedő személyügyi vagy más néven humánerőforrás területen tevékenykedő munkatársak, és a témakör iránt érdeklődő tisztviselők közzolgálati továbbképzését elősegítve, a közzolgálati tisztviselői életpálya (karrierpálya) jelenlegi fő elemeinek, aktuális kérdéseinek, gyakorlati jellemzőinek átfogó bemutatására törekszik. A tananyag a közzolgálati életpályák közti átjárhatóság követelményére való figyelemmel - ahol a három életpálya kialakított kapcsolódási pontjai vannak - mindhárom hivatásrendre (közigazgatási, katonai és rendőri hivatásrend) vonatkozóan tárgyalja a személyzeti politika aktuális elemeit, azonban célcsoportjából adódóan **elsősorban a közzolgálati tisztviselők életpályájának jellemzőit és a fejlesztés irányvonalait hivatott bemutatni**, a vonatkozó szabályozás felhasználásával. Megközelítése azonban alapvetően nem jogi, hanem gyakorlati, a jelenlegi és formálódó közzolgálati életpálya komplex áttekintésre törekszik, terjedelmi korlátaiból adódóan nem elmerülve a részletszabályokban.*

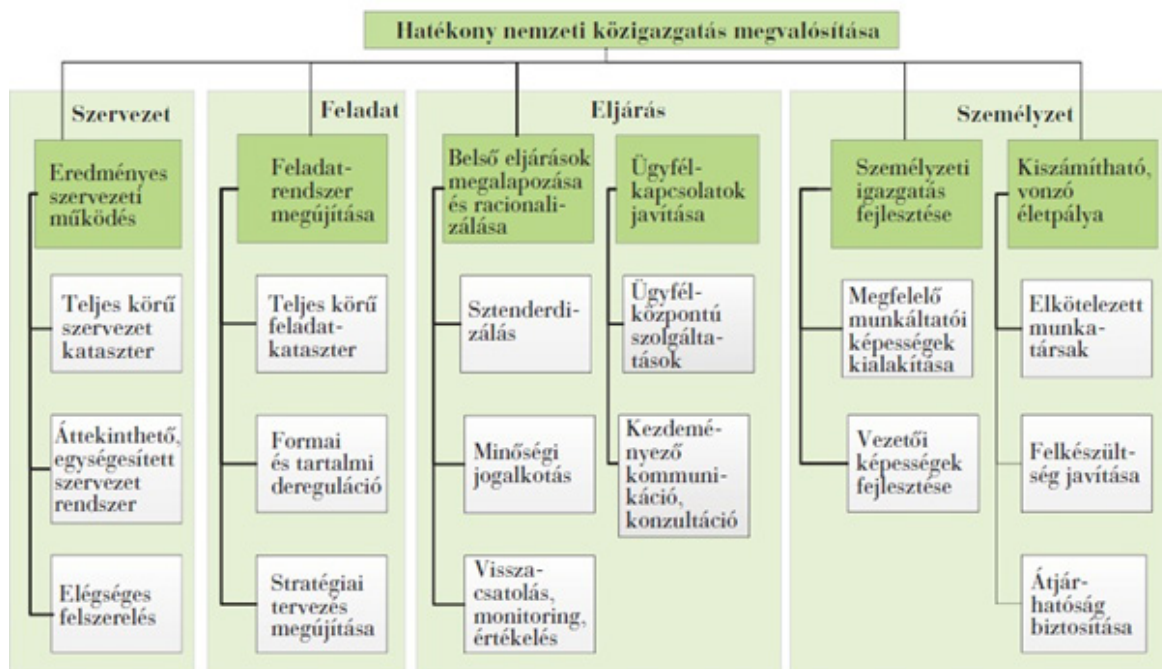
Bevezetés

Az államok egyik első számú kötelessége a közfeladatok hatékony és minőségi színvonalon történő ellátása. A közfeladatok végrehajtása a közigazgatás intézményeinek feladata, mely keretében a közzolgáltatások kiterjedt körét nyújtják (pl: oktatás, egészségügy, hatósági, szociális ügyek ellátása). A **közzolgálat értékttermelő ágazat**, melynek célja, és értelme a közjó szolgálata lehet, az emberek érdekeinek megfelelő cselekvések láncolatának végrehajtása, mindez **szolgáltató jelleggel**, az ügyféorientáltság szemléletének jegyében. Az elmúlt évtizedekben azonban a próbálkozások ellenére sem volt megfigyelhető a közfeladatokról, közintézményekről, finanszírozási kérdésekről, a közfeladatot ellátó emberekről való stratégiai gondolkodás. A közzszférát pazarlónak, milliárdokat elnyelő, rosszul működő gépezetként aposztrofálták, és a közigazgatás ügyfeleinek elégedettsége is alacsony szintet mutatott több területen is. A közzszférán belül különösen a (központi, területi államigazgatási szervek és az önkormányzati szféra tisztviselőit, valamint a közalkalmazotti rétegeket) érték sorozatosan kritikák. A köztisztviselői réteg társadalmi megbecsülése azonban a közzszolgálat más ágaihoz képest alacsonyabb volt, ami leginkább az állampolgárok hatósággal szembeni érzéseiből, a bürokratizmus túlbujánzásából, az ügyintézés során jelentkező egyéni problémákból és a közigazgatás működésének átláthatatlanságából fakadt.

A stratégiaalkotás során a szervezeti, működési és eljárási területek fejlesztési igénye mellett mindenképp a **legfontosabb tényező a személyzet**. A közigazgatás megújítása csak megfelelően képzett, a szükséges kompetenciákkal rendelkező, motivált munkatársakkal érhető el, hiszen vitathatatlan tény, hogy az emberi tényező működteti az egész szervezetrendszert. Ez a szemléletet korábban sokáig háttérbe szorult, annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedekben is sorozatosan történtek reformkísérletek, kisebb nagyobb alakítások a személyi állomány jogi helyzetét, életpályáját illetően. Azonban a 2010-től az új típusú kormányzati munka kiemelt figyelmet fordított a közzszolgálati személyzeti politika területére. A **stratégiai szemléletet** helyezte előtérbe, és átfogó jelleggel indított programokat a személyzeti igazgatás és a közzszolgálati tisztviselők karrierrendszere, a **közzszolgálati életpálya megújítása** érdekében. Ennek eredményeként került kiadásra 2011-ben, illetve 2012-ben a **Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program**, (továbbiakban: Program) amely a közigazgatás-fejlesztés kormányzati koncepciója. Célkitűzése volt, hogy egy folyamatosan frissülő **cselekvési program** legyen, amely prognosztizálhatóvá teszi a közigazgatás fejlesztését, mindemellett közérthető és szemléletes formában foglalja össze a közigazgatás fejlesztési irányait. A Program négy területen foglalmazott meg fejlesztési koncepciót: a **szervezeti fejlesztés**, a közigazgatási **feladatok**, a közigazgatási **eljárás szabályozása** és a **személyzeti kérdések**. Az egyes területekhez tartozóan **intézkedési tervet** is tartalmazott, amelynek teljesítésével egy új kormányzati stratégiai irányítási rendszer bevezetése történt meg. Mint tudjuk a legkiválóbb stratégia is csak annyit ér, amennyi ténylegesen megvalósul belőle, ezért a Magyar Program intézkedéseinek megvalósítása és ezek nyomom követésére is hangsúlyt kellett fektetni.

Mielőtt rátérnénk a Program személyzeti politikát érintő részeire álljon még itt egy ábra, amely áttekinthetően bemutatja a fókuszterületeket.

A Magyar Program strukturális felépítése:



Forrás: Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0

A Program újítása, hogy a **közigazgatás személyzetének fogalmát kiterjesztően értelmezi**, beleérti a közigazgatásban dolgozó kormánytisztviselőket, valamint a fegyveres, illetve más hivatásos szolgálati állomány tagjait (Kttv., Hjt., Hszt. jogállási törvények hatálya alá tartozók). Az összehangolás tárgyát képező három jogviszony fejlesztését korábban önálló, széttagolt életpálya-modellek határozták meg. 2010-et követően egyértelműen megfigyelhető az egységesítés, amelynek keretében az új közzszolgálati életpálya-modell kialakításához, a **belépéstől a pályafutás lezárulásáig tartó életút-elemek** kialakítása tervezett, megteremtve az egyes ágazatok közötti **többirányú mobilizáció** lehetőségét (átjárhatóság). Az erős állam megteremtésének egyik alapjaként a három hivatásrend részére **közös elveken és értékeken nyugvó új életpálya** kialakítása kezdődött meg, ezzel közösen és összehangolt formában fejlesztve a közzszolgálat munkáját. Mindez komoly előkészítő munkát igényelt és igényel jelenleg is, amely keretében szükséges az **egyes pálya-utak közös kapcsolódási pontjainak feltérképezése**, amelyek alapján megvizsgálható, hogy az átjárhatóság az adott pályaelem esetében elképzelhető –e, és ha igen milyen feltételrendszer mentén.

Az **új életpálya modell jogi megalapozásaként** a *közzszolgálati életpályák összehangolásáról szóló 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozat* szolgál, amely több személyzetpolitikai területet érintő feladatot irányozott elő a három életpálya egymáshoz közelítése érdekében, valamint a *Kormányzati Személyzeti Stratégiáról szóló 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat*, amely szintén ennek előkészítéséhez járult hozzá.

Fentiek alapján, figyelemmel a közzszolgálati életpálya modell jogi megalapozásaként kiadott jogszabályok prioritásaira is, a közzszolgálati tisztviselői életpálya állomásainak sorrendiségét követve, a **közzszolgálati tisztviselők új életpálya modelljének fő elemei** az alábbiakban foglalhatók össze:

1. Alapképzés: a generalista állomány z utánpótlását biztosító egyetem (Nemzeti Közzszolgálati Egyetem) és közzszolgálati utánpótlás programok;

2. Bemenet: toborzás és minőségi kiválasztás biztosítása; a három hivatásrend számára közös tartalékállomány dinamikus nyilvántartását lehetővé tevő rendszer felállítása (TARTINFO);

Hivatás-etika: az értékelvű, hivatásalapú közzszolgálat megteremtése, a közzszolgálat ethoszának és integritásának növelése, a hivatás-etikai kultúra széleskörű terjesztésével.

4. Előmenetel és karrier, illetményrendszer: ezek fejlesztése, a munkakör alapú rendszer bevezetésére való felkészülés (munkakörelemzési- és értékelési pilot programok indítása); az állami/munkáltatói gondoskodás érvényesítése; a rugalmas munkaidő-és munkavégzés lehetőségeinek vizsgálata és támogatása;

5. Továbbképzés: az új közigazgatási életpályát támogató továbbképzési rendszer megteremtése, integrált továbbképzési programjegyzék elkészítése, a képzések módszertani és tartalmi megújítása; a **vezetőképzés** új alapokra helyezése; új **vizsgarendszer** bevezetése, ennek keretében a közigazgatási alap-és szakvizsga megújítása;

6. Értékelés: egységes egyéni teljesítményértékelési rendszer bevezetése (TÉR);

A felsorolás nem kizárólagos, az életpálya egyéb aspektusaira is koncentrálhatnánk pl. jogok, kötelezettségek, felelősség kérdésköre, de ez inkább jogi megközelítést igényel, így az anyagnak nem tárgya.

Az életpálya elemeinek részletes bemutatását megelőzően tekintsük át vázlatosan a **közszolgálati tisztviselők** (továbbiakban: tisztviselők) személyi állományának jelenlegi állapotát. Hazánkban a rendszerváltoztatást követő időszaktól mindhárom hivatásrend esetében a hagyományosnak tekinthető „**zárt**” típusú¹, az előmenetelt **senioritás** alapján biztosító, kötött rendszerű szabályozás van érvényben, azonban ez természetesen nem minden tekintetben kizárólagos, hiszen az elmúlt évek során több intézkedés történt a nyitás érdekében. A zárt típusú rendszer előnyeként tartják számon, hogy az életpálya a tisztviselő egész életére szól, amely **kiszámítható, tervszerű előmenetelt** és biztonságot ígér. A rendszer gyakorlatilag a hűséget díjazza, és abból a meggyőződésből indul ki, hogy a pályáját élethivatásként választó tisztviselő elhivatottságát a szolgálati idő növekedése függvényében kell honorálni. Viszont a kiszámítható és automatikus előmenetel okán a tisztviselők érdeklődésének, motivációjának fenntartása nehézkes, és csak **kismértékben teszi lehetővé a kiemelkedő teljesítmény mérését és díjazását** (címadományozás, vezetői karrierút). Amely a zárt karrierpálya előnye, az egyben hátrányává is válik. A korábbi évszázadokban a tisztviselői pálya presztízsét jelentette az élethosszig tartó biztonság, különös privilégiumok pl: nyugdíj. A magánszféra viszont már rég felzárkózott ehhez, sőt jóval túlhaladta a közszféra által felkínálható lehetőségeket, ezzel nagymértékben csökkentve annak vonzerejét. A pálya biztonsága sem magától érthető, több garanciális elem is lebontásra került az utóbbi időszakban. Nyilvánvaló, hogy a rendszer nem tökéletes, hiszen ahogyan a magyarországi demokrácia, úgy a közigazgatási személyzeti politika is fiatalnak tekinthető a nyugat európai modellekkel szemben, hiszen a rendszerváltás hajnalán alakult ki. Éppen ezért nem meglepő, hogy több évtizedes viták zajlottak a modell alapköveiről, a karrierpálya nyitottsága, vagy zártága tekintetében, és több ízben, nyugat-európai minta alapján történt próbálkozás a rendszer javítása érdekében. (Ilyen volt például a versenyvizsga intézménye, amely stabil nemzetközi példák ellenére is hibásan adaptált képződménnyé vált, hiszen a versenyvizsgák alapvető funkcióit nem tudta betölteni.)

Változó világunkban a közigazgatást sok kihívás éri, amelyre akkor tud sikerrel reagálni, ha először is **a személyi állomány helyzete rendezett és stabil**, a dolgozók elégedettek, és motiváltak, munkájuk méltó elismerésre talál, így teljesítményük növeli a szervezet hatékonyságát, mindez összeadódva pedig az egész közigazgatás eredményes működéséhez vezet. Ezért **kulcsfontosságú feladat a közszolgálati életpálya rendszerének megújítása**. A jelenlegi döntően **jogias gondolkodásmód mellett** fokozatosan teret kell nyernie **a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás** szemléletmódjának, amely elő tudja segíteni és motorja tud lenni a területen szükséges kultúráváltásnak.

A személyi állomány létszáma

A közigazgatás személyi állományának ideális méretével kapcsolatban nehézségekbe ütközik egy egzakt szám megállapítása. Nemzetközi összehasonlítást sem könnyű alkalmazni, hiszen a különböző országokban más és más rétegek tartoznak a közigazgatás személyi állományába. Kiindulási pontnak az adott ország lakosság száma, és az arra jutó közfeladatot ellátó állomány létszáma szolgálhatna, viszont ez sem kizárólagos viszonyítási alap. A közigazgatás hatékonyságát javítani kívánó kormányok érdeklődése ugyanakkor nyilvánvalóan töretlen a közigazgatás létszámát illetően, hiszen általánosságban mindenkor **a feladatokkal arányos létszám** kialakítására törekednek szerte a világban. Az ellátandó feladatokkal arányos létszám kialakítása ilyen hatalmas méretű gépezet, mint a közigazgatás esetében nem egyszerű feladat. **Tudatos létszámtervezésre- és gazdálkodásra** szükség van, az állami költségvetésből, közpénzből fizetett rétegről lévén szó, joggal várhatják el ezt az állampolgárok.

Általánosságban elmondhatjuk, hogy a létszám kialakításában közrejátszik **az állami feladatok** folyamatos **bővülése**, valamint a közigazgatás önbiztosítási igénye is. Emellett, a tudatos létszámtervezés kiindulási pontja a feladatok tényleges mértékének és jellegének felmérése, amely után megbecsülhető, hogy ezek biztonságos ellátása mekkora apparátussal lehetséges. Hazánkban a létszámtervezés terén maximális centralizáció valósul meg, a kormány határozza meg a létszámkereteket.

A jelenlegi adatokat nézve a létszám az utóbbi években is a szokásos 100.000 körüli számnál mozog, jelenleg hozzávetőlegesen 111.000 közszolgálati tisztviselő dolgozik hazánkban, 70%-ban az államigazgatás és 30%-ban az

¹ Ennek ellentétéként a nyílt típusú rendszer ismeretes, amelyben jellemző a munkajogias szabályozás, illetménytáblák nem léteznek, a közszolgák bérét a magánszférában szokásoshoz hasonlóan általában egyénre szabottan állapítják meg.

önkormányzati szférában, amely arányszám a területi közigazgatás átalakításának köszönhetően alakult ki. Annak eldöntése, hogy ez sok, vagy kevés, vagy elégséges, a jelenlegi módszerekkel nem is becsülhető meg pontosan, tény, hogy a létszám évek óta hasonlóan alakul. A tananyag későbbi fejezeteiben ismertetésre kerülő munkaköralapú rendszer az ideális létszám kialakítását is elősegíti, mert a közigazgatási munkakörök felmérése- és értékelése révén kapott eredmény hozzájárul a feladatarányos létszám meghatározásához.

A személyi állomány iskolai végzettsége

A személyi állományról, a vele kapcsolatos elvárásokról és a közigazgatás feladatellátásáról sokat elárul az állomány végzettsége (szintje, típusa). A közigazgatási szerveknél az alkalmazás feltétele a legalább középfokú végzettség, de jellemzőbb a felsőfokú végzettség megléte. 1994-ből rendelkezésre álló adat szerint az akkoriban közigazgatásban dolgozó felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 43% volt. Ez mára jelentős növekedést mutat, amely szerint jelenleg a felsőfokú végzettségűek aránya körülbelül 68%, míg a középfokú végzettségűek 32% **körül mozog**. A növekedés azzal a korábbi célkitűzéssel is összefüggésbe hozható, amely szerint állományi szintű növekedést vártak el a magyar lakosság felsőfokú végzettséggel rendelkezők arányában. Emellett az az elgondolás is, hogy minél magasabbban képzett az állomány, annál felkészültebbnek minősül a közigazgatási munka ellátására. Ez bizonyos fokig így is van, illetve az egész életen át tartó szolgálatvállalás ösztönzésekor az állomány szakmai tudását és kompetenciáját folyamatosan fejleszteni kell és karban kell tartani, amelynek intézményrendszere a későbbiekben ismertetésre kerülő alapképzési és továbbképzési rendszer. A köztisztviselői törvény Ktv. majd a *közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény* (továbbiakban: Kttv.) szabályai szintén ösztönzik a felsőfokú végzettség megszerzését, hiszen az 1.-es és 2-es besorolásban jelentős illetménykülönbségek vannak a magasabb végzettséggel rendelkezők javára. Ez viszont a gyakorlatban csak egy példát említve, feszültségekhez vezethet, hiszen nem ritka, hogy egy felsőfokú és középfokú végzettségű tisztviselő teljesen azonos munkakört lát el, ám a bérezésükben jelentős lesz a különbség. Illetve az is kérdéses, hogy a legtöbb munkakör igényli –e a felsőfokú végzettséget, vagy természetesen kedvezőbb bérezési viszonyokat akarnak teremteni a szervek az állomány számára? Ebben a kontextusban a bérezési rendszert is érdemes lenne megvizsgálni, és közelíteni a feladatarányos és teljesítményarányos elismeréshez.

A személyi állomány korösszetétele

A megfelelő minőségű és mennyiségű szakember állomány folyamatos biztosítása kulcseleme a közigazgatás jelenlegi és jövőbeli hatékony működésének. Ennek egy fontos szeleteként a fiatalok elvándorlásának, és a piaci szféra vonzerejének köszönhetően a harc egyre kiélezettebb az utánpótlás biztosítása érdekében. De nem csak a pályakezdő fiatalokról, hanem a komoly szakmai előélettel rendelkező jelöltek megragadása is nehézkes a jelenlegi feltételek és lehetőségek mellett.

A korösszetélt tekintve, jelenleg országos viszonylatban a 30-35 illetve az 50-60 éves korosztály jelenléte a legmeghatározóbb, míg a minisztériumok személyi létszámát tekintve a 30-35 éves korosztály a meghatározó, tekintve hogy az utóbbi évek közigazgatási utánpótlását biztosító intézkedések hatására a közigazgatás nyitott a fiatal, jól felkészült emberek felé, így az állomány fiatalodása figyelhető meg ebben a szférában. A generációváltás elkerülhetetlen, az ebből fakadó helyzetre a közigazgatásnak fel kell készülnie, adekvát utánpótláspolitikai intézkedésekkel. Másrészt az sem feltétlenül jó, ha pályakezdők tömegei azonnal a közigazgatás legfelsőbb szintjein kezdik meg pályájukat, így kimaradva az alsóbb fokú szerveknél megszerzhető tapasztalatból.

Ismeretellenőrző kérdések:

1. Kik tartoznak a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program személyi hatálya alá?

.....
.....
.....

2. Mely négy fő területre vonatkozóan irányozza elő a közigazgatás-fejlesztését a Magyar Program?

.....
.....
.....

3. A Magyar Program milyen új megközelítést alkalmaz, és milyen fő fejlesztést irányoz elő a személyzet tekintetében?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Sorolja fel a közszolgálati életpálya fő elemeit!

.....
.....
.....

5. Soroljon fel néhányat a zárt személyzetpolitikai rendszer jellemzői közül!

.....
.....
.....

1. Alapképzési rendszer

Az alapképzés szó jelentése nem igényel különösebb magyarázatot. A közigazgatási pálya megkezdésének első lépése a megfelelő végzettség megszerzése. Zárt személyzetpolitikai rendszerű országokban ez kifejezetten fontos. Az **alapképzés** alatt a szervezett iskolarendszerű képzést értjük [Lőrincz, 1998.], amelyen főszabályként, még a tisztviselői pályára lépés előtt megy át a jelölt. Magyarországon, mint a „német modellt” követő országban a felsőfokú végzettség alapkövetelmény számos közigazgatási állás tekintetében, így meghatározó kiválasztási szempont. A specifikumokat tekintve „A közzolgálati tisztviselők képzési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet” szabályozza, hogy mely közigazgatási munkaköröket, milyen iskolai végzettséggel, képzettséggel lehet betölteni. Azonban a közigazgatás szerteágazó ügycörői és területei sokféle, alkalmanként változó munkaköröket eredményez (új munkakörök jönnek létre a változó igényeknek megfelelően/munkakörök szűnnek meg, ha a továbbiakban nincs rájuk szükség), amelyeket a **képzési kormányrendelet** (Kkr.) mindeztidáig nem tudott teljesen lefedni.

1.1. A képzési kormányrendelet felülvizsgálata

Az államigazgatási szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők és az önkormányzatoknál foglalkoztatott köztisztviselők képzési előírásait egyaránt meghatározó **képzési kormányrendelet** a felsőoktatási, valamint a **szakképzési rendszer változásait csak korlátozottan követi**, emiatt a releváns szakképzéssel, **szakképzéssel rendelkezők egy része esetében** a közzolgálatba történő **belépés lehetősége korlátozott**. A bolognai folyamat keretében a korábbi egyetemi, főiskolai szintű képzési rendszert felváltó alap-és mesterképzési struktúra bevezetése, az Országos Képzési Jegyzékben (OKJ) szereplő szakképzési kínálat bővülése, átalakulása, valamint a munkáltatók részéről érkező igények egyaránt a hatályos képzési előírások felülvizsgálatát és a Kkr. aktualizálását indokolják.

1.2. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem szerepe a közzolgálati szakemberképzésben

A tananyag nem tér ki a közigazgatásban „**specialistaként**” jelen lévő tisztviselők (mérnök, közgazdász, könyvelő stb.) képzési viszonyaira, hiszen ez a felsőoktatás nagy egészének témakörébe tartozik, hanem a „**generalista**” képzésre koncentrál. Ennek bázisintézménye a Nemzeti Közzolgálati Egyetem (továbbiakban: NKE), amely a polgári közigazgatás, a rendvédelem, a honvédelem és a nemzetbiztonsági szolgálatok személyi állományában a hivatástudat és a szakértelem erősítése céljából az összehangolt és **tervezett utánpótlásképzés** megvalósítására hivatott. Emellett kiemelt feladata a közzolgálati tisztviselői állomány egészének **továbbképzése**, a vezetőképzés és a megfelelő vizsgarendszer üzemeltetése.

Hosszabb előkészítő munkát követően 2012. január 1-jén nyitotta meg kapuit az Egyetem, három intézmény egyesülésével (Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Rendőrtiszti Főiskola, és a Budapesti Corvinus Egyetemből kivált Közigazgatás-tudományi Kar összevonása által). Az Egyetem hitvallása szerint, a közzolgálati szakemberképzés terén arra hivatott, hogy a jó állam, a jó kormányzás és jó közigazgatás megteremtésének meghatározó szereplője legyen a nemzeti felsőoktatásban. Ennek megvalósítása felé jól is halad, hogy népszerűsége növekszik - az idei tanévben összesen több mint tizenkétezen jelentkeztek az egyetem különféle karaira.

Tananyagunk szempontjából az **NKE Közigazgatás-tudományi Kar** (KTK) tevékenységének bemutatása indokolható. Kijelenthető, hogy a KTK hazánk egyik legnépszerűbb oktatási intézménye, és egyben a közigazgatási szakemberállomány képzésének fellegrára immáron évtizedek óta. Az Egyetem és egyben a KTK képzési portfóliója is összetett képzési szerkezeten alapul. A Karon folytatott képzési tevékenység magában foglalja az általános ismeretek átadását a közjog, a közpolitika, a közpénzügyek, a közzolgálat, valamint a közigazgatási menedzsment területén ugyanúgy, mint a **speciális szakigazgatási** „tudás” biztosítását. Az oktatási struktúra és az átadott ismeretanyag folyamatosan igazodik az állam, a közigazgatási szervek, valamint a társadalom irányából érkező elvárásokhoz, ami biztosítja, hogy a Karról kikerülő diplomás pályakezdők a közzolgálat területén jól hasznosítható, naprakész tudással rendelkezzenek.

A három éves **alapképzésre** jelentkezők igazgatásszervező vagy nemzetközi igazgatásszervező szak elvégzését választthatják jelenleg, nappali és levelező tagozaton egyaránt. Az új tanévben viszont már egységes **közigazgatás szervező** alapszakon lehet tanulmányokat folytatni, Az alapképzést követően közigazgatási valamint európai és nemzetközi igazgatási mesterszakon folytathatták eddig tanulmányaikat, ahol meglévő tudásukat egészíthetik ki, mélyíthetik el. Ezt váltja ki 2014 szeptemberétől az egységes **közigazgatási mesterszak**. A változások oka képzési struktúra és a curriculum munka-erőpiaci igényekhez való igazítása volt.

Magyarország első önálló **közigazgatás-tudományi doktori iskolája** is megnyitotta kapuit. A doktori iskola létrehozásával megteremtődtek a feltételek arra, hogy a közjog és közigazgatás, állam és társadalom, a közmenedzsment, az állam és ökonómia, a közigazgatás a nemzetközi és európai térben és az erőforrás kutatási területein meginduljon a doktori képzés.

Kiemelendő nagy változás az **egyetemi közös modul** kialakítása. Ennek lényege, hogy **bizonyos tárgyak mindhárom karon egységesen kerülnek oktatásra**, amelynek célja, hogy mindhárom kar megismerje egymást, minél jobban közeledjenek egymás felé. Az egyetemi közös modul emellett segíti a karok közötti szak-és szakirányváltást, kialakít egy **egységes közzolgálati attitűdöt**, erősíti a közzolgálati szakemberek közti együttműködést, **megkönnyíti a hivatásrendek közötti mobilizációt**, vagy akár a pályamódosítást. A közös modulba tartozó tárgykörök például: rendészeti ismeretek, honvédelmi ismeretek, biztonsági tanulmányok.

1.2.1. Nemzetközi képzés

A **Közzolgálati Nemzetközi Képzési Központ** létrehozása és fejlesztése egyedülálló intézmény-, program- és képzésfejlesztést jelentett, amely a jövőben biztosítja a három hivatásrend megfelelő nemzetközi szakismeretekben való jártasságát és előmenetelét. A nemzetközi képzésfejlesztés az NKE teljes képzési vertikumán végigvonul, a kutatások és a kifejlesztett segédanyagok tartalmi elemei az alap, mester és doktori képzésbe is beépülnek, valamint a gyakorlott tisztviselői gárda mindennapos munkáját is fejlesztik a továbbképzésekbe való beépítés által. Az NKE feladata, hogy biztosítsa a teret **a közzolgálati nemzetközi képzés, és kutatás centrumának**, ezáltal a mindenkori kormányzat számára **biztosítva a tisztviselői gárda nemzetközi képzését, továbbképzését.**

A **képzések között olyan a közzolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.29.) kormányrendelet** szerint **minősített továbbképzési programok** szerepelnek, mellyel a tisztviselő éves továbbképzési kötelezettségét teljesítheti (a továbbképzésről részletesen a későbbiekben szólnunk).

Ismeretellenőrző kérdések:

1. Mi indokolja az ún. képesítési kormányrendelet felülvizsgálatát, és aktualizálását?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Mit tekintünk alapképzésnek a közigazgatás szempontjából?

.....

.....

.....

3. Mely korábbi intézmények összeolvadásával került megalapításra a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem?

.....

.....

.....

4. Milyen fő célkitűzés elérése érdekében került megalapításra a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem?

.....

.....

.....

2. Bemenet: toborzás, -és kiválasztás

Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy a **megfelelő szakembergárda** biztosítása a közigazgatás eredményes működésének lételeme. A toborzás és kiválasztás rendszere alapvetően hat ki a személyi állomány minőségére. Ez a funkció biztosítja, hogy a feladatokat hatékonyan ellátni képes személyi állomány álljon rendelkezésre. Ennek megfelelően **minden további életpálya elem eredményességét befolyásolja a megfelelő toborzás és a jól működő kiválasztás**. Ezen a területen több bizonytalanság is jelentkezett az elmúlt években, a nemzetközi gyakorlatban is példátlan módon sokféle kiválasztási elem rendszertelen összekapcsolása történt meg, kaotikus állapotokat eredményezve (versenyvizsga, pályázat, próbaidő, hosszadalmas kompetenciavizsgálat), amely a kiválasztási folyamatot rendkívül lelassította, és szinte kizárta a munkáltatót a döntésből. 2010-et követően a kiválasztási elem felülvizsgálata megtörtént, és célként fogalmazódott meg a **minőségi szelekció, versenyelvűség és nyitottság, rugalmas és gyors munkaerő utánpótlás** megvalósítása. Mielőtt a hatályos szabályozás részleteire rátérnénk, röviden bemutatjuk a közzszolgálati életpálya belépést biztosító funkciójának néhány elméleti kérdéskörét. A bemenet, vagyis a szervezet munkaerő-biztosításának első elemét két részre bontva célszerű ismertetni: toborzás és kiválasztás.

2.1. A toborzás

A **munkaerő biztosítás tervszerű végrehajtása** nagyon fontos eleme a közigazgatási szervezet kiszámítható és hatékony működésének. Ha a megüresedő álláshelyek miatt akár hónapokig kell várni a megfelelő utánpótlás megérkezéséig jelentős mértékben akadályozhatja az adott szervezeti egység munkáját. Ezért a **toborzási csatornák biztosítása** és a **toborzási folyamat megtervezése** kiemelt feladata a szervezet személyügyi feladatokat ellátó munkatársainak.

Ahhoz, hogy a személyzet beszerzése sikeres legyen általános érvényű tétel, hogy alaposan meg kell tervezni a toborzást. Az első lépés a betöltendő munkakör leírása. Meg kell fogalmazni és leírni, hogy mi a munkakör célja, mik a feladatai, hol helyezkedik el a szervezetben, kikkel áll kapcsolatban, milyen eredményeket várunk el tőle, milyen kompetenciák szükségesek az adott munkakörben. Hiba, ha a munkaköri jellemzők nincsenek részletesen leírva,

mert ebben az esetben nem tudjuk, hogy mit várunk pontosan a munkakör betöltőjétől, milyen kompetenciákra, szaktudásra, tapasztalatra van szükség. Végző soron pedig olyan jelöltet választhatunk, aki az adott feladat ellátására alkalmatlan, ezután pedig már nehéz tőle megszabadulni.

2.1.1. A toborzás módszerei

A toborzás számos módja ismeretes a szakirodalomban, amelyek közül a közszolgálatban leggyakrabban alkalmazott módszereket két fő csoportra szokás bontani.

A toborzás belső módjai és eszközei

Ebben a formában a meglévő állományból töltik fel az üres helyeket. Ennek számtalan **előnye** van: a beszerzés költségei és időigénye jelentősen kisebb, mint a külső toborzás esetében; a beillesztésre, a környezet megismerésére kevesebb időt és energiát kell fordítani; kisebb a kockázat az ismertség miatt; ösztönzőleg hat a tisztviselők motiválása révén, mert egyfajta előrelépési lehetőségként éli meg a változást.

Mindemellett megvannak a **hátrányai** is: szűkebb a merítési lehetőség; az elfoglaltság veszélye a meglévő munkatársakkal szemben; és belső feszültségeket eredményezhet.

A **belső toborzás eszközei** között tartjuk számon a **belső kiválasztást**, amelynek nincs egységesen kialakult gyakorlata a közszolgálatban. Ebben az esetben gyakori, hogy pályáztatás nélkül, informális módon lezajló kiválasztást követően történik az adott személy áthelyezése az adott szervezeten belül egy másik szervezeti egységhez, vagy pedig ún. kikérés alapján határozott időre, vagy véglegesen egy másik közigazgatási szervhez helyezik át a közszolgálati tisztviselőt. Az áthelyezés szabályait Kttv.) rögzíti [55. §, 59. §].

A szervezeten belüli mozgás **belső pályázat** kiírása alapján is történhet, ebben az esetben nyíltan lehet pályázni a meghirdetett állás helyre (pl. faliújság, intranet lehet a toborzási eszköz, mint információforrás). A **közigazgatási szervek átszervezése, szervezeti egységek átcsoportosítása** szintén a személyi állomány átrendeződéséhez, így belső kiválasztáshoz vezet. Itt szükséges megemlíteni közszolgálati sajátosságként a **tartalékállomány** rendszerét, amely a belső toborzás egyik eszközét kínálja. Ennek részleteit a későbbiekben külön alfejezetben ismertetjük.

A toborzás külső módjai és eszközei

Értelemszerűen ebben a formában külső csatornákon zajlik a rekrutációs folyamat. Ennek **előnyei**: szélesebb választási lehetőség; új szemlélet, képesség és készség érkezik a szervezetbe, amely frissítően hat.

Természetesen ennek a formának is megvannak a maga **hátrányai**: költség-és időigényesebb lehet a keresés; nagyobb a rizikó mivel a jelölt ismeretlen; hosszabb a beillesztés; a dolgozók motiváltsága csökken, ha például magasabb pozíciókat kívülről töltenek be, így nem látják maguk előtt az előrelépési lehetőséget.

A **külső toborzás eszközei** túlnyomó többségben vannak. Itt a személyes kapcsolatok, internetes keresés, állásportálok, közösségi háló, iskolákkal történő kapcsolattartás, ösztöndíj programok, állásbörzék, nyílt napok szervezése is szerepelhet a palettán, vagy további lehetőség még a „tehetségbank” alkalmazása, ahol a szervezet saját adatbázist vezet a hozzá pályázatot benyújtó személyek adatairól.

2.1.2. Toborzási-rekrutációs eszközök és programok a közszolgálatban

A közszolgálatban többféle korábbról meglévő, illetve új toborzási eszköz ismeretes, amely mind a minőségi munkaerő utánpótlást szolgálják. Ezeket a konkrét eszközöket és programokat mutatjuk be a továbbiakban.

2.1.2.1. Közigazgatási állásportál

A Közigállás nevű állásportál a közzsféra állásportálja. Az elektronikus felületen a közalkalmazotti álláshelyek kötelező jelleggel, a közszolgálati tisztviselői álláshelyek pályázati eljárás meghirdetése esetén kerülnek közzétételre. Ennek célja, hogy egy portálon megtalálható legyen a közzsféra összes álláspályázata az állampolgárok minél szélesebb körű tájékoztatása érdekében, ezzel is **elősegítve a közzsféra átláthatóságát**.

A Közigállás által megvalósított másik funkció a **toborzási adatbázis** intézménye ahová minden magyar állampolgár kérheti felvételét, aki büntetlen előéletű, cselekvőképés és legalább középiskolai végzettséggel rendelkezik. A regisztrált közigazgatási szervek az adatbázisban nyilvántartott személyek - egyéni azonosításra alkalmas módon nyilvántartott - adataihoz közvetlenül hozzáférhetnek üres álláshelyeik betöltése céljából. A toborzási adatbázisban nyilvántartható adatok körét szintén a Kttv. tartalmazza (Kttv., 4. sz. melléklet).

A Közigállás jelenleg is fennálló közvetítő funkciója mellett sajnálatos módon 2008-as bevezetése óta nem került továbbfejlesztésre, pedig az általánosságban egyre növekvő informatikai elvárások a korszerűsítést sürgetővé teszik.

2.1.2.2. Tartalékállomány

Az európai uniós tagállamok kormányzatai attól függetlenül, hogy zárt vagy karrierrendszerben, vagy a munkaerőpiac egyéb szegmenseiben megszokotthoz hasonló feltételek között nyílt pozíciórendszerben működtetik-e közzolgálatukat, egyértelműen törekednek arra, hogy a közzolgálatban tartsák a jól dolgozó, ám valamely, főként rajta kívül álló okból felmentett tisztviselőt, illetve, amennyiben erre nem nyílik mód, támogassák az elhelyezkedésben. Az a gyakorlat, amely szerint a **megüresedett állásokat először szerven belül**, amennyiben az sikertelen, szerven között **tölthetik be**, majd csak ez utóbbi eredménytelensége esetén írják ki nyílt pályázatban, a zárt közzolgálati rendszerek sajátossága. Ennek mintájára történik a toborzás Franciaországban, valamint az Európai Unió intézményeiben. Az Európai Közösségek Tisztviselői Szabályzata szigorú rendelkezéseket tartalmaz erre a sorrendi kötöttségre vonatkozóan. Azonban egy ilyen rendszer gondos kiépítést, és tényleges szabálykövetést igényel, különben csak ad hoc jelleggel fog funkcionálni (ha lehet a szerven sürgős esetben bizonyosan elkerülilik a keresést). Emellett hátránya, hogy **lassítja a kiválasztási procedúrát**, mert a szerven több szakaszon is át kell jutniuk ahhoz, hogy az állás betöltése megtörténjen.

A hazánkban francia mintára 1998-ban létrehozott tartalékállomány rendszerében a felmentési idejüket töltő köz- és kormánytisztviselők adatai szerepeltek. **A tartalékállományba helyezés elsődleges célja**, hogy a törvényben meghatározott esetekben felmentett közzolgálati tisztviselők részére **a közigazgatáson belül új állást találjanak**. A tartalékállomány elsősorban tehát **a közzolgálati mobilitást** hivatott elősegíteni, ugyanakkor költségvetési érdek, hogy végkielégítés kifizetésére csak akkor kerüljön sor, ha a kormánytisztviselő végleg elhagyja a közzolgálati szférát. Ehhez azonban **jól működő információs rendszerre** van szükség, amely egyszerre képes naprakészen nyilvántartani a közigazgatás létszámigényeit és egy adott szervezetben létszám felettivé vált tisztviselők adatait. A „kínálati és kereseti oldal” összekapcsolásával jelentős költségvetési megtakarítás érhető el, ha nem kell végkielégítést, később pedig álláskeresési ellátást fizetni azoknak, akiket másik közigazgatási szervhez helyeznek át, és az intézményrendszeren belül maradnak.

A megújult tartalékállományi rendszer

A Kormány döntése alapján a magyar közzolgálat újjászervezése, a karrier-lehetőségek kibővítése és a közzolgálati életpályák összehangolása érdekében létrehozták a tartalékállomány új rendszerét. A közzolgálati tisztviselőkn kívül 2012. szeptember 1-jétől a vonatkozó jogállási törvények és a 45/2012. (III. 20.) Korm. rendelet módosításával a hivatásos és katonai szolgálati jogviszonyban állókra is kiterjesztették a nyilvántartás. Ennek megvalósulását segítette elő a tartalékállomány (továbbiakban: TARTINFO) rendszer informatikai fejlesztése. A tartalékállomány hosszú távú célja ebben a vetületben, hogy lehetővé tegye a különböző **közzolgálati jogviszonyok közötti átjárhatóságot**, vagyis a hivatásos állomány érintett tagjainak közigazgatásba történő továbbfoglalkoztatásának folyamatát is hivatott segíteni. A gyakorlatban ez úgy valósul meg, hogy a közigazgatási és fegyveres szerven a meghatározott jogcímen felmentett személyek adatait a központi TARTINFO adatbázisba rögzíti be a munkáltató szerven. Az informatikai rendszerben **a bejelentett üres álláshelyekre ajánlati lista készül**, mely azoknak a tartalékállományba helyezett személyeknek az adatait tartalmazza, akik leginkább megfelelnek a munkaerőt kereső szerven elvárásainak. Ezt követően már a keresést kérő szerven hatáskörébe tartozik, hogy az ajánlati listáról mely személy(ek)e)t választja ki. Amennyiben a kereső szerven és a kiválasztott személy megállapodnak a tartalékállományba helyezett továbbfoglalkoztatásában, **a fogadó szerven kezdeményezi a személy munkáltatójánál a végleges áthelyezést**. Az áthelyezés elfogadásának kérdésében a tartalékállományba helyezett – az áthelyezés kezdeményezésének közzlésétől számított nyolc napon belül – nyilatkozik. Amennyiben az érintett a törvényben rögzített alapos indok nélkül utasítja vissza a felajánlott állást, meg kell szüntetni a tartalékállományba helyezést és az előírt jogkövetkezményeket kell alkalmazni. A közzolgálati törvény – tekintettel arra, hogy a fegyveres szerven foglalkoztatottak képzettsége a polgári szakképzésektől eltérő – lehetőséget biztosít a tartalékállomány révén a közigazgatásban elhelyezkedő **hivatásos szolgálati, illetve katonai szolgálati jogviszonyban állók** átképzésére is (amennyiben nem rendelkeznek az új munkakörükre előírt képzettséggel). Az átképzésre az NKE nyújthat megfelelő alternatívát széles képzési (átképzési, továbbképzési) palettájával. A közigazgatási szerven humánpolitikai ügyintézőinek a fentiek miatt számítaniuk kell arra, hogy az általuk bejelentett üres közzolgálati tisztviselői álláshelyekre a személyügyi központ (Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal) hivatásos állományú személyeket közvetít ki. Ezért fontos, hogy tájékozottak legyenek a közzolgálati életpályák átjárhatóságának elemeiről, és néhány, a hivatásos jogviszonyokat érintő személyügyi kérdéstről. Nagyfokú rugalmasságra és odafigyelésre is szükség van továbbá az áthelyezést követően az új munkakörnyezetbe és szervezeti kultúrába való beilleszkedés terén is a közigazgatási szerven részéről.

További fontos előrelépés a hatékony emberi erőforrás-gazdálkodás felé, hogy 2012. szeptember 1-jétől a **közigazgatási szerven központilag be kell jelenteniük** a megüresedő tisztviselői álláshelyeket, ha azokat be kívánják tölteni. Ezzel megvalósul a közzolgálat speciális „munkaerő-közvetítő” rendszere, mely egy központban, a már

említett kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal szervezetében összpontosul.

A tartalékállomány legfontosabb szabályai a közzolgálati tisztviselők esetében

A tartalékállományra vonatkozó fő szabályokat a Kttv. tartalmazza [Kttv. 73. §]. A tartalékállományba helyezésről a felmentésre vonatkozó munkáltatói intézkedésben kell rendelkezni. A **tartalékállomány időtartama** – igazodva a felmentési időhöz – **két hónap**. A tisztviselő a tartalékállomány időtartama alatt bármikor indokolás nélkül kérheti a tartalékállományból való törlését, de így – fő szabály szerint – csak a reá irányadó végkielégítés felére lesz jogosult. A teljes végkielégítésre jogosult a kormánytisztviselő, ha törlési kérelmét munkaviszony létesítése miatt nyújtja be. Abban az esetben viszont, ha ezt az új jogviszonyt költségvetési szervvel vagy költségvetési szerv legalább többségi befolyása alatt álló gazdálkodó szervezettel létesíti, nem jogosult a végkielégítésre. A szolgálati jogviszony megszűnésével a tartalékállományba helyezés is megszűnik. A tartalékállomány teljes időtartama alatt a tisztviselő elhelyezése a cél, előfordulhat azonban, hogy a rendelkezésre álló idő alatt egyetlen **álláshelyet sem sikerül felajánlani** az érintett tisztviselő részére. Ebben az esetben a tisztviselő szolgálati jogviszonya a felmentési idő utolsó napján megszűnik és a teljes végkielégítés összegére igényt tarthat.

A tartalékállomány nem alkalmazható: szakmai vezetőre (közigazgatási és helyettes államtitkár), vezetői munkakörrel rendelkező közzolgálati tisztviselőre, politikai tanácsadóra, politikai főtanácsadóra, önkormányzati tanácsadóra, önkormányzati főtanácsadóra, jegyzőre kormányzati és közzolgálati ügykezelőre.

2.1.2.3. Szervezett utánpótlás programok

A korábbi években a hazai személyzeti politika nem tulajdonított kiemelt jelentőséget a megfelelő utánpótlás csatornák kiépítésének, így jelenleg nincs egy összefüggő koherens rendszer ezen a területen. A közigazgatási pályára belépés sok esetben a véletlen műve volt, nincsenek meg a fiatalokat/vagy már a tapasztalt szakembereket célzó tervszerű utánpótlás csatornák. A korábbiakban szigetszerű próbálkozások voltak, a rendszer stabilnak tekinthető pontja az Államigazgatási Főiskola megléte volt, azonban ezen kívül rendszertelenül szerveződtek például különféle **ösztöndíjas programok**. A felsőoktatási intézményekben tehát jelenleg is marginális szerep jut a hallgatók közigazgatási pályára vonzásának, **a közigazgatási szakma, mint karrier lehetőség nem igazán van jelen** a széles köztudatban. A felsőoktatási intézményekben a közigazgatási karrier pályaorientációjának erősítése volna indokolt.

A közigazgatásban eltöltendő **szakmai gyakorlatoknak** sincs felépített rendszere, jelenleg az adott egyetem karrierirodájától függ, hogy a munkaerőpiac mely ágazataival és szervezeteivel tart fenn kapcsolatot. Ezen kívül az adott szervezet nyitottsága, fogadókészsége befolyásolja, hogy fogad-e, vagy mely területekre és milyen létszámban hallgatókat. A szakmai gyakorlatok tehát az egyetemi karrierirodától, az adott szervezet toborzásától, illetve a hallgatók egyéni kezdeményezésétől függnnek.

Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program

A közigazgatás változó feladatrendszere folyamatosan igényli a magasan kvalifikált, újszerű szemlélettel rendelkező, fiatal munkatársak bevonását. Az ösztöndíjprogramok szervezése törvény adta lehetőség [Kttv. 47. §]. A központi szinten szervezett ösztöndíj programok minden bizonnyal legsikeresebbike az immáron több éve **működő** Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program (továbbiakban MKÖ). Az ösztöndíj rendszer fenntartását indokoltá teszi, hogy **a jó képességgel rendelkező** munkatársakért egyre inkább nemzetközi szinten is versenyezni kell annak érdekében, hogy tanulmányaik befejezése után vonzó lehetőségként tekintsenek a hazai **és különösen a közzolgálatban történő** munkavállalásra.

Az MKÖ részletszabályai többször is módosultak az elmúlt évek során, azért hogy minél inkább szolgálni tudja az utánpótlás célokat. Azonban a célcsoport a kezdetektől azonos. Az MKÖ olyan, a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal gondozásában működtetett program, amely a fiatal, diplomás, idegen nyelveket beszélő szakemberek jelentkezését várja, mind a közigazgatáson belülről és kívülről. A jelentkezési feltétel a magyar állampolgárság, a korhatár 30. életév. Nyelvi követelmény pályázatuk az angol vagy német vagy francia nyelv legalább B2-es tárgyalóképes ismerete.

A program vonzerejét jelenti, hogy a 10 hónapos időtartam az alábbi két fő szakaszból épül fel: egy 8 hónapos magyarországi közigazgatási szerveknél folytatott gyakorlat és egy 2 hónapos külföldi gyakorlat, mely beékelődik a magyarországi szakaszba. A külföldi gyakorlati szakasz a külföldi közigazgatási munkatapasztalat-szerzést, más európai uniós országok munkamódszereinek, jó gyakorlatainak megfigyelését szolgálja (célország az EU 26 országa lehet). A külföldi gyakorlat ideje alatt az ösztöndíjasnak kutatómunkát is kell végeznie, melynek fontos részét képezi a külföldi tapasztalatok írásos feldolgozása is. A hazai gyakorlat a magyar közigazgatási munka alapos megismerésére ad lehetőséget. A magyarországi programszakaszban az ösztöndíjasok tananyag-modulok teljesítéséből álló, általános közigazgatási ismereteket tartalmazó képzésen vesznek részt. A képzés kiegészül még készségfejlesztő tréning alkalmakkal és európai uniós szakismereti képzéssel is. A tananyagokban való előrehaladást tutorok is segítik. Fontos,

hogy minden programrésztvevő szakmai fejlődését egy mentor kíséri figyelemmel (aki minisztériumok vagy egyéb háttérintézmények már többéves tapasztalattal rendelkező munkatársa lehet) szakmai és gyakorlati tanácsokkal látva el az ösztöndíjast. A mentor folyamatosan követi és a megadott szempontok szerint értékeli az ösztöndíjas tevékenységét, majd a program végén egy részletes értékelést ad a mentorált személyről.

2.2. Kiválasztás

A kiválasztás szabályai az évek során folyamatosan változtak, a kötelező pályáztatási rendszer szabályaitól kezdve, a pályáztatás csupán lehetőségként való szabályozásáig. Korábban vezetők kiválasztását kötelező jelleggel végezte a Nemzeti Közigazgatási Intézet (jogutód: Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal).

Jelenleg a Kttv. csak a legszükségesebb rendelkezéseket tartalmazza a pályáztatással összefüggésben [45. §], a részletszabályokat rendelet tartalmazza. A hatályos szabályozás alapján kötelező pályáztatási kötelezettség nincs. Pályázat lefolytatására két esetben kerül sor, elsősorban ha jogszabály azt bizonyos speciális esetekben előírja, illetve ha a munkáltató saját mérlegelése alapján maga dönt a pályázat kiírásáról. (Ha azonban a **pályázati eljárás** mellett dönt, akkor kinevezést adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt.) Egyebekben ún. **meghívásos eljárás** is alkalmazható. Ezzel a munkáltatók lehetőséget kaptak a kiválasztási eljárás gyors, rugalmas és egyedi igényekhez illeszkedő kezelésére.

Az eszközöket tekintve elmondható, hogy jelenleg **minden szerv egyedileg dönthet arról, hogy milyen kiválasztási módszereket**, és milyen összetételben **alkalmaz**. Ezek közül a leggyakoribb az önéletrajzok előzetes szűrése, majd egy, vagy kétkörös **személyes interjúk** lefolytatása. Értékelő központ (ún. assesment center - AC) alkalmazására ritkán kerül sor, mert az speciális felkészültséget igényel a szervezők részéről. Az általánosságban alkalmazott személyes interjú elvégzése gyakran nem szakszerűen történik. Sok vezető gondolja, hogy pusztán meglévő emberismeretere hagyatkozva sikeres interjúztató, azonban mint minden szakterületnek, ennek is megvannak a maga szakmai fogásai és buktatói. Ezért célszerű a HR munkatárs bevonása, különösen, ha a több körös interjúkat szerveznek. Így **strukturált** (előre meghatározott kérdéseket tartalmazó) **interjú** keretében HR munkatárs fel tudja deríteni a jelölt készségeit és kompetenciáit, amíg a szakterület interjúztatója a jelölt szakmai felkészültségéről győződik meg. Az eszközök tárháza adott, viszont ezeket alig használja ki a közzolgálat, a vezetők sincsenek felruházva külön kiválasztási ismeretekkel, amely kívánatos lehetne, tekintve, hogy ők a döntéshozók az új munkaerő felvételénél.

2.2.1. Egységes adattartamú önéletrajz

A Kttv. egyik újdonsága volt 2012-ben, hogy három személyi körre egységes adattartalmú önéletrajz kitöltését írta elő. **Közzolgálati önéletrajz** benyújtására kötelezettek a **közzolgálati tisztviselők**, a személyügyi központ által működtetett **toborzási adatbázisba jelentkezők** és a közigazgatási szervek által lefolytatott **pályázati eljárásban résztvevők**. A közzolgálati tisztviselők – tetszőleges tartalommal és formában – eddig is kötelesek voltak önéletrajzot készíteni, amelyet a munkáltató közigazgatási szerv a tisztviselő személyi anyagában helyezett el. A minisztériumokban és a Miniszterelnökségen már 2011-ben bevezették az egységes önéletrajzot, ez került kiterjesztésre a teljes közigazgatásra és a közigazgatásban elhelyezkedni szándékozókra. Az egységes adattartalmú önéletrajz a **hatékonyabb HR-tevékenységet** (toborzás, kiválasztás, előmenetel, életpálya-tervezés) **támogatja**. Kormányrendelet határozza meg részletesen azokat a kötelező és opcionálisan kitöltendő adatokat, melyeket a tisztviselőknek és a jelentkezőknek meg kell adniuk. Amennyiben a jelentkező hiányosan tölti ki önéletrajzát, a pályázat kiírója – a jogszabályra hivatkozva – elutasíthatja a jelentkezést.

2.2.2. Szelekciós elemek, az alkalmazás lépcsőfokai

A közzolgálat sajátosságait tekintve jogszabály írja elő a számításba vehető jelöltek szükséges jellemzőit. A szelekciós elemeket két fő csoportra bontva lehet tárgyalni, amelyek: az alkalmazás általános feltételei; az alkalmazás különös feltételei. Ezek jelentős szelekciót eredményeznek, amely leszűkítik a kínálatot.

Általános alkalmazási feltételek a hazai közigazgatásban: magyar állampolgárság, cselekvőképesség, büntetlen előélet, nagykorúság, minimum iskolai végzettség.

Különös alkalmazási feltételek a hazai közzolgálatban többek között: az adott munkakörhöz speciálisan meghatározott képzettség (képesítési kormányrendelet alapján), szakmai gyakorlat, egyéb speciális tudás, készség az adott közigazgatási szerv elvárásainak megfelelően.

2.2.3. A próbaidő

Kiemelt intézmény a magyar közigazgatásban a próbaidő. Ez a **beválás megállapítására hivatott utolsó lépcsőfok** és eszköz, illetve ez az intézmény tekinthető a kiválasztás utolsó lépésének is, hiszen ennek eredményes letelte után véglegesíthető állásában a tisztviselő [Kttv. 46.§]. A próbaidő minden bizonnyal a legkiválóbb eszköz arra, hogy a

tisztviselőről kiderüljön, valóban alkalmas-e a munkakör betöltésére. A próbaidő alatt mindkét részből a munkaviszony (kormányzati szolgálati jogviszony) minden kötöttség nélkül, azonnali hatállyal, indokolás nélkül megszüntethető. Kötelező időtartama legalább három, de legfeljebb hat hónapig terjedhet. Garanciális szabály, hogy a próbaidő nem hosszabbítható meg. A próbaidő tartamát a pályakezdőnél a gyakornoki időbe be kell számítani.

Ismeretellenőrző kérdések:

1. Sorolja fel a belső-és külső toborzás eszközeit (minimum 3-3 eszközt)!

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Milyen célokat szolgál a tartalékállomány új rendszere? Fejtse ki néhány gondolatban!

.....
.....
.....
.....
.....

3. A Kttv. hatályos előírásai alapján milyen két kiválasztási forma alkalmazható a közzszolgálati tisztviselők esetében?

.....
.....
.....

4. Sorolja fel az általános és különös alkalmazási feltételeket!

.....
.....
.....
.....
.....

5. Milyen célt szolgál a próbaidő intézménye? Foglalja össze egy mondatban!

.....
.....
.....

3. Hivatás-etika

A hivatás-etikai alapelvek olyan etikai előírásokat foglalnak magukba, amelyeket a közzolgálatban dolgozóknak mindennapi munkatevékenységük során alkalmazniuk kell a gyakorlatban. Az állam működésének egyik alappilléret a közzolgálatban foglalkoztatottak hivatástudata jelenti.

Hivatás-etikai szabályok a korábbi, a köztisztviselők jogállásáról szóló törvényben is jelen voltak, viszont szétszórta voltak megtalálhatók az elvek és különösebb figyelem nem övezte ezt a területet, hiányzott az etikai képzés, a hivatás-etika tudatosítása, a megfelelő monitoring, illetve a szankciórendszer.

Azonban a heterogén, több esetben szervezeti szintű etikai szabályozás helyett **a közzolgálati hivatás-etikai alapelveket, értékeket** átfogóan rögzítő zsinórmértékre van szükség a közzolgálati jogegység és jogbiztonság érdekében. Ez egyfelől biztosítja az alkalmazottak jogvédelmét, másfelől az állampolgárok számára is egyértelművé teszi a magyar közzolgálatban foglalkoztatottakkal szemben támasztható szakmai és etikai elvárásokat, ezáltal a kölcsönös bizalom és együttműködés, végső soron a demokrácia minősége erősödik. A közzolgálati alkalmazottaktól az állam magas szintű helytállást vár el, amely biztosítja a társadalmi közmegebecsülést élvező, pártsemleges, hazaszerető, a magyar nemzet érdekeit és a közjót legmegfelelőbben szolgáló államszervezet működését. A közös értéktartalmat hordozó hivatás-etikai normákhoz, mint definíciós kerethez hozzáilleszhetőek az egyes jogviszonyok szaktörvényekben, vagy más normákban meghatározott és a hivatás-etikai alapelvekkel, értékekkel harmonizált speciális etikai követelményei (pl. a katonai pályát megkülönböztető nagyobb áldozatvállalást, bajtársiasságot és a hazaszeretetből eredő elkötelezettség). Általános probléma világszerte, hogy az etikai szabályozást, ha létezik is valamilyen formában, a szervezetben nem veszik komolyan, a vezetők nem elkötelezettek, vagy maga a szabályozás minősége, koherenciája a gyenge. Emellett sok esetben hiányzik a megfelelő monitoring, a szemléletformáláshoz szükséges képzések és maga az értékelés, a szankció. Ha mindezek hiányoznak, akkor nem lehet kialakítani a hivatás-etikai kultúrát.

A Kormányzat felismerve a hivatás-etikai terület hiányosságait új **szabályrendszert** teremtett meg. Ez a szabályrendszer világos előírásokkal segíti a tisztviselőket hivatásukhoz méltó magtartás tanúsításában. A hivatás-etikai elem koncepcionális jelentősége összefoglalóan az alábbi pontokban ragadható meg:

- * hozzájárul a **közzolgálati értékek** erősítéséhez, a **közbizalom** növeléséhez;
- * növeli a **szervezeti integritást**, az átláthatóságot (transzparencia), **elszámoltathatóságot**;
- * elősegíti a tisztviselők **hivatástudatának** növelését,
- * a **korruptió megelőzése**, és az ellene való fellépés korszerű eszköze;
- * segít az érdek-összeütközések megelőzésében, az összeférhetlenség megszüntetésében;
- * a normasértések tisztességes eljárás keretében bírálhatók el, a normasértésnek **rögzített szankciórendszere** van.

3.1. A hivatás-etikai szabályozás folyamata

A Kttv. mintegy két évtizedes hiányt pótolva rögzítette a kormánytisztviselői és köztisztviselői hivatás etikai alapelveit. A törvény felhatalmazása alapján a **Magyar Kormánytisztviselői Kar** (továbbiakban: Kar) feladata volt a kormánytisztviselők számára szóló hivatás-etikai kódex, azon belül is a részletszabályozás és az etikai eljárásrend kidolgozása.

Az állami szerveknél érvényesítendő etikai normákat összegyűjtő, ajánlás és útmutató jellegű **Zöld Könyv 2013** áprilisában készült el. A dokumentum az állami szerveknél érvényesítendő etikai elveket, normákat foglalja össze, kiegészítve a jogszabály által deklarált törekvéseket. A Zöld Könyv iránymutatásai alapján a szervezetek saját etikai kódexeket készítenek.

Nagy előrelépés, hogy 2013. június 21-én a Magyar Kormánytisztviselői Kar Országos Közgyűlése elfogadta a **Kormánytisztviselői Hivatás-etikai Kódexet**, amely a Zöld Könyv sok ajánlását elfogadta, valamint több jelentős előremutató kiegészítéssel is élt. A kódex a közzolgálat által eddig is vallott olyan etikai alapelveket és normákat rögzíti, mint például a tisztességesség, lelkiismeretesség, szakszerűség, pártatlanság, hatékonyság és átláthatóság. Ezen értékeket támogatva a kódex részletszabályokat is megállapít: többek között kimondja, hogy a kormánytisztviselői hivatásból eredő kötelezettség többek között az elfogulatlanság megőrzése, a kormánytisztviselői munkával összeegyeztethetetlen tevékenységektől való tartózkodás, az ajándékok visszautasítása és a közforrások felelős felhasználása is.

3.2. A hivatás-etika törvényi elemei

A következőkben a hivatás-etika fő, törvényi elemei kerülnek rövid bemutatásra.

Hűség és elkötelezettség

A kormánytisztviselő, esküjének megfelelően hazaszerető, és hűen szolgálja Magyarország érdekeit és céljait. Érvényesíti az alkotmányos alapértékeket, tiszteletben tartja az alapjogi intézményeket. A kormánytisztviselő hűsége Magyarországhoz az Alaptörvényben szabályozott demokratikus intézményrendszer keretei között kifejeződő közérdek iránti elkötelezettségen keresztül is megnyilvánul. Tartózkodik minden olyan magatartástól, amely alkalmas a Kormány programjának, illetve politikájának, a közigazgatási szerv döntéseinek vagy tevékenységeinek bírálatára. Közszolgálati feladatainak ellátásán kívüli tevékenysége nem veszélyeztetheti a közigazgatási funkciók és feladatok ellátásának pártpolitika semlegességébe vetett közbizalmat.

Nemzeti érdekek előnyben részesítése

A kormánytisztviselő a nemzet érdekét és a közjót szolgálja, amelyet a magánérdekkel, valamint a csoportérdekkel szemben előnyben részesít.

Igazságos és méltányos jogszolgáltatás

A kormánytisztviselő úgy alkalmazza a jogszabályokat, hogy azok – a jogszabályban meghatározott szempontok és az adott ügy egyedi sajátosságainak figyelembevételével – megfeleljenek az általános jogelveknek, az alkalmazott jogszabályok rendeltetésének, valamint a méltányosság követelményének. Minden cselekedetében emberséges, védi az emberi méltóságot, tiszteletben tartja az emberi és a személyiségi jogokat.

Méltóság és tisztesség

A kormánytisztviselő magatartásával és megjelenésével erősíti a beosztása, az általa képviselt közigazgatási szerv, valamint a magyar közigazgatás iránti közbizalmat. A hivatali és magánéletében egyaránt hivatásához méltó, becsületes, tisztességes és példamutató magatartást tanúsít. Szolgálaton kívüli életmódjával, életvezetésével közvetetten sem károsítja a kormánytisztviselőkre vetett közbizalmat. Elutasítja a korrupciót, annak valamennyi formája ellen fellép, így elutasít minden, a tevékenységével összefüggő, nem jogszabályon alapuló előnyt. Pártatlanságának megőrzése érdekében nem kérhet, és nem fogadhat el harmadik féltől – sem közvetve, sem közvetlenül – olyan juttatást, ajándékot vagy egyéb előnyt, illetve annak ígérését, amely alkalmas arra, hogy befolyásolja pártatlanságát, ítélőképességét döntéseiben, feladatai tisztességes, törvényes és szakszerű ellátásában. Ha a kormánytisztviselőnek - akarata ellenére - olyan ajándékot juttatnak, vagy egyéb előnyt ígérnek, amelynek célja, hogy döntéseire hatással legyenek, haladéktalanul köteles erről felettesét írásban értesíteni.

A kormánytisztviselő kulturált megjelenésével erősíti munkahelye és az egész közszolgálat elismertségét, ezzel is kifejezi tiszteletét az állampolgárok és munkatársai iránt. Munkahelyén és munkahelyén kívül egyaránt kerüli a szélsőséges, kihívó, alkalomhoz nem illő viselkedést, rendben és tisztán tartja környezetét. Az ügyek intézése során az eljárásában résztvevőkkel, az ügyfelekkel szemben higgadtan, türelmesen és mértékletességgel jár el, tartózkodik a személyüket érintő észrevételek, sértő minősítések megtételétől.

Előítéletektől való mentesség

A kormánytisztviselő tartózkodik minden olyan magatartástól, amely a nemzetiségen, a nemen, fajon, etnikai vagy társadalmi hovatartozáson, fogyatékossgon, nyelven, valláson vagy hiten, politikai vagy egyéb meggyőződésen, korról, szexuális beállítottságon, vagy vagyoni helyzeten alapuló indokolatlan megkülönböztetés látszatát kelti.

Pártatlanság

A kormánytisztviselő tevékenysége során nem lehet részrehajló, közhivatali tevékenysége és eljárása mindenkor elfogulatlan és pártatlan.

Felelősségtudat és szakszerűség

A kormánytisztviselő cselekvési kötelezettségét mindenkor késedelem nélkül látja el, a felelősséget másra alaptalanul nem hárítja át. Hibás döntései következményeit lehetőség szerint orvosolja. Mértékadó gondossággal kell biztosítania a felelősségi körébe tartozó közpénzek és közvagyon törvényes, célszerű és eredményes felhasználását, a munkájához igénybe vett pénzügyi és anyagi eszközöket rendeltetésüknek megfelelően kell használnia, kezelnie.

Együttműködés

A kormánytisztviselő hivatása gyakorlása során a vele kapcsolatban állók tekintetében együttműködésre, segítségnyújtásra, a kölcsönös tiszteleten alapuló udvarias, szolgálatkész és előzékeny kapcsolattartásra törekszik. A jogszabályok keretei között a hozzá fordulóik részére megad minden rendelkezésre álló olyan információt, amely a hatáskörébe és illetékességébe nem tartozó ügy elindításához szükséges. Munkatársaival kulturáltan, a kölcsönös megbecsülés

szellemében érintkezik. Önzetlen támogatást nyújt, a problémák megoldását elősegítő légkör kialakítására törekszik, tevékenységét a humánus magatartás jellemzi. Tudását, gyakorlati tapasztalatait folyamatosan megosztja munkatársaival.

Intézkedések megtételére irányuló arányosság

A kormánytisztviselő jogalkalmazói feladatait a közjó érvényesítésével úgy látja el, hogy az általa javasolt, illetve tett intézkedések arányosak legyenek az elérni kívánt céllal, és a jogok korlátozására csak a szükséges mértékben vezessenek.

Védelem

A kormánytisztviselőt a törvényes és szakszerű munkavégzése közben pártatlan és pártpolitika-semleges magatartása, valamint szakszerű feladatellátása miatt semmilyen hátrány nem érheti.

A vezetőkkel szemben további etikai elveket fogalmaz meg a törvény. Ezek a *példamutatás, a szakmai szempontok érvényesítése és a számonkérési kötelezettség*.

Megjegyezzük, hogy a Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódex a törvényi elemeken kívül többlet elemeket is tartalmaz, mint például, hogy a kormánytisztviselő átlátható módon és lelkiismeretesen végzi munkáját. Vezető esetében pedig a beosztottak támogatása jelent meg plusz előírásként.

3.3. Magyar Kormánytisztviselői Kar

Magyarország jövőjének egyik kulcseleme a szakmája iránt elkötelezett, felkészült, megújulni kész, a korrupciót elutasító, magas etikai követelményeket érvényesítő kormánytisztviselő, aki minden körülmények között korrekt szakmai partnere a mindenkori politikai vezetésnek. Tevékenységével a közjót szolgálja, felelősséggel és a törvényesség maximális betartásával. Ebben kíván segítséget nyújtani a Magyar Kormánytisztviselői Kar, amelynek létrehozásával olyan **közös értékalapú egységes hivatásrend** jött létre először a rendszerváltozás után, amely hozzájárulhat a közigazgatás működése iránti állampolgári bizalom megerősödéséhez. A Kttv. 2012. július 1-el hozta létre ezt az intézményt, amely kormánytisztviselőket – mint egy hivatásrend tagjait - tömörítő önálló önkormányzattal rendelkező köztisztviselői kamara. Létrehozásának célja, hogy egységes szervezeti, jogi és működési kereteket biztosítson számukra a szakmai érdekképviselet, a jogvédelem, a szakmai feladatellátás területén, magára vállalva egyes állami feladatokat is [Kttv. 29. §]. A Kar kötelező tagsági viszony alapján működik. Szervezete kétszintű, feladatait az országos, valamint a fővárosban és a megyékben (területi szinten) működő szervezetei útján látja el. Alapszabályában meghatározott módon és feltételek szerint tagozatokat alakíthat, amelyek horizontálisan, így ágazatonként, szakmacsoportonként, illetve igazgatási szintenként szerveződhetnek.

3.3.1. Az MKK fő feladatai

Az MKK főbb feladatai az érdekképviselet és az érdekvédelem, ennek részleteit a törvényi szabályozás rögzíti:

- * érdekképviseletet, érdekvédelem és kormánytisztviselői jogvédelem, konzultációs és felterjesztési jog gyakorlása, a kormányzati szolgálati jogviszonnyal-, az MKK-t érintő jogszabályokkal összefüggő kérdésekben és az igazgatási munkaerővel való gazdálkodás kérdéseiben véleményezési jog gyakorlása, kezdeményezheti a Kormánytól a kormánytisztviselők élet- és munkakörülményeit, valamint foglalkoztatási feltételeit és a hivatás gyakorlását érintő jogszabályok megalkotását és módosítását, meghatalmazás alapján elláthat bíróság és más hatóságok előtt képviseletet;
- * kialakítja a Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódexet (hivatásetikai részletszabályokat) és eljárási rendszert, lefolytatja az etikai eljárásokat;
- * az MKK működésével összefüggő tevékenységek: az Alapszabály és SZMSZ megalkotása, tagjairól és szerveiről nyilvántartás vezetése, díjak és elismerések alapítása és adományozása valamint más állami szerveknél ezek kezdeményezése, éves költségvetésének megalkotása;
- * pályázatok és szakmai kiadványok megjelentetése;
- * megfigyelőként részt vesz a kormánytisztviselők vizsgáztatásában és továbbképzésében, indokolt esetben törvényességi és egyéb intézkedést kezdeményez, továbbá tagot delegál a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (KTK) elnökségébe, szakmai konferenciák, tudományos tanácskozások, felkészítő továbbképzések szervezése;
- * tagjai számára jóléti, szociális és egyéb kedvezményes szolgáltatásokat nyújthat.

3.3.2. A Kar felépítése

A Kar szervezete képviseleti, ügyintézői testületekből, valamint tisztségviselőkből és ügyintézői szervből áll. A Kar legfőbb képviseleti, döntéshozó szerve az **Országos Köz-gyűlés**, amelyet szükség szerint, de évente legalább egy alkalommal össze kell hívni. Az Országos Közgyűlés 80 tagból áll.

A Kar legfőbb ügyintézői testülete az **Országos Elnökség** (a továbbiakban: Elnökség). Az Elnökség tagjai: az elnök, az alelnökök; a főtitkár; az Országos Pénzügyi Ellenőrző Bizottság elnöke; az Országos Etikai Bizottság elnöke.

Az elnök a Kar képviseletét önállóan gyakorolja, jogkörét az Alapszabályban meghatározott módon átruházhatja. Az elnök munkáját az Országos Közgyűlés által megválasztott leg-feljebb öt alelnök segíti. A **főtitkár** vezeti a Kar Országos Irodáját, amely az adminisztratív feladatokat látja el.

A **Területi Közgyűlés** Területi Elnökséget és Területi Etikai Bizottságot választ. A területi szinten működő Kar véleményét köteles kikérni a területi államigazgatási szerv vezetője a munkavégzésre, munka és pihenőidőre, juttatásra és jutalmazásra vonatkozó munkáltatói szabályozásról, jogosult véleményezni és konzultációt kezdeményezni a munkáltatói intézkedésekről, valamint a területi etikai bizottság Becsületbíróságként jár el etikai ügyekben.

Az Országos Közgyűlés tagjait, a Területi Elnökséget, a Területi Etikai Bizottságot és elnökét egy időben, két külön jelölőlista alapján öt évre, titkos szavazással a Választási Szabályzat szerint **választják meg**. Nem lehet az Országos Közgyűlés és a Területi Közgyűlés tagja az a kormánytisztviselő, aki a választás kitűzésének időpontjában fegyelmi büntetés hatálya alatt áll.

A **Kar tisztségviselője** legalább öt éves közigazgatási gyakorlattal rendelkező kormány-tisztviselő lehet. A Kar tagja azonos tisztségre legfeljebb két egymást követő alkalommal választható meg. Tisztségviselő nem lehet politikai párt tagja, állami vezető és hivatali szervezet vezetője, más kamara tagja.

3.4. Az etikai eljárás szabályrendszere

Az etikai szabályok be nem tartása esetén **szankciórendszer** bevezetésére is sor került, amelynek szabályait a Kttv., illetve az Etikai Eljárási Szabályzat rendezi. **Etikai vétség** gyanúja esetén az MKK Területi Etikai Bizottságai becsületbíróságként eljárva folytathatnak le eljárást elsőfokon. Az etikai vétséget elkövető MKK taggal szemben kiszabható büntetés a **figyelmeztetés vagy a megrovás**. Ha az etikai eljárás során fegyelmi vétség elkövetésének gyanúja merül fel, az eljáró szerv erről köteles értesíteni az eljárás alá vont kormánytisztviselő munkáltatóját. A másodfokú eljárás lefolytatására az Országos Etikai Bizottság jogosult, amely az Alapszabályban meghatározott módon háromtagú tanácsban jár el. A másodfokú határozat a közigazgatási perekre irányadó szabályok szerint bíróság előtt megtámadható.

Az etikai eljárás eredménye alapján az MKK fegyelmi eljárást kezdeményezhet a kormánytisztviselő munkáltatójánál.

3.5. Hivatásetikai képzések rendszere

A komplex etikai normarendszer és jogszabályi háttér valamint a Magyar Kormánytisztviselői Kar által megalkotott belső kari szabályok egységes értelmezése, az **új etikai eljárásrend ismertetése speciális képzésfejlesztést igényelt**, amelyet a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem bonyolított le. A Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódex bevezetésére készülve közel 3000 fő kormánytisztviselő vett részt az Egyetem vezetésével megvalósított minősített hivatásetikai továbbképzéseken. A hivatásetikai képzések kiemelt célja volt a kormánytisztviselők megfelelő felkészítése a Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódex 2013. szeptember 1-i hatálybalépésére.

A hivatásetikai kultúra fejlesztése hozzájárul egyben hazánk **anti-korrupciós törekvéseinek** fejlesztéséhez is. Az Open Government Partnership nevű nemzetközi kezdeményezés érdekében végrehajtandó akcióterv kiemelt anti-korrupciós eszköznek tekinti az etikai kódexek megalkotását és az azok terjesztéséhez kapcsolódó képzések megvalósítását. Az NKE munkájával egyedi szakmai tartalommal, speciális módszertan szerinti képzés- és programfejlesztést valósított meg a kormánytisztviselői hivatásetika szakterületén. A fenti képzések és a teljes tisztviselői gárda számára kifejlesztett tananyagok hozzájárultak ahhoz, hogy az etikai reformok rendszere országos szinten befogadhatóvá váljon.

Itt érdemes még megemlíteni az ún. integritás tanácsadók szerepét, akik képzését az NKE végzi. Olyan közigazgatási szakértők képzése történik, akik képesek arra, hogy egy közigazgatási szervezetben támogassák az integrált irányítási rendszer erősödését, a szervezet tudatos és kontrollált fejlődését támogató személyügyi folyamatok kialakítását, a hivatásetikán alapuló munkakultúra elterjedését és ezáltal a korrupció és a visszaélések kockázatának csökkenését és azok megelőzését. Minderről jogszabály rendelkezik, minden szervnél ki kell jelölni az integritás tanácsadókat, akik az elvégzett képzés végére a várakozások szerint képesek lesznek az integritás kultúráját képviselni és terjeszteni szervezeteikben. Mindez egyébként egy része a Kormány összefüggő korrupciókezelési intézkedéseinek, melyeknek célja a politikai, gazdasági és társadalmi korrupció együttes kezelése.

Ismeretellenőrző kérdések:

1. Egészítse ki a pontozott vonalon a következő hiányos mondatot!

A.....szakmai érdek-képviselési szerv, a kormánytisztviselők önkormányzattal rendelkező szakmai, érdek-képviselési köztestülete. (Helyes válasz: Magyar Kormánytisztviselői Kar)

2. Sorolja fel az új hivatásetikai rendszer legalább három koncepcionális jellemzőjét!

.....
.....
.....
.....
.....

3. Sorolja fel a hivatás-etika törvényi elemeit!

.....
.....
.....
.....
.....

4. Foglalja össze az MKK Országos Közgyűlésének legfőbb jellemzőit!

.....
.....
.....
.....
.....

5. Ismertesse röviden az etikai eljárás szabályrendszerét!

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Előmeneteli és karrierrendszer, javadalmazás

A közzszolgálati tisztviselői pályán való előrehaladás lehetőségét az előmeneteli rendszer biztosítja. Az előmenetel lehetősége egyértelműen a legmeghatározóbb része az életpályának, hiszen a tisztviselői karrierlehetőségek az előmenetel rendszerében szabályozottak. A karriertervezés kiterjed a közzszolgálati tisztviselő teljes életpályájára, ahol meghatározottak a belépési, fejlődési, és teljesítménykövetelmények, így végső soron az **előmeneteli rendszer** összefügg a **közigazgatási humánerőforrás-gazdálkodás minden funkciójával**.

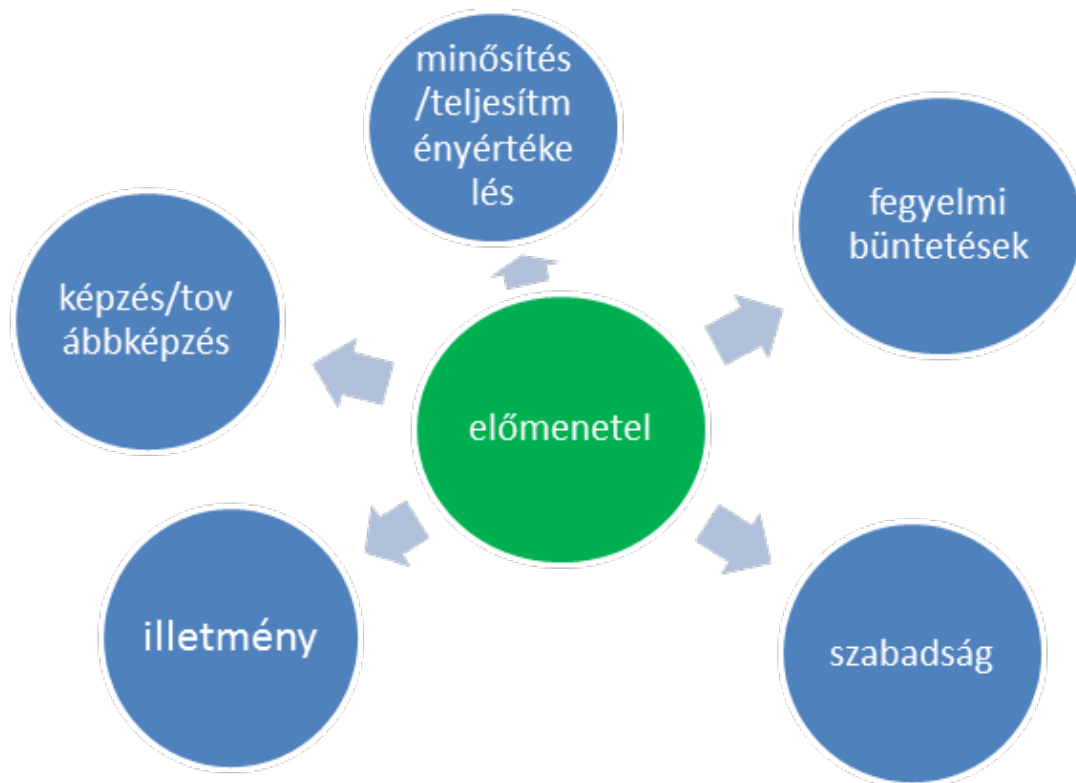
A jogszabály által garantált, automatikus előmenetel a zárt közzszolgálati rendszerek egyik meghatározó jellemzője. Ez az előmenetel a köztisztviselő részére kiszámítható, előre tervezhető **életpályát, karriert garantál**, az idő múlásával párhuzamosan halad előre a ranglétrán. A hazai közigazgatásban előmenetel alatt a közigazgatásban a tisztviselő **illetményben, címekben, besorolásban** (és vezetővé válás) való előrehaladása érthető. A **besorolás alapja az iskolai végzettség** (közép-és felsőfokú) valamint a **szolgálati idő**. A végzettség fokán kívül annak jellege nem differenciált, így a speciális képzettségek díjazására csak nagyon szűk pótlékozási lehetőség adott (képzettségi pótlék). Az **illetményrendszer kötött**, a belépéskor megállapított illetmény a szolgálati idő függvényében mutat lassú növekedést. Ezt esetlegesen nyelvpótlék (vagy egyéb pótlék) egészítheti ki, vagy címek elnyerése, és a vezetővé válás jelenthet jelentősebb hirtelen növekedést, illetve a teljesítményhez kötött illetményelemek: alapilletmény-eltérítés, személyi illetmény alkalmazása. Ez azonban a státuszok és a személyi juttatás előirányzatok korlátozottsága miatt értelemszerűen nem érhetőek el mindenki számára. Mindezek alapján látszik, hogy a vezetői karrierút mellett hiányzik a **szakértői pályáivék** felrajzolása, amelyekkel a speciális szakértelem, az elvégzett munka minősége, a teljesítmény és a felelősség honorálható volna. Az egyéni teljesítmény elismerése, ösztönzése, és a motiváció elősegítése mind az előmeneteli rendszer bizonyos szempontú nyitottabbá tétele felé mutatnak.

4.1. Az előmeneteli rendszer

Jelenleg karrier-típusú előmeneteli és díjazási rendszer van érvényben a közzszolgálati tisztviselők esetében. A **munkakör és a díjazás elválik egymástól, a díjazás a személyre fókuszál**. Az előmenetel tervszerű és automatikus, gyakorlatilag szinte csak az idő múlásához kötött (senioritás elv).

A közigazgatásban működő **előmeneteli és karrierrendszer több mint húsz éves tapasztalatait levonva** elmondható, hogy **megérett a változásra**, a nyitottabb, rugalmasabb, **több lehetőséget kínáló formákra, megőrizve** ugyanakkor a **stabil közzszolgálati életpálya hivatástudatot teremtő tulajdonságait**. Ezért az előmeneteli rendszer fokozatosan a munkakör értékéhez való igazítása tervezett. A hosszú távú cél, hogy a közzszolgálatban megteremthető legyen az alap a **teljes életpályára kiterjedő kiszámítható és vonzó** - folyamatos szakmai fejlődési lehetőséget, sikerélményt, előmenetelt támogató - tisztes megélhetést, szakmai büszkeséget, tisztességes munkakörülményeket, szervezethez tartozást, a lojalitást erősítő, **hosszú szolgálatvállalásra ösztönző életútra. Valamint, hogy a** szervezet számára kellő mennyiségű és felkészültségű munkára motivált állomány álljon rendelkezésre, amely révén a szakmai feladatok eredményes és hatékony végrehajtása biztosítható. Ehhez szükséges, hogy a személyzeti politika tudatos módon építkezzen, és a közzszolgálati életpálya keretében egy átlátható, transzparens rendszer épüljön fel.

Ahogy említettük, az előmenetel összefügg és kölcsönhatásban van az életpálya más funkcióival is. Az előmenetel értelemszerűen szoros kapcsolatban van az illetménnyel, hiszen az előmenetel során bizonyos időközönként fizetési fokozatokban is előrelépés történik. Kihat a szabadságra, minél hosszabb a szolgálati jogviszony annál hosszabb szabadságra jogosult a tisztviselő, kapcsolatban van a fegyelmi büntetésekkel, amelyek az előmenetelt visszavethetik. Emellett a minősítéssel/teljesítményértékeléssel, valamint a képzés továbbképzés rendszerével is kimutatható a kapcsolat.



Forrás: Közzszolgálati életpályák című tankönyv (György – Hazafi szerk.)

4.2. Motivációs lehetőségek és az állomány elégedettsége

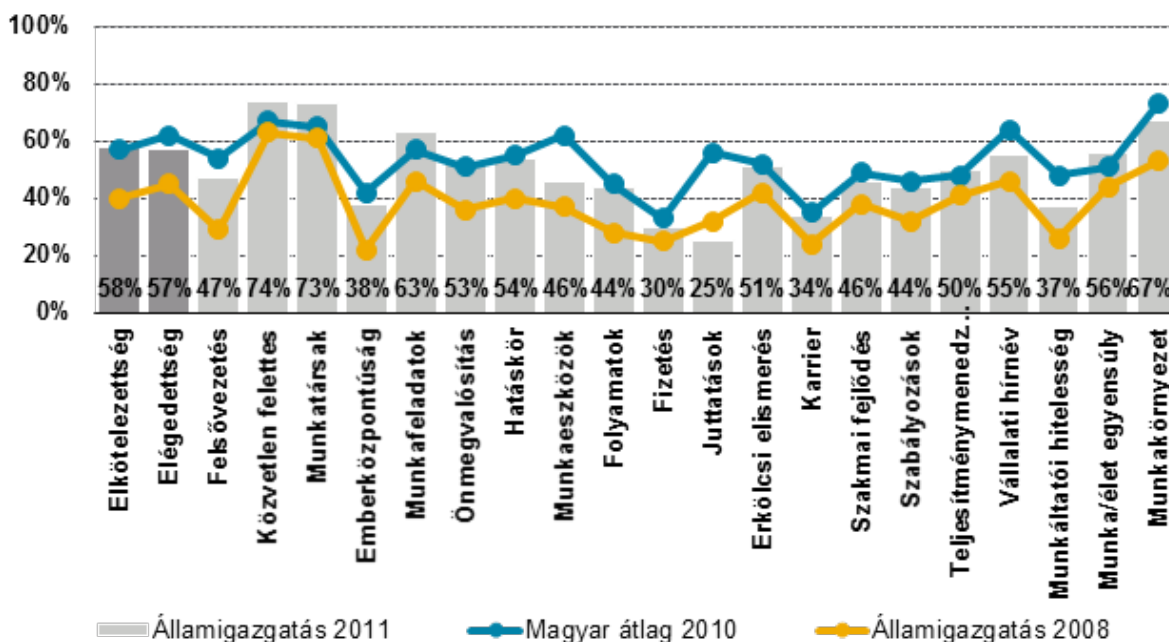
A motiváció vizsgálata megjelenik a közzszolgálat-tudományban, ahol a kérdés az, hogy a tisztviselők milyen motivációval rendelkeznek, és milyen ösztönzési rendszerekkel lehet őket leginkább jó munkára készíteni. Korábbi kutatások kimutatták például, hogy a magánszférához képest a közzszférában dolgozók erősebb belső motivációval rendelkeznek: például fontos nekik az érzés, hogy hasznosak a társadalom számára, feladataikat a közzszjő szolgálata érdekében látják el. Ezek a belső motivációk a külső (fizetés, állásbiztonság, karrier) ösztönzőknél is erősebbnek bizonyulhatnak. A motiváció azért fontos, mert ha közzszolgálati életpályáról beszélünk akkor **másként motiválunk mint a versenyszférában**. A közzszolgálatban a hivatástudat, közzszjőért cselekvés belső erőt, büszkeséget jelent, erkölcsi tartalmat képvisel, ezért kell a motivációt erősíteni, amely az összes életpálya elemében visszaköszszön a továbbképzésektől, a szakmai fejlődési lehetőségen keresztül a javasalmazásig, hogy csak néhány elemet említsünk. A tisztviselők jó motivációs szintjének elérése, az egyéni elégedettség és ezáltal **a szervezet és a hivatás iránt érzett elkötelezettség a közzszolgálat teljesítménynövekedésének eredője**.

Ennél a témakörnél érdemes kitérni a kormánytisztviselői elégedettséggel kapcsolatos vizsgálatokra. Az elégedettség felmérés eredményei alapján kép alkotható az állomány tagjainak személyes életpályájával kapcsolatos véleményéről, közzszérteréről, összességében az életpálya erős és gyenge pontjairól, fejlesztésre váró területeiről. A **kormánytisztviselői elégedettségmérés** két évente kérdőíves felmérés formájában lezajló folyamat. A 2013-as évi felmérés nemrégiben zajlott le, most a 2011-es adatokra tudunk hagyatkozni. Ebben a felmérésben a kérdőívet 72 intézmény tisztviselői töltötték ki, amely az összehasonlíthatóság érdekében megegyezett a 2008-as kérdéssorral. Kiemelkedően magas arányban, megközelítőleg 23.000 fő munkatárs töltötte ki a kérdőíveket. Az így született reprezentatív eredmények alapján az **elkötelezett munkatársak aránya 58%**, amely összehasonlítva a magyar átlaggal, szinte teljesen megegyezik azzal (57%). A konkrét eredményeket tekintve a felmérés tanúbizonyossága szerint az államigazgatás legnagyobb erősségei a kollégák egymás felé irányuló kölcsönös tisztelete és megbecsülése, a fizikai munkakörnyezet adottságai, és a munkafeladatok, amelyet a dolgozók közel kétharmada nap mint nap szívesen végez. Viszont gyengének ítélték meg a válaszadók a juttatások dimenzióját, mindemellett a munkaeszközökkel és a munkáltatói hitelességgel kapcsolatos negatív vélemény rajzolódott ki. A fejlesztendő területek vonatkozásában a jövő az emberközpontúság erősítésében, a karrierlehetőségek szélesebb körű biztosításában, a munkáltatói hitelesség még nagyobb mértékű fokozásában és az önmegvalósítás mostaninál jelentősebb szintjének lehetővé tételében rejlik. A kutatás a jövőre vonatkozó veszélyekre is felhívta a figyelmet, tehát azokra a folyamatokra amelyek romlása esetén az elégedettség aránya

jelentősen csökkenne. Tehát érdemes figyelmet fordítani a munkafolyamatok megítélésével kapcsolatosan legalább a jelenlegi szint megtartására, hiszen a dolgozók esetleges **elégedettségcsökkenése** a jelentősebb **viSSzaesés kockázatát** hordozza a motivációban. Ilyen területek a teljesítménymenedzsment, munka/élet egyensúly, folyamatok és a szakmai fejlődés dimenziók, melyek megítélésének romlása jelentős elkötelezettség csökkenést vonhat maga után.

A következő ábra a felmérésben résztvevő válaszadók válaszainak eredményeit mutatja. Az alsó sorban a 22 terület, amelyen a mérés történt, valamint az elégedettség százalékos értékei.

Az állomány elkötelezettsége:



forrás: Kormánytisztviselői elköteleződés mérés 2011.

4.3. Munkakör alapú előmeneteli és karrierrendszer

Ahhoz, hogy a magyarországi közzszolgálati személyzeti politika irányvonalairól és ezen belül a közzszolgálati életpálya alakulásáról aktuális kép táruljon fel, bemutatjuk a munkakör alapú rendszer bevezetésével kapcsolatos hazai előzményeket, és a jelenlegi előkészítési folyamatot.

A szakirodalom többféle javadalmazási és ehhez kapcsolódóan karrierrendszert tart számon. A hazai irányvonalakat ismerve ezek közül kiemelendő egy a vállalati szektorból ismeretes út a **munkakör alapú rendszer** modellje, amely a **senioritás alapú zárt rendszer alternatívájaként jelent meg** az utóbbi néhány évben a közzszolgálati személyzeti politika stratégiaalkotásában. Az erre való **fokozatos** és körültekintő áttéréssel, megfelelő alkalmazás esetén hatékonyabb emberi erőforrás-gazdálkodás teremthető meg, ahol a **munkakör szervezetben elfoglalt helye, és tényleges értéke alapján jelölhető meg a díjazás formája**.

A munkakör alapú emberi erőforrás gazdálkodás többféle elemet ötvözve is kialakítható. Ez a rendszer, például kombinálva és ezzel **megőrizve a zárt karrierpálya előnyeit, a rugalmasabb előmenetel, teljesítményarányos illetmény és javadalmazás, az igényekhez igazított kiválasztási, képzési, továbbképzési rendszer működtetését alapozhatja meg**. A rendszer képes **többféle karrierpályát felvázolni**, pályára állítani a tisztviselőt, és támogatni előmenetelét. Ha a zárt pálya előnyeit meg kívánjuk őrizni, akkor egy komplex rendszert kell létrehozni, ötvözve a kétféle megoldás elemeit. Vagyis a közzszolgálat ethoszát fenntartó, zárt „életpályán” (tehát hosszú távra tervezetten) tartani a tisztviselőt, azonban az egyes munkakörök (szervezet, ágazat számára fontos) értéke alapján lehet meghatározni a díjazást, amely **igazságosabb, feladatellátással arányos mértékű**. Erre építhető rá a teljesítményelem, amely hangsúlyozottan nem feltétlenül kell, hogy párosítva szerepeljen a munkakör alappal. Az egyéni teljesítmény elismerése tehát plusz, a munkakör értéke mellett jelenhet meg, a rendszer jellegének kialakításától függően.

4.3.1. A munkakör alapú rendszer bevezetésére történő felkészülés előzményei

Az elmúlt években a központi közigazgatásban, a rendőrség és a honvédség intézményeinél már több alkalommal is dolgoztak ki munkakör alapú rendszerek létrehozására és működtetésére szolgáló különböző modelleket. Példaként említhetők az alábbiak:

A civil közigazgatásban 2007-ben indult **munkakör értékelési projekt** (MÉR), amelynek célja valamennyi minisztérium és az akkori Miniszterelnöki Hivatal munkaköri struktúrájának vizsgálata volt. A projekt keretében a vezetői munkakörök elemzésére, értékelésére és hierarchikus rendbe történő besorolására került sor HAY munkakör-elemzési, értékelési módszertan alapján². Eredményként munkaköri specifikációk, és a vezetői munkakörök relatív sorrendje alakult ki.

A Belügyminisztérium 1999-2000-ben a hozzá tartozó szervezetek tekintetében a „Forrás program” keretében saját munkakör-elemzési rendszert dolgozott ki. Az elemzések a Rendőrség, az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, valamint a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal munkaköreit érintették. 2004-ben a Belügyminisztérium hivatali apparátusa, a rendészeti szakközépiskolák, a Rendőrtisztviselői Főiskola munkaköreinek (mintegy 2400) elemzése, értékelése és relatív fontosságú sorrendbe állítása is megtörtént. Eredményként munkakör-családokat hoztak létre.

A közzolgálati életpályák összehangolásáról szóló 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozata feladatkielölése alapján 2011-ben lezajlott a **második MÉR projekt**, amelyben a Nemzeti Közigazgatási Intézet 1.000 db munkakör felvételét bonyolította le 2012-ben 14 szervnél, melyben mindhárom jogállás és minden intézménytípus megtalálható volt. A modellkísérlet során tesztelésre, majd véglegesítésre került az elemzéseket megalapozó módszertan (HAY módszertan szerint). Ezt követően született döntés az ún. MAR projekt elindításáról, amely már a munkakör alapú rendszer tényleges bevezetését célozza.

A kísérletek közös jellemzője, hogy az előkészítési fázis lezajlott, azonban példaként említve a második MÉR projektet, a munkakör alapú rendszer tényleges bevezethetőségével kapcsolatos felmérést nem tartalmazott, lehetőségeket igen, és főként a **módszertan tesztelése** történt meg. Azonban egyszerű következtetéseket nem tudott megállapítani a mintanagyság következtében (a közigazgatási, rendészeti, honvédelmi állomány összlétszáma közel 200.000 fő, a MÉR mintában 1.000 db. munkakör elemzése történt meg).

4.3.2. Felkészülés a munkakör alapú rendszer bevezetésére

A MÉR projekt eredményeit követően született döntés a MAR projekt elindításáról, amely esetében mindhárom jogállásra egységesen történne a rendszer bevezetése, azonban feltétlenül szükséges a három terület sajátosságainak figyelembevétele. Természetesen a hivatásos állományok jogviszonyának munkakör alapra történő helyezése is lehetséges, ahogyan azzal már a fentiekben ismertetett módon mindhárom hivatásrend kísérletezett is.

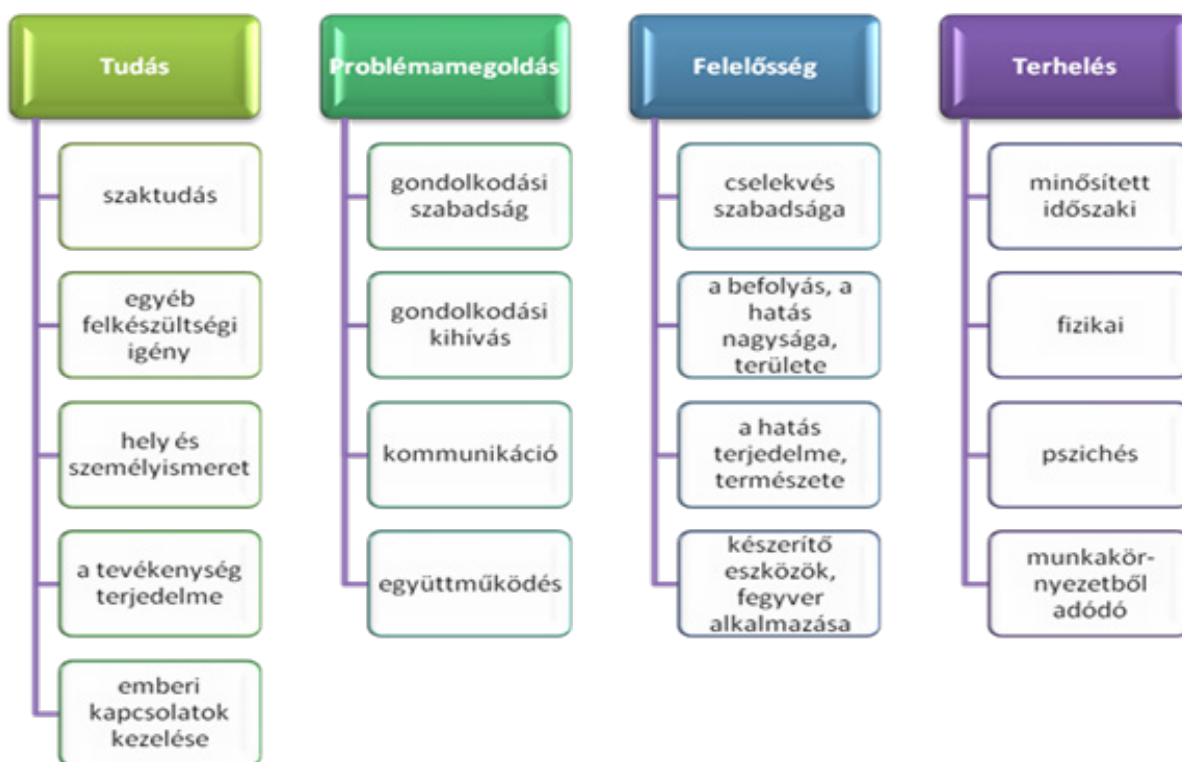
Általánosan elmondhatjuk, hogy a munkakör alapú rendszerek bevezetésének első lépése a **módszertani megalapozás**, vagyis ebben a konkrét esetben mindhárom jogállás tekintetében a **vezetői és beosztotti munkakör elemzés és értékelés** lefolytatása, majd ezt követően **egységes munkakör-családok és munkaköri leírások kialakítása**.

A megindított folyamatok jogszabályi háttérét tekintve a *közzolgálati életpálya bevezetésének előkészítésével kapcsolatos egyes feladatokról szóló 1004/2013 (I. 21) kormányhatározat* jelöli ki a folyamattal kapcsolatos feladatokat.

Az új rendszer előkészítésére való felkészülés nem nélkülözheti egy olyan szervezet meglétét, amely a munkafolyamatok előkészítését, támogatását és kontrollálását végzi. Ezért a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal volt az a kijelölt szerv, amely központi módszertani irányítást biztosította az előkészületekhez. Az előzetesen elemzésre kijelölt munkakörök feltétele –és értékelése mindhárom jogállás tekintetében (KIM, BM, HM és háttérintézményeik) lezárult. A felmérésben használt kérdőívek elektronikus felületen rögzíthetők, az adatok összesítését szintén az erre a célra kialakított informatikai rendszer végezte.

2 A HAY módszer egyike a magánszférában alkalmazott többféle munkakör elemzési és értékelési módszereknek, amely a munkaköröket a tudás (szaktudás/menedzsment szélesség/emberi kapcsolatok), problémamegoldás (gondolati szabadság/gondolati kihívás), felelősség (hatásterület, befolyásolási hatás) szempontjából elemzi.

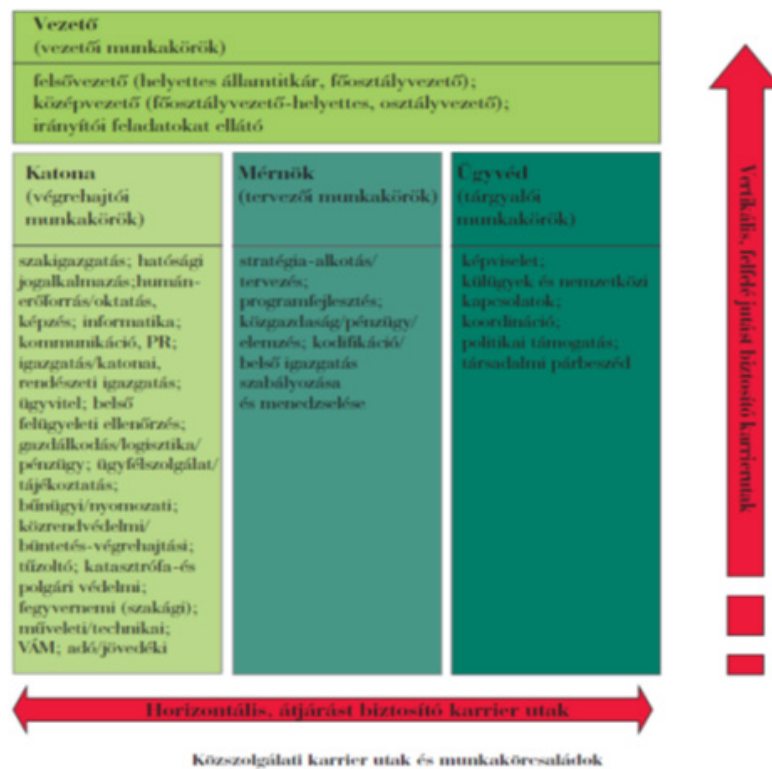
A következő ábra az egyes munkakörök elemzésének szempontrendszerét mutatja be:



forrás: MÉR projekt módszertani kézikönyv, munkakör elemzés szempontrendszere

A kérdőív tartalmazza a fenti szempontok értékeléséhez használt kérdéssort. A személyes interjúan adott válaszok, és ezek visszaellenőrzését követően (az értékelt személy felettes vezetője validálja az adatokat, valamint módszertani központ munkatársai profiltisztítást végeznek), kialakul egy pontérték, amely az adott munkakör szervezetben elfoglalt helyét, relatív értékét mutatja meg. Az összes munkakör felvételét követően a munkaköröket **munkakörcsaládok**ba sorolják, majd elkészül a **munkaköri kataszter**, majd meghatározhatóvá válnak a karrierutak, amely alapján az új típusú előmeneteli és karrierrendszer, majd rá építve a javadalmazás rendszere alakítható ki.

A következő ábra a munkakör családokat mutatja:



forrás: MÉR projekt módszertani kézikönyv, munkakör elemzés szempontrendszere

4.3.3. A munkakör alapú rendszer előnyei és hátrányai

Mint minden modellnek, ennek is megvannak a maga előnyei és hátrányai, amelyet a következőkben vázlatos jelleggel foglalunk össze.

Előnyök

- * A MAR megteremti az életpályák közötti **mobilitás lehetőségét és egységes rendszert biztosít az új életpálya működtetéséhez.**
- * A kompetencia alapú munkakörök megléte esetén sor kerülhet a munkakörök letisztázására, **homogénebb, egységes munkakörök** kialakítására. Amennyiben valamennyi munkakör esetében ismert, hogy milyen feladatokkal jár és milyen kompetenciák szükségesek a betöltéséhez, a kiválasztást végző munkatársak célzottan ezen készségeket vizsgálhatják a kiválasztási eljárás során. Ez **csökkenti a fluktuációt** és növeli annak az esélyét, hogy a kiválasztott személy beválik.
- * A szervezet a feladatokat, a célokat, a felelőségeket, s az elvárt eredményeket munkakörökre vetítve határozza meg, amely megalapozza a **feladatarányos létszámigazdálkodást.**
- * Hosszú távon eredményesebbé válik a **munkatársak motiválása.** Amennyiben a munkatársak tisztában vannak azzal, hogy milyen készségeiket kell fejleszteniük, a munkakör-családoknak köszönhetően könnyen tervezhetővé válik előmenetelük, úgy motiváltságuk, elkötelezettségük nőni fog.
- * Vertikális és horizontális karrier utak alakíthatóak ki, amelyre **karriermenedzsment rendszer építhető.**
- * Könnyebbé válik a **teljesítménykövetelmények** meghatározása és tervezése. A munkakör alapú rendszerre új teljesítménymenedzsment rendszer építhető.
- * A MAR projekt elindítása az átjárható életpálya megvalósíthatásának első lépése. Az egységes rendszer az alapja az **integrált HR funkciók** (egységes munkaköri leírások, célkitűzés rendszere, teljesítményértékelés, képzés és fejlesztés, előmeneteli- és karrierrendszer) kialakításának.

Hátrányok

- * **Többletkapacitás és többletfinanszírozási igény** merül fel, hiszen a folyamatok elején felmerő rendszerben képzelhető el a korábbi rendszer kifutása, valamint a most meglévő személyzeti igazgatásban használatos szoftverek megújítása is szükségessé válik.

- * A munkakör alapú rendszer átalakítja a belső kereseti arányokat, amely eleinte feszültségekhez vezethet a munkatársak között.
- * Folyamatos munkakör értékelésekhez intézményi keret felállítása szükséges, mert a kialakított **munkaköröket folyamatosan karban kell tartani** a feladatok alakulása függvényében.
- * A **pozitív hatások rövidtávon még nem lesznek észlelhetőek**, többéves viszonylatban válik kimutathatóvá a pénzügyi megtérülés, és a hatékony személyzetpolitika.

A munkakör alapú rendszer bevezetése esetén, de a zárt életpálya elemek megtartása mellett megfontolásra lesz érdemes az egyes bérelemek összeállítása, és ezek súlyozása (alapilletmény, munkaköralapú illetményrész, teljesítményalapú illetményrész, pótlékok rendszere). Valamint a lehetséges karrier utak kialakítása (vezetői, szakértői, stb.). Ennek érdekében a hagyományos, jogias megközelítés mellett **előtérbe kell helyezni a humán erőforrás-menedzsment szempontokat**. Ez a terület képes arra, hogy komplexen vizsgálat alá vonja és meghatározza a szükséges összes karrierelemet, - hiszen ezek együttesen alkotnak egy nagy rendszert (kiválasztás, toborzás, előmenetel, jogok és kötelezettségek, hivatás-etika, képzés, továbbképzés, átképzés, mobilitás, rugalmas foglalkoztatás stb.) - és működtesse az új életpálya-modellt. Hozzáteszük, hogy a jelenlegi, döntően jogias megközelítésmód, és a jogállási törvények egyre inkább szétartó szabályozása mellett egy ilyen rendszer nem volna működtethető, ehhez a közigazgatás egészét áthatóan előtérbe kell, hogy kerüljön a **humán erőforrás szemlélet**.

4.4. Javadalmazás

Jelenleg (a zárt rendszer logikájából kiindulva) az előmenetel nélkülözhetetlen része az **illetmények** kiszámítható, **alanyi jogon** járó, a feltételek teljesítése esetén **vitathatatlan növekedése**. Ebben a rendszerben a legnagyobb feladat az illetmények összegének, nagyságának megállapítása. Sok szempontot kell figyelembe venni a tervezésnél, például tekintettel kell lenni a költségvetés helyzetére, teherbíró képességére, a pálya versenyképességének megőrzésére, az infláció alakulására, a tisztviselői kar elégedettségére stb. Mivel közpénzről van szó, különösen fontos, hogy védhető és igazolható elveken nyugodjon a szétosztható összeg. A javadalmazás jelenleg az **asszientitás** fő elvére épül [Lőrincz, 2010], vagyis az részesül a legnagyobb mértékben aki, a leghosszabb szolgálati idővel rendelkezik. A munkateljesítmény érvényesítéséhez kisebb mértékben jelenleg hozzájárul a teljesítményértékelés, illetve egyéb korlátozott mértékű differenciálást lehetővé tevő elemek (pl. munkaköri pótlék lehetősége). Azonban ki kell mondani, hogy a magyar **illetményrendszer** 1992-es induló állapotához képest egyre **nehezebben áttekinthető**, gyakran változó, a stabil elemek relativizálódnak. Illetve a gazdasági világválság hatására az illetményalap az 2008-as szinten van befagyasztva, amely nem teszi lehetővé az illetmények inflációkövetését. A díjazás tehát nem, vagy alig illeszkedik a munkakörhöz, ezáltal az ellátott feladatok bonyolultságához, felelősségigényéhez, hanem az azt betöltő személy tulajdonságait veszi figyelembe.

4.4.1. Az illetményrendszer felépítése

Szerkezete a következő: alapilletmény, illetménykiegészítés és pótlék [Kttv. 131. §]. Mindhárom elem más funkciót tölt be.

Az **alapilletmény** a kiszámítható előmenetel bázisa. A szolgálati időt és az iskolai végzettséget veszi figyelembe. Az alapilletményt a besorolási osztályokhoz és fizetési fokozatokhoz rendelt szorzószámok és az illetményalap szorzataként kell meghatározni. Az illetményalap az Országgyűlés által évente megállapított alapérték.

Az **illetménykiegészítés** eredetileg a közigazgatási szervek szintjéhez igazodott. Az elmélet szerint a hierarchiában minél magasabb szintű szervezetenél dolgozik valaki, annál szélesebb a döntési jogosultsága, felelőssége fokozottabb, amit az illetményben is kifejezésre kell juttatni. Mértékét az alapilletmény százalékos mértékében határozzák meg.

Az illetményrendszer harmadik fő eleme az **illetménypótlék**. A Kttv. meghatározza a pótlékokra vonatkozó jogosultság feltételeit és a pótlék mértékét. A pótlékok a munkakörülményekben meglévő különbségeket, a speciális ismereteket, illetve felkészültséget hivatottak a díjazásban elismerni. Általában elmondható, az illetménypótlék mértékét a Kttv. az alapilletményhez hasonlóan az illetményalaphoz képest határozza meg, azzal a különbséggel, hogy az alapilletmény esetében szorzószámban, az illetménypótlék esetében százalékban állapítja meg az illetményalaphoz viszonyított arányukat. Ez abból is látható, hogy míg az alapilletmények megállapítása besorolási fokozatonként eltérő mérték szerint történik, ezzel szemben az illetménypótlék esetében besorolástól, vezetői munkakörtől függetlenül azonos mértékűt kell alkalmazni. A **pótlékok egy része alanyi jogon, más része munkáltatói mérlegelés alapján** illeti meg a kormánytisztviselőt. A törvény többféle jogcímen állapít meg illetménypótlékot. Ezek körébe tartozik az alapilletményhez kötöttségükre tekintettel a **vezetői pótlék** és **integrált ügyfélszolgálati pótlék**. Az integrált ügyfélszolgálaton foglalkoztatott kormánytisztviselő munkaköri feladatainak összetettségét és a munkaterhelését hivatott anyagilag ellentételezni ügyfélszolgálati pótlék. E pótlékokra kizárólag az a kormánytisztviselő jogosult, aki a fővárosi

és megyei kormányhivatalokon belül működő integrált ügyfélszolgálati irodán ügyfélszolgálati feladatok ellátásával összefüggő munkakört tölt be. Ebből következően más államigazgatási szervek által üzemeltett ügyfélszolgálatokon nem fizethető e pótlék.

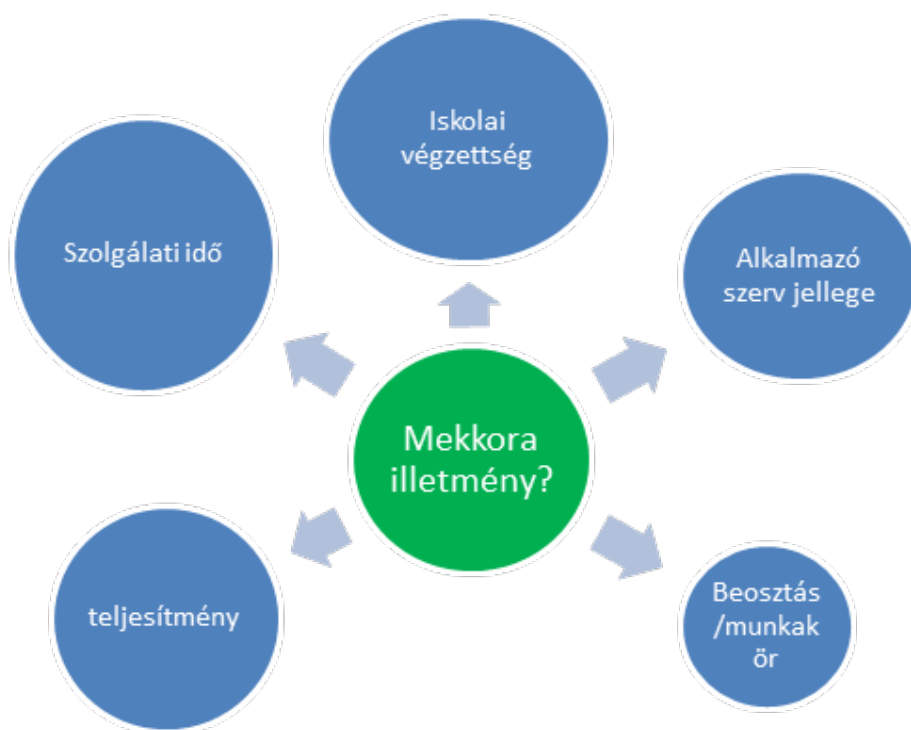
További pótlékok: éjszakai pótlék; gépjármű-vezetési pótlék; egészségkárosító kockázat miatti pótlék; idegen nyelv-tudási pótlék.

Kttv. lehetővé teszi, hogy hivatali szervezet vezetője **képzettségi**, illetve **munkaköri pótlékot**

állapítson meg a kormánytisztviselő részére. A képzettségi pótléokra vonatkozó szabályokat, már a Ktv. is tartalmazta. Szabályai szerint a képzettségi pótlék a feladatkör szakszerűbb ellátását biztosító tudományos fokozat, valamint a feladatkörön belüli szakosodást elősegítő további szakképesítés, szakképzettség elismerését szolgálta. Ugyancsak képzettségi pótlékot lehetett megállapítani annak a tisztviselőnek is, aki a besorolásánál figyelembe vett iskolai végzettségénél magasabb szintű szakképesítéssel, szakképzettséggel rendelkezik, feltéve, hogy az a munkaköre ellátásához szükséges volt. A képzettségi pótlék mértékét differenciált módon szintén a Ktv. szabályozta.

A munkaköri pótlék lehetősége új jogintézmény, amely a munkaköri rendszer kiépítése irányába tett első lépésének tekinthető.

A következő ábra szemlélteti az illetményrendszert meghatározó tényezőket. Ezek szerint a legnagyobb befolyást tehát az iskolai végzettség és a szolgálati idő jelenti, de meghatározó az alkalmazó szerv jellege (illetménykiegészítések) a teljesítmény, amely alapján eltérítés adható, valamint közvetett mértékben, csak a gyakorlatban a beosztás, amelyet jutalmazhatnak akár címeikkel, vagy más módon pl. munkaköri pótlékkal.



Forrás: Közzszolgálati életpályák tankönyv (György – Hazafi szerk.)

4.4.2. Az illetményrendszer átalakításának céljai

A Kttv. díjazásra vonatkozó rendelkezései alapvetően megőrzik a klasszikus karrier-rendszer előnyeit, ugyanakkor **megteszik az első lépéseket a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra** is. A rugalmas alkalmazkodást azzal lehet elérni például, ha fokozatosan a munkakör kerül a személyügyi gazdálkodás középpontjába. A munkakör alapú rendszer kialakítása, ahogyan az előző részekben ismertettük, hosszabb folyamat, így jelenleg az illetményrendszer átalakításának koncepcionális irányai ismertethetők. Az előmeneteli rendszerhez kapcsolódó illetményrendszer átalakításával kapcsolatban a Magyar Programban megfogalmazott célok és intézkedések, - amelyek ugyan még nem a munkakör alapú rendszer díjazási rendszerére vonatkoznak - vázlatosan összefoglalva az alábbiak:

- ✿ Az **illetményrendszer** egyes elemeinek **felülvizsgálata**.
- ✿ Az illetményrendszer átalakításának célja, hogy a kormánytisztviselők, és köztisztviselők juttatási rendszere az igénybevevők valós és tényleges felhasználásához igazodjon.

- * Támogatják a jelentősebb költségvetési terheket nem jelentő juttatások bevezetését.
- * **Egyéb javadalmazási formák bevezetése** és erősítése történt meg (munkaköri pótlék, céljuttatás, kutatási megállapodás).

Visszatérítendő, illetve vissza nem térítendő szociális jóléti, kulturális, egészségügyi juttatások támogatása. A Magyar Program (11.0) tehát egy „*több lábon álló, igazságosabb, differenciáltabb és hatékonyabb díjazási rendszer*” bevezetését tűzi ki célul, amely figyelembe veszi a közzolgálati tisztviselő által betöltött munkakör szervezet számára megjelenő értékét, valamint az éves teljesítményértékelés eredményeit.

4.5. Állami gondoskodás – juttatási rendszer

A személyi állomány jólétét, elkötelezettségérzetének javítását szolgálják a béren kívüli juttatások, amelyek keretében sokféle juttatási forma ismert. A Kttv. és részleteiben *a közzolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékekről szóló 249/2012. (VIII. 31) Korm. rendelet szabályozza* (a tisztviselőket megillető egyéb juttatásokra vonatkozó főbb szabályokat. Egyéb juttatások ezek szerint: Jubileumi jutalom, Cafetéria-juttatás, További, visszatérítendő, illetve vissza nem térítendő szociális jóléti, kulturális, egészségügyi juttatások, Állami kezességvállalás lakás építéséhez, vásárlásához hitelintézetből igényelt - a lakáscélú állami támogatásokról szóló jogszabály szerint, kamattámogatott – kölcsönért, Jutalom, céljuttatás.

A jelenleg alkalmazható juttatási formák mellett hosszú távú cél az állami gondoskodás eszközkészletének és lehetőségeinek bővítése, amelynek vezérelvei: a lakhatási támogatási formák, az üdültetés kibővítése, újragondolása; a családalapítás és a fiatalok elkötelezettségének erősítése, az egészségfejlesztés támogatása; a hosszabb szolgálatvállalás támogatása és a szakmai tradíciók erősítése.

Jubileumi jutalom

A Kttv. bár megőrizte a jubileumi jutalom jogintézményére vonatkozó szabályokat, a Ktv.-ben foglaltakhoz képest lényeges módosítást hozott a jogosító idő meghatározása tekintetében és emellett megszüntette az előre hozott jubileumi jutalom jogintézményét. A jubileumi jutalom a kormánytisztviselő: 25 évi kormányzati szolgálati jogviszony esetén kéthavi; 30 évi kormányzati szolgálati jogviszony esetén háromhavi; 35 évi kormányzati szolgálati jogviszony esetén négyhavi; 40 évi kormányzati szolgálati jogviszony esetén öthavi illetményének megfelelő összeg. [Kttv. 150. §]

Cafetéria-juttatás

A versenyszférából átvett eszközként a Kttv. biztosítja a kormánytisztviselők számára a cafetéria-juttatást. A törvény lényegében egységesítette a kormányzati tisztviselőknek adható cafetéria-juttatások körét és mértékét. A tavalyi év óta a költségvetési szervek által foglalkoztatottak éves cafetéria-kerete nem haladhatja meg a bruttó 200.000 forintot. Így az alkalmazottak teljes köre is maximum 200.000 Ft cafetéria-juttatásra jogosult. A cafetériajuttatás éves összege biztosít fedezetet az egyes juttatásokhoz kapcsolódó, a juttatást teljesítő munkáltatót terhelő közterhek megfizetésére is. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a cafetériakeret összegből kell az egyes juttatások közterheit is megfizetni. Az igénybe vehető juttatások néhány formája: Széchenyi Pihenőkártya, Erzsébet utalvány, iskolakezdési támogatás stb [Kttv. 151. §].

További, visszatérítendő, illetve vissza nem térítendő szociális jóléti, kulturális, egészségügyi juttatások

A cafetéria-juttatások mellett a Kttv. egyéb juttatások megállapítását is lehetővé teszi. Ezek körébe tartoznak a visszatérítendő és vissza nem térítendő szociális, kulturális, jóléti, egészségügyi juttatások, így a törvény által is nevesítve a lakhatási-lakásépítési-vásárlási támogatás, az albérleti díj hozzájárulás, a családalapítási-szociális támogatás, az illetményelőleg, a tanulmányi ösztöndíj és a továbbképzési nyelvtanulási támogatás. A Kttv. csak legtipikusabb juttatási típusokat nevesíti, ennek megfelelően nincs akadálya annak, hogy a munkáltató más juttatásokat is biztosítson a kormánytisztviselő számára. Az egyes juttatások mértékére, feltételeire, az elbírálás és elszámolás rendjére, valamint a visszatérítés szabályait a hivatali szervezet vezetője állapítja meg. E kérdéskörökről az államigazgatási szerveknél a közzolgálati szabályzatában kell rendelkezni [Kttv. 75. § (5) bekezdés].

Állami kezességvállalás lakás építéséhez, vásárlásához hitelintézetből igényelt - a lakáscélú állami támogatásokról szóló jogszabály szerint kamattámogatott - kölcsönért

A Kttv. a kormánytisztviselőket megillető támogatások között szabályozza a lakhatási feltételek megteremtését, illetve javítását szolgáló juttatásokat. Az ide vonatkozó törvényi előírások szerint, ha a kormánytisztviselő által lakás építéséhez, vásárlásához hitelintézetből igényelt - a lakáscélú állami támogatásokról szóló jogszabály szerint kamattámogatott - kölcsön összege meghaladja e lakásingatlan hitelbiztosítéki értékének a hitelintézet által meghatározott legmagasabb

arányát, a különbözetre az állam készfizető kezességét vállal. A kormánytisztviselő az állami kezességvállalást - az erre az állammal szerződésben kötelezettséget vállaló - hitelintézetten keresztül veheti igénybe.

Jutalom, céljuttatás

A Kttv. keret jelleggel szabályozza a kormánytisztviselő tevékenysége elismerésének, illetve jutalmazásának rendjét. Ezek az eszközök a motiváció elősegítését is kiválóan szolgálják. A kormánytisztviselő akkor részesíthető elismerésben, illetve jutalomban, ha közzszolgálati **feladatait kiemelkedően teljesíti**, vagy feladatait **hosszabb időn át eredményesen végzi**. Fontos kitétel azonban, hogy az elismerésre, jutalmazásra mindkét esetben csak **teljesítményértékelés alapján**, a Kormány által meghatározott eljárási rendben kerülhet sor.

A kormánytisztviselő részére **rendkívüli, célhoz kötött feladat** (célfeladat) állapítható meg. A törvény csak a főbb szabályokat állapítja meg, a részletszabályok megalkotására a Kormány kapott felhatalmazást. A célfeladat megállapítására a hivatali szervezet vezetője jogosult. A célfeladat teljesítésének minden esetben jelentősen meg kell haladnia a munkakör ellátásából adódó általános munkaterhet. A kormánytisztviselőt a célfeladat eredményes végrehajtásáért az illetményén felül céljuttatás illeti meg. A céljuttatás összegét a hivatali szervezet vezetője jogosult meghatározni. A céljuttatás forrása a közzszolgálati szerv számára megállapított személyi juttatások előirányzata, vagyis az egyéb költségvetési forrásból nem finanszírozható. A céljuttatás csak akkor fizethető ki a közzszolgálati tisztviselő részére, ha a célfeladat eredményesen teljesült és azt a hivatali szervezet vezetője igazolta.

4.6. Atipikus foglalkoztatási formák

Az atipikus foglalkoztatási formák, vagy közismertebb elnevezéssel a rugalmas foglalkoztatási formák a 20. század második felében kezdtek terjedni Európa szerte. Ezzel munkalehetőséghez juthat számos olyan munkavállaló is, aki például egészségi állapota, élethelyzete miatt másként nem tudna elhelyezkedni, így a rugalmas foglalkoztatási formák a foglalkoztatáspolitikai fontos részei, a **foglalkoztathatóságot javító eszközkészlet**. A rugalmas munkavégzés eszközei jelenleg még kevésbé érvényesülnek a közzszolgálatban. Ezek az eszközök a következők: munkaerő kölcsönzés, részmunkaidő, határozott idejű szerződéssel történő foglalkoztatás, munkaidő és munkakörmegosztás, távmunka. Az említettek közül leginkább a részmunkaidő és a határozott idejű foglalkoztatás alkalmazott a közzszolgálatban, holott emellett még sok más bevethető eszköz is kínálkozik.

Hosszú ideje várat magára tehát a bevezetés lehetőségeinek vizsgálata és megteremtése. A távmunka például bizonyos háttér munkák (nem napi szintű ügyfélkapcsolatot fenntartó ügyintéző) esetében sikerrel volna alkalmazható, és találkozna a munkavállalók igényével (hozzátesszük nem minden esetben, akik már megszokták az irodai jelenléte lefokozásként élhetnek meg egy ilyen jellegű változást, ebben az esetben több kárt hoz mint hasznot). Részmunkaidős alkalmazás kiváló lehetőség például kisgyermekes anyák részére, amely a **családbarát politika** fontos eleme lehetne. Azonban a formalizált, hierarchikus szervezet jellegzetessége, a nagymértékű vezetői kontroll igénye gátja annak, hogy a távmunka intézménye, illetve a részmunkaidős foglalkoztatási formák nagyobb mértékben terjedjenek a közzszolgálatban. Ez egyfelől kölcsönös bizalmat igényel, azt, hogy a vezető „el merje engedni a dolgozó kezét” illetve, hogy ehhez a szándék és a jogi feltételek is adottak legyenek. Jelenkorban a kapcsolattartás formái olyan fejlettségi szintre jutottak, hogy bárki bármikor szinte bárhol elérhető, ezért távmunka esetén a napi szintű kapcsolattartás könnyűszerrel megoldható, és nem is eredményezi a munka minőségének romlását, vagy a munka akadályozását. A trendeknek megfelelően az elmúlt néhány évben a rugalmas munkavégzés feltételeinek és lehetőségeinek vizsgálata is megkezdődött a közzszolgálatban.

4.6.1. A rugalmas munkavégzés jellemzői

Rugalmas munkavégzés esetén a munkaidő elosztása és térbeli elhelyezkedése a felek igénye szerint alakul. Ez a foglalkoztatási forma rugalmas a munkavállaló számára, hiszen maga szabja meg a határokat a munka, szabadidő, magánélet vonatkozásában. Rugalmas a munkáltató számára is, hiszen lényegesen tágabb tere van a humán erőforrás-gazdálkodás és menedzselés terén. Az ide sorolt foglalkoztatási formák különböznek a „hagyományosnak” tekintett alkalmazási módoktól.

A rugalmas munkavégzés előnyei a munkáltató részéről

- * Lehetőség van magasabban képzett dolgozók igénybevétele, mivel a munka lehetővé teszi a magasan képzett és eltérő munkaerő felvételét és megtartását.
- * Nő a munkából származó elégedettség és az alkalmazottak munkakedve.
Megbízhatóbbá válik a munkaerő, kevesebb a szabadság és a betegállomány.
- * Hatékonyabb munkaidő-kihasználást tesz lehetővé, ha a dolgozó maga osztja be idejét.
- * Modern, jó munkaadó benyomását kelti, társadalmi érzékenységet sugall.
- * A munkatársak felelősségérzetének fokozódása tapasztalható.

- * Mindez az alkalmazottak hosszú távú megtartásához és jobb egyensúlyhoz vezet a karrier és a magánélet között, amely önmagában pozitívan hat a munkaeö megártásra és javítja a munkakapcsolatokat, a motivációt és a lojalitást, valamint csökkenti a fluktuációt.

A rugalmas munkavégzés előnyei a munkavállaló részéről

- * A rugalmas munka legfőbb előnye a dolgozó számára, hogy lehetősége van összeegyeztetni egyéb kötelezettségeit a munkájával és jobban ki tudja használni a szabadidejét.
- * A rugalmas foglalkoztatás különösen azoknak a dolgozóknak hasznos, akik fiatalok és fogyatékos gyermeket nevelnek vagy idősekre vigyáznak.

A rugalmas munkavégzés hátrányai

- * Adatbiztonsági és adatvédelmi veszélyek léphetnek fel, amely a közigazgatás szempontjából fokozottan veszélyes lehet.
- * Gyengül a közvetlen vezetői ellenőrzés, amely a munkatársak teljesítményének csökkenéséhez vezethet.
- * Speciális képzések költségei megterhelővé válhatnak.
- * Gyengül a munkahelyi kollektíva, a csapatszellem, a lazuló munkahelyi kapcsolatok miatt elszigetelődés érzés erősödése tapasztalható.
- * Az elszigeteltségből adódóan jellemző a munkahelyi információk csökkenése, amely a szakmai előrelépési lehetőségek gátja is lehet.

4.6.2. A rugalmas munkavégzés bevezetésének lépései

Rugalmas munkavégzés keretfeltételeinek vizsgálata és megteremtése még hátralévő feladata a közigazgatásnak. Azonban általánosságban először is azt kell megvizsgálni, hogy mely munkakörök esetében alkalmazható sikeresen ez a foglalkoztatási forma. Azt is meg kell vizsgálni, hogy lehetséges-e az alkalmi, rendszeres vagy állandó atipikus munkavégzés kialakítása. Ennek módszere a szervezet munkaköreinek alapos felmérése és elemzése lehet. Azonban az emberi tényező miatt figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy önmagában a munkakör alapján nem lehet rugalmas munkavégzést alkalmazni, hiszen a **dolgozó hozzáállása** kiiktathatatlan faktor. A sikeres távmunkavégzéshez például kellő önállósággal és probléma megoldási képességgel, felelősségvállalási képességgel kell rendelkeznie a munkatársnak. Pályakezdők esetében kifejezetten nem ajánlott távmunkát alkalmazni, hiszen még nem rendelkeznek kialakult munkakultúrával. A részmunkaidős foglalkoztatás és a távmunka kifejezetten a kisgyerekes családokban népszerű megoldás.

Meg kell határozni, hogy az egyes munkafeladatoknak milyen **logisztikai, kommunikációs igényei** vannak, valamint milyen eszközöket kell felhasználni azok elvégzéséhez. Többbilet-költségek az informatika területén jelentkezhetnek, hiszen a szervezet feladata ellátni a dolgozót a szükséges infokommunikációs eszközökkel.

Távmunka esetében megnő a feladat kiosztás, irányítás, és ellenőrzés szerepe, ennek eredőjeként a munka ellenőrzésének szükségessége. Érdemes olyan mérőrendszert felállítani, melyben az indikátorokat az érintett vezetők definiálják és rendszeres időközönként fel tudják

mérni az aktuális eredményeket. Valamint érdemes tesztelni a hatékonyságot is, vagyis meghatározni egy néhány hónapos próba időtartamot, amely után végleges döntés születhet a foglalkoztatási forma további alkalmazásáról.

4.7. Gondoskodó elbocsátás - outplacement

Az outplacement, vagyis a gondoskodó elbocsátás intézménye a magánszférából származik, a HR tanácsadó cégek szolgáltatási portfóliójának gyakorta képezi részét. Ennek keretében előre megtervezett módon tudnak segítséget nyújtani az egyéni és csoportos létszámleépítések esetében. Egy szakirodalmi meghatározás szerint az **outplacement** olyan humánpolitikai eszköz, amely segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó(k) és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben. Ennek alapgondolatára épülve a közigazgatási sajátosságokhoz illeszkedve a közigazgatásban is megtalálhatjuk a létszámcsökkentés esetén végrehajtandó intézkedések gyűjteményét.

Az intézményi konszolidáció jegyében szükségszerű jelenség a **létszám-felülvizsgálat**, amely a **közigazgatás személyi létszámának feladatokkal arányos optimalizálását** valósítja meg. Ezért sajnálatos módon időnként elkerülhetetlen a létszámcsökkentés. A személyzeti politika sok energiát fordít a közzszolgálati tisztviselők utánpótlásának toborzásához, valamint az életpálya alapos megtervezésére, azonban a modell nem nélkülözheti a közigazgatási pálya lezárásakor megteendő lépéseket. Ezt a folyamatot is kezelni szükséges. Ezzel összefüggésben a gondoskodó elbocsátás szerves része az életpálynak, amely keretében outplacement programok indíthatók. Ilyen program volt például a

Karrier Híd. A Karrier Híd Program egy hosszú távú személyzetpolitikai elgondolás első példajaként is felfogható. Célja volt, hogy hosszú távon biztosítsa a magánszféra és a versenyszféra közötti átjárás lehetőségét. Azért mert valaki **a bürokrácia-csökkenést követően nem kap feladatot**, még értékes munkaerő, hiszen az állami szférában megszerzett tapasztalatok széleskörűen alkalmazhatóak a magánszférába átlépve. A program célja az volt, hogy átmeneti időre – egy évre – munkáltatói adókedvezménnyel tegye versenyképessé ezeket a munkavállalókat. A korábbi évek létszámleépítésekor az átképzés lehetőségével igyekeztek segíteni a távozóknak, azonban a Karrier Híd teljesen egyedi kezdeményezés volt, az elmúlt húsz évben létszámcsökkenést soha nem követett olyan intézkedés, amely hasonló mértékű siker lehetőségét hordozta.

Ismeretellenőrző kérdések:

1. Milyen három fő módja van jelenleg az előmenetelnek a közzszolgálat tisztviselők esetében?

.....
.....
.....

2. Sorolja fel a munkaköralapú rendszer legalább öt előnyét!

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Jellemezze néhány mondatban a közzszolgálati tisztviselők hatályos illetményrendszerét!

.....
.....
.....

4. Milyen pótlékokat ismert? Sorolja fel ezeket!

.....
.....
.....

5. Milyen célt szolgálnak a béren kívüli juttatások? Foglalja össze egy mondatban!

.....
.....
.....

A rugalmas munkavégzés mely formáit ismert? Sorolja fel ezeket!

.....
.....
.....

Mit takar az outplacement fogalma?

.....
.....
.....

5. Vizsgarendszer, továbbképzés, vezetőképzés

A közigazgatás minőségének egyik meghatározó eleme a közzolgálati tisztviselők felkészültsége. A felkészületlen vagy rosszul felkészült tisztviselő képtelen az egyszerű ügyek intézésére is, állandó segítségre szorul, hibái mások munkáját is veszélyeztetik. Ezért a közigazgatás alapvető érdeke, hogy a tisztviselők felkészültségét biztosítsa, megszervezze a továbbképzéseket, valamint a felkészültséget mérő korszerű vizsgarendszert (jelenleg: ügykezelői vizsga, titkos ügykezelői vizsga, alap-és szakvizsga) üzemeltessen. A naprakész ismeretekkel rendelkezés különösen fontos, hiszen változó világban élünk, ahol az ismeretek gyorsan elavulnak, folyamatosan lépést kell tartani és fejlődni. Ez igaz az igazgatástechnika folyamatos átalakulására és az elektronizáció miatt is. Tipikusan a zárt rendszerekben jellemző épp ezért a továbbképzések fontos szerepe. A továbbképzés fő célja tehát, hogy új ismeretek átadásával, és a meglévők bővítésével segítse a tisztviselőt munkájának eredményesebb és hatékonyabb elvégzésében. A stratégiai cél, hogy - a folyamatos önművelés igényére és követelményére építve, a munkáltatói kötelezettségekre figyelemmel, központi költségvetési és egyéb pénzügyi források felhasználásával olyan **felkészült** közigazgatási kar álljon a nemzet szolgálatára, amely a polgárok ügyeit és a közigazgatás más feladatait professzionális színvonalon, a szolgáltató közigazgatás követelményeit érvényesítve, hatékonyan, eredményesen, szakszerűen és etikusan képes intézni.

A korábbi időszakok erőltet továbbképzési programjainak hatására köztudott, hogy a továbbképzés jelenleg még nem rendszerszerű intézménye a közzolgálati humánpolitikának. Voltak erre vonatkozóan próbálkozások, de jellemző módon a szervek maguk határozták meg képzési szükségleteiket, és saját hatáskörben döntöttek arról, hogy erre mennyit és hogyan költenek, sokszor számon sem tartva, hogy mennyit költenek a különböző továbbképzésekre. Az elmúlt időszakban ezen a területen is **jelentős fejlesztések** mentek végbe, amelynek épp az idejéig az első próbája. Távlati cél, hogy létrejöjjön egy közös **integrált közzolgálati továbbképzési és vezetőképzési rendszer** a közigazgatási, rendészeti és a honvédelmi továbbképzés és vezetőképzés meglévő alapjain. Ezt mind a közzolgálati életpályák összehangolás igénye, mind a kapacitások jobb kihasználása egyaránt indokolja. A továbbképzés új intézményrendszere és a vizsgáztatás a Nemzeti Közzolgálati Egyetem bázisán jött létre. Itt szükséges megemlíteni az Egyetem **Vezető-és Továbbképzési Intézetének** szerepét, amely tevékenységével lefedi a közzolgálati tisztviselők továbbképzésének teljes vertikumát, most lássuk hogyan.

5.1. A közigazgatási alapvizsga

Az alapvizsga fő célja, hogy az eltérő iskolai végzettséggel rendelkező tisztviselők a munkájuk ellátásához szükséges általános közigazgatási alapismereteket megszerezzék, és olyan tudással gazdagodjanak, melyek szükségesek a közigazgatási munka mindennapi ellátásához, a közigazgatási „alpműveltség” megszerzéséhez, **egységes közigazgatási tudás-minimumot** biztosítva. A közigazgatási alapvizsga ismeretanyaga olyan témaköröket foglal magában, mely tartalmak folyamatosan nyomon követik, és igazodnak a közigazgatásban történő változásokhoz, építenek a kiérlelt szakirodalmi álláspontokra. A követelményrendszerben többek közt **nagy hangsúlyt kapnak a hivatás-etika szabályai**, a szervezeti és személyi hatékonyság szempontjai. Korábban néhány évre a versenyvizsga bevezetésével az alapvizsga kiváltása történt meg, azonban 2011-től a közigazgatási alapvizsga ismét bekerült a rendszerbe, és nagy megújuláson ment keresztül. Jelenleg a vizsgahelyszíneken számítógépes teszt formájában történik a vizsgázás, ahol tesztfeladatokat kell megoldania a vizsgázónak. A tesztek kiértékelése korszerű módon automatikusan meg is történik.

A közigazgatási alapvizsga a tudásalapú-előmenetel fontos állomása: hiszen a fogalmazó besoroláshoz egy éven belül, az előadó besoroláshoz két éven belül kell közigazgatási alapvizsgát tenni, ennek elmulasztása esetén a tisztviselői jogviszony megszűnik [Kttv. 118.§ (3) bekezdése]. Kiemelt szerepét jól mutatja, hogy a közigazgatási alapvizsgát bevezetése óta több mint tízezer tisztviselő teljesítette. *A közigazgatási alapvizsga részletes szabályait a közigazgatási és az ügykezelői alapvizsgáról szóló 174/2011. (VIII. 31.) Korm. rendelet tartalmazza.*

Ehhez kapcsolódva érdemes megemlíteni a **Továbbképzési és Vizsgaportál** (továbbiakban: TVP) szerepét, amely egy komplex képzési és vizsgaszervezést támogató alkalmazás. A vizsgaportál rendszerén keresztül történik a különböző képzésekre, illetve a közigazgatási alapvizsga konzultációra történő jelentkezés, továbbá a TVP-n kerülnek lebonyolításra a közigazgatási alapvizsgák.

5.2. Közigazgatási szakvizsga

A közigazgatási szakvizsga átalakításáról a korábbiakban többféle elképzelés is született, azonban gyökeres változás még nem történt a hatályosítás mellett. Jelenleg a szakvizsga célja, hogy a felsőfokú végzettségű köztisztviselő olyan általános közigazgatási ismeretekre tegyen szert, amelyek birtokában a közigazgatási szervek széles körében és minden szintjén alkalmassá válik a közhatalmi típusú döntések törvényes - a közigazgatás céljaival összhangban álló, a

közigazgatás eszközrendszerét hatékonyan felhasználó - előkészítésére, illetve meghozatalára. Azonban elmondható, hogy a szakvizsga nem kapcsolódik szervesen a továbbképzéshez, a tisztviselő eddigi tudását méri, egy **lépcsőt jelent a magasabb besorolás megszerzéséhez**, valamint a **vezetővé válás fokmérője**, kismértékben enged teret a specializációnak (választható tárgyakon keresztül), amely a jövőben megfontolásra érdemes annak érdekében, hogy a közigazgatás szerteágazó speciális területein is szélesebb körben biztosítsa a tudásmérés lehetőségét.

A Kttv. alapján a kormánytisztviselő kinevezési okmánya tartalmazza az előmeneteléhez előírt kötelezettségeket, ezen belül a közigazgatási szakvizsga letételére előírt határidőt is. **Közigazgatási szakvizsgát tehet, az az I. besorolási osztályba sorolt kormánytisztviselő, aki közigazgatási alapvizsgát tett vagy az alól mentesült és közigazgatási szervnél szerzett legalább két éves gyakorlattal rendelkezik** [Kttv. 118. § (8) bekezdése]. Nem pályakezdő kormánytisztviselő kinevezésének, áthelyezésének, átsorolásának időpontjától számított három éven belül köteles a közigazgatási szakvizsgát teljesíteni. Ha a vezető kormánytisztviselő/ köztisztviselő a vezetői kinevezéskor nem rendelkezik jogi vagy közigazgatási szakvizsgával, azt a kinevezéstől számított két éven belül le kell tennie. Ha a szakvizsga-kötelezettségét e határidőn belül a kormánytisztviselő/köztisztviselő számára felróható okból elmulasztja, kormányzati szolgálati jogviszonya törvény erejénél fogva megszűnik [Kttv. 129.§ (3)]. *A közigazgatási szakvizsga részletes szabályait a közigazgatási szakvizsgáról szóló 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet tartalmazza.*

Látható tehát, hogy a szakvizsga a pálya első szakaszában ad egy tudásbázist, viszont mi történik az ezt követő tíz, húsz, harminc, vagy akár negyven éves időtartamú szolgálatvállalás alatt? Mi tartja karban az ismereteket? Erre szolgál megoldásként a továbbképzések új rendszere.

5.3. A közzolgálati tisztviselők továbbképzése

A közzolgálati tisztviselők továbbképzések szabályait *a közzolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet* tartalmazza, amely ugyan nem határozza meg a továbbképzés fogalmát, de a szakirodalomban több definíció is elterjedt, amely alapján a következő meghatározás adható. Továbbképzésnek nevezzük a **munkába állást követően, tanfolyami jelleggel folyó, tipikusan rövidebb időtartamú, és gyakorlatias orientáltságú** oktatást.

A továbbképzés a közzolgálati tisztviselő státuszához kapcsolódik, így kifejezetten a közzolgálati tisztviselői karrier része. A továbbképzés általában az adott munka, illetve feladatkörhöz kapcsolódik. Tartalmát tekintve a kifejezetten általános közigazgatási, valamint **speciális tudástartalmakat átadó** továbbképzéseket különítünk el. A továbbképzésben való részvétel lehet **kötelező vagy önkéntes**, vagyis egyéni ambícióknak, érdeklődési körnek megfelelő. Formáját tekintve lehet e-learning, klasszikus jelenléti, folyhat hagyományos módszerekkel az oktatás (előadás jelleg) vagy tréningyszerűen, interaktívan. A kötelező továbbképzéseket jogszabály írja elő az előmenetelhez (pl. alapvizsga, szakvizsga), vagy az államigazgatási szerv kötelezi a kormánytisztviselőt az abban való részvételre. A követelmény lehet vizsga letétele, de lehet, hogy nem kell vizsgázni, társulhatnak hozzá bizonyos következmények, vagy megszervezhető következmények nélkül is.

5.3.1. A továbbképzés jelenlegi intézményrendszere és elért eredményei

A továbbképzési rendszer országos megújítása keretében fő célkitűzés egy integrált továbbképzési rendszer létrehozása volt, amely átlátható intézményrendszerben működik, ahol a továbbképzési rendszer szereplői világos feladatmegosztással rendelkeznek. A továbbképzések során olyan plusztudást, készségeket sajátíthatnak el a közzolgálati tisztviselők, amelyekkel korábbi tanulmányaik alatt nem, vagy csak rövid képzési időtartamban találkoztak, ugyanakkor munkájukhoz, illetve tovább fejlődésükhöz, karrierjükhez fontos adalékot fognak ezek jelenteni.

A közzolgálati tisztviselői továbbképzési rendszer átalakításának első üteme a közelmúltban lezajlott folyamat. Egy fontos lépés a hatékony rendszer felállítása érdekében, hogy országsszerte **képzőközpontok** alakultak. A távoktatási módszereket tekintve pedig a modern 21. századi követelményeknek megfelelően egyre meghatározóbbá válik a **gyakorlatorientáltság**, módszereit tekintve fontos újítás a távoktatási módszerek kiterjedt alkalmazása: e-learning, blended learning jellegű képzések indítása.

A tisztviselőket továbbképzési kötelezettségeinek teljesítésében **tanulmányi pontrendszer** bevezetése segíti. A továbbképzések egységes és ellenőrizhető minőségéről pedig **komplex minőségügyi rendszer** gondoskodik.

Az intézményrendszert tekintve, mivel a közzolgálati tisztviselők továbbképzése állami feladat, a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter ágazati irányítása körében alapvető hatást gyakorol a területre. Ennek keretében folyamatosan felügyeli a továbbképzés (ide értve a vezetőképzést is) minőségét és a Nemzeti Közzolgálati Egyetem továbbképzéssel kapcsolatos munkáját.

A közzolgálati továbbképzési programok nyújtására, fejlesztésére, és a továbbképzések minőségirányítására tehát a Nemzeti Közzolgálati Egyetem köteles, ezen belül kifejezetten a **Vezető-és Továbbképzési Intézet** látja el ezen feladatokat.

A továbbképzési rendelet szerint, a továbbképzések ágazati irányításának elősegítése érdekében szakmai tanácsadó és véleményező testületként a **Közigazgatási Továbbképzési Kollégium** is működik. Ez a szerv határozza meg a közzolgálati továbbképzési programokat és ezek követelményrendszerét.

Az előkészítő munkát követően 2014. január 1-jén lépett hatályba a továbbképzések országos rendszere. A már említett e-learning módszerrel 2014 első felére több mint 100 darab elektronikus rendszerű, széles körű ismeretkört átölelő továbbképzési tananyag készült el, amellyel a képzési metodika átalakult, lehetővé téve a rugalmas, élethosszig tartó tanulást, korszerű technológiai támogatással. A közzolgálati továbbképzés rendszeréről szóló szabályozás értelmében a közzolgálati tisztviselők meghatározott mennyiségű továbbképzést kötelesek elvégezni négy éves képzési ciklus alatt (első ciklus: 2014. január 1. – 2017. december 31.), amely képzési kötelezettség a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (KTK) által nyilvántartásba vett továbbképzési programok elvégzésével teljesíthető. A továbbképzéseknek három típusa van:

- * *Közzolgálati továbbképzési program:* általános közigazgatási ismeretek megszerzésére, továbbá a jogalkalmazás javítására irányuló továbbképzések. Ezeket a programokat a Nemzeti Közzolgálati Egyetem fejleszti és valósítja meg. Közzolgálati továbbképzésnek minősül a közigazgatási szakvizsga is.
- * *Vezetőképzési program:* a közigazgatási vezetők utánpótlás képzését, rendszeres továbbképzését és magas szintű kiválósági képzését szolgáló továbbképzési program, amelyet kizárólag a Nemzeti Közzolgálati Egyetem fejleszt és valósít meg.
- * *Szakmai továbbképzési program:* a közigazgatási szerveknél betöltött munkakörhöz kapcsolódó szakmai és kompetenciafejlesztő képzés. Az NKE-n kívül az egyéb felsőoktatási és felnőttképző intézmény is nyújthat szakmai továbbképzéseket, ha azok a KTK által minősítést nyernek.
- * Az NKE programfejlesztése folyamatos, igyekezve minél szélesebb körben lehetővé tenni a tisztviselők ismereteinek gazdagítását, kompetenciáik fejlesztését. A továbbképzési rendszer működését a közigazgatási szervek által befizetendő normatív hozzájárulás biztosítja.

Az NKE továbbképzések szervezésében betöltött szerepét most röviden ismertettük, azonban szükséges kitérni a **közigazgatási intézmények** ezzel kapcsolatos **feladataira** is. Elsősorban a továbbképzéshez szükséges feltételek biztosítása a közigazgatási szervek feladata. A kormánytisztviselő költségeit (pl. utazási és vizsgaköltség), valamint az előírt továbbképzés és az ezzel összefüggő vizsgakötelezettség teljesítése miatt kieső munkaidőre járó illetményt is meg kell térítenie. A kötelező továbbképzésben való részvétel idejére a kormánytisztviselő mentesül a munkavégzési kötelezettség alól. A továbbképzés költségeit a kormánytisztviselőnek általában nem kell megtérítenie. Visszatérítési kötelezettsége akkor keletkezik, ha neki felróható okból a továbbképzést elmulasztja; az előírt követelményeket nem teljesíti; kormányzati szolgálati jogviszonya hivatalvesztés fegyelmi büntetéssel, vagy méltatlanság miatti felmentéssel megszűnik, illetve ha jogviszonya azért kerül megszüntetésre, mert a fontos és bizalmas munkakörbe való áthelyezéséhez nem járul hozzá.

A kormánytisztviselőt nem terheli visszatérítési kötelezettség az iskolarendszeren kívüli kötelező továbbképzés esetén (kivéve az idegen nyelvi, valamint a külföldi képzést); ha a továbbképzést a munkáltatónak felróható okból mulasztja el [Kttv. 80. § (4) bekezdés]. Az önkéntes továbbképzésben részt vevő kormánytisztviselő elismerése és támogatása érdekében az államigazgatási szerv tanulmányi szerződést köthet ezekkel a tisztviselőkkel [Kttv. 82. §].

5.4. Szakirányú továbbképzések

A szakirányú továbbképzési szakok célja, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező tisztviselők a diplomán túl, egyes szakfeladatok, és bizonyos munkakörök ellátásához szükséges magas szintű, speciális ismereteket szerezzenek. A szakirányú továbbképzés felsőfokú szakképzettséget biztosít, önálló végzettséget azonban nem jelent, viszont a szakok egy része zárt beiskolázású, azaz a képzésekben a közigazgatási szervek által kiválasztott, meghatározott munkaköröket betöltő, a jogszabályokban rögzített jelentkezési feltételeknek megfelelő kollégák vehetnek részt, a munkakör betöltésének feltétele a szak elvégzése. Másik részük nyitott képzés, meghatározott előképzettség birtokában bárki részt vehessen ezekben a képzésekben. Jelenleg az NKE öt új fejlesztésű és tíz korábban alapított, és hosszú ideje sikeresen működő szakirányú továbbképzési programot kínál a tisztviselők egyéni karriertervezéséhez. Ezek fejlesztése a munkáltatói igények függvényében folyamatos.

A továbbképzési rendszer összehangolásának része, hogy egyes szakok elvégzése a tisztviselői továbbképzési kötelezettségbe egységes pontértékkel beszámítható. Ilyen az integritás tanácsadó és a kormányablak ügyintéző, az elektronikus információbiztonsági vezető, az önkormányzati szaktanácsadó és a **közzolgálati humán szervező** szakirányú továbbképzési szak, amely utóbbi kifejezett célja, hogy a közzolgálat területén személyügyi/HR területen tevékenykedő munkatársak, vezető beosztású tisztviselők szaktudását gyarapítsa gyakorlatorientált, stratégiai HR ismeretekkel és kompetenciákkal.

5.5. Vezetőképzés

Talán a vezetőképzés az a terület, amelyen a közigazgatási személyzeti politika legnagyobb adóságai halmozódtak fel. A közigazgatási vezetők felkészültsége és rátermettsége alapvetően befolyásolja a közigazgatás eredményes működését, ezért ennek a csoportnak a képzésére fokozottan szükséges figyelni, nem elhanyagolva a vezetői utánpótlás kinevelésének szükségességét. A célcsoportnak nem a hagyományos előadás-szerű iskolapados képzésre van szüksége, hanem **kompetenciaalapú** a vezetői készségek fejlesztését célzó **gyakorlatorientált tréningekre**. Az NKE Vezető-és Továbbképzési Intézete által kidolgozott moduláris szerkezetű programsorozat ezen célokat szolgálja.

A program koncepcionális kimeneti követelményei:

- * Olyan fejlesztési tematika alakul ki, amely modern eszköztárat és elméleti háttérrel ad a vezetők kezébe.
- * A vezetői szemlélet változik, a motiváció alapja a hatékonyság, a korszerű vezetés és a dinamizmus.
- * A versenyszférában már évtizedek óta sikeres, a közigazgatásban is hasznosítható jó gyakorlatok beépülnek a vezetők gondolkodásába.
- * A programelemek szervezési irányainak köszönhetően kialakul egy felsővezetői network.
- * Az integritás, az etikai normák, az értékelvű vezetés, mint szemléleti háttér, magasabb szintre kerül.

Az elsajátítható tudásanyag széles körű ismeretet közvetít az emberek vezetésének technikáitól kezdve a stressz kezelési technikák, és beosztotti állomány motiválásán keresztül. Jelenleg **két** típusú program szerepel a kínálatban, egyrészt a klasszikus két napos, kis létszámú tréningprogramok 4 témakörben (témakörönként 5-6 választható témából), e-tananyag elemmel. Illetve az e-tananyagok egy-egy, kiemelten fontos vezetői ismeretkört, kompetenciaterületet bemutató elektronikus tananyagként.

Viszont a vezetőképzés terén a lehetőségek széles tárháza mutatkozik még, gondoljunk csak távlatilag a coaching és egyéb fejlett HR eszközök bevetettségére, melyek jelenleg nem részei a szervezeti kultúrának.

Ismeretellenőrző kérdések:

1. Milyen a közzszolgálati tisztviselők számára kötelező vizsgatípusokat ismer? Sorolja fel ezeket!

.....

2. Foglalja össze egy mondatban, hogy mi a Továbbképzési és Vizsgaportál!

.....

3. Mi a közigazgatási szakvizsga célja?

.....

4. Egészítse ki a pontozott vonalon a következő hiányos mondatot!

..... nevezzük a munkába állást követően, tanfolyami jelleggel folyó, tipikusan rövidebb időtartamú, és gyakorlatias orientáltságú oktatást. (helyes válasz: Továbbképzésnek)

5. A vezetőképzésnek miben kell különböznie a beosztotti állomány továbbképzésétől?

.....

6. Értékelési rendszer

A teljesítmény értékelése kulcselem a hatékonyság javításában, mind a szervezet mind az azt alkotó egyének szempontjából. Teljesítmény esetében több dimenziót különíthetünk el. Maga a **szervezet teljesítménye**, a **dolgozók egyéni teljesítménye**, vagy egyes csoportok teljesítménye, amelyek természetesen összefüggnek. Jelen tananyag elsősorban az **egyéni teljesítményértékelés** rendszerével foglalkozik, hiszen ezen a területen történtek jelentős előrelépések az elmúlt időszakban.

A közigazgatásban a teljesítményértékelési rendszer alapvető célja, hogy a **közzolgálati tisztviselők teljesítményének javítása** révén, a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciák fejlesztésével, hathatósan hozzájáruljon a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez. Ismeretes, hogy a tipikus zárt rendszerben a köztisztviselőnek munkája minőségétől, hatékonyságától függetlenül jár az illetmény. Ez nem ösztönöz nagyobb teljesítményre. Ezért érte kritika ezeket az illetményrendszereket, s született meg az az elgondolás, hogy a zárt rendszerekben is fokozottabb mértékben kell ösztönözni a tisztviselőket a hatékonyabb teljesítményre., amely a tradicionális keretek között nehézségekbe ütközik. Ezért a '80-as-'90-es évektől kezdődően, a fejlett országok jó része, az illetmények rugalmasabbá tétele és egyéniesítése céljából a köztisztviselők, s elsősorban a felsővezetők, főtisztviselők illetményét általánosan – három elembe határozták meg [LINDER/2010]:

- * az **alapilletmény** (szénioritáshoz kapcsolódik),
- * a **munkakörhöz, és beosztáshoz kapcsolódó illetményrész** (azt mutatja meg, adott munkakör ellátásához milyen képességekkel, készségekkel kell rendelkeznie a jelöltnek),
- * a **teljesítményfüggő illetményrész** (egyéni teljesítményt mutat, az adott személy hogyan teljesít a feladatellátás során).

A három elem közti súlyozás döntés kérdése. Általánosan a teljesítmény elem a legkisebb rész, a munkakörhöz kapcsolódó illetményrész a legmagasabb.

6.1. A teljesítményértékelési rendszer bevezetésének előzményei

Külföldi minták megfigyelését követően a magyar megoldás 2002. január 1-i hatállyal a teljesítményértékelést jogszabályi szinten kötelezővé tette. Az egyéni teljesítményértékelést 2002-től kezdődően a teljes köztisztviselői kar tekintetében alkalmazták. Ezt követően a rendszer több módosításon és korszerűsítésen is átesett, **például** 2006-ban, hiszen a kezdeti megoldásokban az informatikai támogatás kevésbé tudott hatékonyan működni, és a rendszert sok kritika érte annak szubjektivitást magában hordozó hajlama miatt. Az informatikai lefedettség korlátozott volta mellett a másik jelentős nehézséggel kellett szembe nézni, hogy az értékelést végző vezetők felkészítése terén hiányosságok mutatkoztak, a vezetők nagy része nem tudta hitelesen közvetíteni a teljesítményértékelés céljait, és értékeit, így a tisztviselőkből is inkább ellenérzéseket váltott ki. Leginkább bürokratikus tehernek, vagy a kivételezés intézményesített módszerének tekintették. Végző soron a teljesítményértékelés hatására adható eltérítések jelentős – valószínűleg a tervezéskor át nem gondolt - terhet róttak az állami költségvetésre. Viszont a 21. századi követelményeknek megfelelően az illetményrendszer rugalmasításának és a teljesítmény elismerésének lehetőségét továbbra is keresni kellett. Az emberek igénylik, hogy valamilyen pozitív folyamat induljon el a bérezési és elismerési rendszerben, emellett a közigazgatás összteljesítményének növelése is fokozott elvárás, tehát a teljesítményértékelés rendszerének meghonosítása érdekében új program indult.

6.2. A megújult teljesítményértékelési rendszer

A korábbi teljesítményértékelési rendszerek tapasztalatainak levonását követően a Kormányzati Személyzeti Stratégia ismét egy teljesítményértékelési rendszer (továbbiakban: TÉR) kialakítását irányozta elő, azonban jelentős újjátással. A három hivatásrend egymáshoz közelítése, és az átjárhatóság feltételrendszerének kialakítása szellemében az új TÉR rendszert **mindhárom jogállás személyi állományára közösen** kellett kifejleszteni (Kttv. Hszt. Hjt. hatálya alatt állók). Így egy egységes, ám a hivatásrendek specifikumait is figyelembe vevő, **korszerű informatikai támogatással** bíró rendszer kialakítása volt a cél. Az előkészítő munka során a fejlesztés közös módszertani alapokra való helyezése, és a közjogi keretrendszer kialakítása történt meg. Mindhárom törvényi szabályozásba azonos elvek épültek be, a TÉR szabályait kormányrendeleti formában adták ki.

Az új TÉR rendszer jelenlegi üzemeltetője és módszertani központja a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (továbbiakban: KIH), amely a TÉR országos szintű működtetése kapcsán a *közzolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet* alapján, mint személyügyi központ a következő feladatokat látja el:

- * módszertani támogatást nyújt a teljesítményértékelések elvégzéséhez, és előkészíti a módszertan módosítását;

- * monitoring tevékenységet végez a folyamat tekintetében;
- * lefolytatja az érintett ágakatok és szervezetek szakembereinek felkészítését;
- * informatikai háttértámogatást nyújt;
- * jelentést készít a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter részére a tárgyévet megelőző év teljesítményértékelésének tapasztalatairól.

A KIH a TÉR működése kapcsán az üzemeltetési feladatok ellátása mellett folyamatos módszertani támogatást nyújt, amely nélkülözhetetlen a folyamatok centralizált működtetése érdekében. A jól működő teljesítményértékelési rendszer alapja a részvevők alapos felkészítése ezért az értékelést végző vezető, és a folyamatokat támogató személyügyes munkatársak **felkészítése** kulcsfontosságú eleme a folyamatnak. A megfelelő képzések hiányában fennáll annak a veszélye, hogy egy meghatározott időszakonként ismétlődő bürokratikus tehernek, formális adminisztrációs tevékenységnek fogják fel az érintettek. Az alapos felkészítés révén érhető el a TÉR igazi célja, az egyéni és a szervezeti teljesítmény ellenőrzése, és fejlesztése, amely akkor lesz igazán sikeres, ha folyamat beépül és beágyazódik a közzolgálati kultúrába, szerves részét képezve a karriermenedzsment folyamatoknak.

6.3. A TÉR rendszer alapvető jellemzői, az érintettek feladatai

A TÉR félévente ismétlődő, formális keretek között zajló vezetői tevékenység, amelynek során az értékelő vezető az értékelt személy részére meghatározza a **teljesítményértékelés kötelező, valamint ajánlott elemeit** (teljesítménykövetelmények), valamint ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt személy részére érdemi visszajelzést ad. A közzolgálati egyéni teljesítményértékelés évente két alkalommal elektronikus formában történik.

A következőkben röviden bemutatjuk a teljesítményértékelési folyamatban résztvevő személyeket és feladataikat. Az ő tevékenységük és hozzáállásuk nélkülözhetetlen a sikeres teljesítményértékelés lebonyolításához.

Az értékelő vezető

A teljesítményértékelés folyamatának, valamint az évről-évre történő minősítés végrehajtásának meghatározó szereplője és fő felelőse az értékelő vezető. Értékelő vezető a munkáltatói jogkör gyakorlója, illetve akire a munkáltatói jogkör gyakorlója a teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogkört átruházza. Feladata, hogy a teljesítményértékelés folyamatában a beosztott munkatársai bevonásával meghatározza részükre az adott időszakra vonatkozó teljesítménykövetelményük elemeit. Fontos követelmény, hogy **folyamatosan kövesse nyomon a teljesítményeket**, és ezek alakulásáról **biztosítson visszajelzést** is, hiszen a teljesítményértékelés nem csak pusztán egy formális értékelési mechanizmus, hanem a tisztviselők teljesítményének javítását, motivációjuk fenntartását biztosító eszközzé kell válnia. Felelőssége igen nagy, ezért szükséges, hogy **objektív értékelést** tudjon adni, tartózkodva az előítéletektől, sztereotípiáktól. Másik szempont, hogy a vezető **megfelelően tudja kommunikálni az értékelés eredményét**.

Az értékelt személy

A **teljesítményértékelés** és a minősítés másik meghatározó szereplője és **alanya** az értékelt személy. Az értékelt személy teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogait és kötelezettségeit a Kttv. a Hszt., a Hjt. rendelkezései határozzák meg. Ezek betartásán felül az értékelt személy aktivitására, együttműködési készségére, őszinteségére, tenni akarására is szükség van a sikeres teljesítményértékeléshez.

A helyi, szervezeti támogató

A teljesítményértékelés helyi, szervezeti folyamatának összefogója és koordinálója a szervezeti támogató munkatárs. Egy adott szervezet munkatársainak nyilvántartása, értékelő vezető-értékelt személyek összerendelése, a szervezeti egységek hierarchikus összeállítása és az értékelő vezetők értékelési folyamatainak módszertani támogatása is a feladatai között szerepel. Figyelemmel kíséri az értékelő vezetők munkáját és szükség esetén figyelmezteti őket a határidőkre, a lezáratlan feladatokra stb. Elkészíti az eredmény-listákat, a statisztikai lekérdezéseket és ezekről tájékoztatja a szervezet vezetőjét. Összegyűjti a rendszer használatával kapcsolatos tapasztalatokat és azokat továbbítja a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal felé.

6.4. A teljesítményértékelés folyamata, és eredménye

A tárgyévre vonatkozóan a **teljesítményértékelési időszak kezdete** minden évben **január 1-je és január 31-e** közé esik. A közzolgálati tisztviselő tárgyévi január 31-ig javaslatot tesz **egyéni fejlesztési céljaira**, amelyek figyelembevételével az értékelő vezető határozza meg a közzolgálati tisztviselő részére az adott félévi teljesítménykövetelményeit. A közzolgálati tisztviselő javaslata nem köti az értékelő vezetőt. A teljesítményértékelés elemeit az informatikai

rendszerben, a megfelelő értékelő lapokon kell rögzíteni. Ezeket az értékelő lapokat két példányban kell kinyomtatni, melynek egy példányát az aláíráskor a közzolgálati tisztviselőnek át kell adni, illetve tájékoztatni szükséges az értékeltet. Korábban ismertettük, hogy évente két teljesítményértékelés elvégzése kötelező, azonban a munkáltatói jogkör gyakorlója - a szervezet sajátosságaira tekintettel - tárgyévben a féléves teljesítményértékelést megelőzően további teljesítményértékeléseket is végezhet. Két teljesítményértékelés között azonban legalább két hónapnak el kell telnie.

A **féléves teljesítményértékelés** során az értékelő vezetőnek egyrészt mérnie, illetve értékelnie kell a teljesítményértékelés kötelező elemeit, továbbá, ha a közigazgatási szerv vezetője a teljesítményértékelés ajánlott elemeinek az alkalmazásáról döntött, akkor a teljesítményértékelés ajánlott elemeit (a kompetenciaszintek értékelésének a kivételével); az értékelt személlyel történt előzetes megbeszélést követően meg kell határozni az értékelt személy második féléves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit. A vezetőnek értékelő megbeszélést kell tartania. Ennek során az értékelő vezető köteles az értékelttel tételes részletességgel ismertetni az általa kialakított teljesítménymérési, illetve teljesítményértékelési eredményeket, majd ezeket vele megfelelő alapossággal átbeszélni.

Fontos garanciális előírás, amelyre érdemes odafigyelni, hogy **a teljesítmény év közbeni nyomon követése** sem maradjon el. Ez a szabály hivatott elméletben garantálni azt, hogy a teljesítményértékelés nem csak egy formálisan ismétlődő aktus, hanem egy folyamatosan alkalmazandó, a teljesítményt edző eszközzé váljon. Ennek keretében az értékelő vezetőnek figyelemmel kell kísérnie a közzolgálati tisztviselő év közbeni teljesítményét, és a teljesítményértékelések alkalmával - ha indokolt - fel kell hívni a figyelmét a teljesítmény javítására. Amennyiben a körülményekben beállt lényeges változás miatt szükséges, az értékelő vezető - a közzolgálati tisztviselővel történt előzetes megbeszélést követően - év közben módosíthatja az egyéni teljesítménykövetelményeket. Ezt az értékelő vezetőnek indokolnia kell és a módosított teljesítménykövetelményeket az érintett közzolgálati tisztviselővel írásban kell közölnie. A módosítás előtti teljesítménykövetelmények teljesítését - amennyiben azok mérhetőek, illetve értékelhetőek - a módosított teljesítménykövetelmények teljesítésével együtt, a soron következő teljesítményértékeléskor kell mérni, illetve értékelni. Az **évváró teljesítményértékelést** és minősítést a tárgyévet követő január 1-je és 31-e között kell végrehajtani.

A közzolgálati tisztviselő önértékelése

A teljesítményértékelésre vonatkozó jogi szabályozás a közzolgálati tisztviselő önértékelését kötelező jelleggel nem írja elő. Viszont egy korszerűen és hatékonyan működtetett egyéni teljesítményértékelési rendszernek szerves alkotó eleme az értékelt saját feladatellátásáról, munkahelyi magatartásáról, hozzáállásáról, kompetencia értékeléséről, tehát összteljesítményéről kialakított véleményének önértékeléssel történő közreadása az értékelő vezető, illetve a szervezet számára. Ezt a fejlesztési célú értékelés érdekében célszerű alkalmazni. Az önértékelés intézménye a minőségi fejlődés biztosítása érdekében megteremti annak a lehetőségét, hogy azoknál a közigazgatási szerveknél, ahol a munkáltatói jogkör gyakorlója az értékelt önértékelését fontosnak tartja és annak végrehajtását el akarja rendelni, ezt jogszerűen megtehesse.

A teljesítményértékelés fokozatai

A tisztviselő számára kitűzött teljesítménykövetelmények értékeléséhez valamennyi teljesítményértékelési elem esetében öt teljesítményfokozat lett kialakítva, százalékban kifejezett értékhatárok, illetve értéksávok megadásával. Ezek az alábbiak:

A	szint	=	kivételes teljesítmény	100 - 91%
B	szint	=	jó teljesítmény	90 - 71%
C	szint	=	megfelelő teljesítmény	70 - 51%
D	szint	=	átlag alatti teljesítmény	50 - 41%
E	szint	=	elfogadhatatlan teljesítmény	40 - 0%

6.5. A közzolgálati tisztviselők minősítése

Itt jön képbe a következő elem, a minősítés, amely a magyar gyakorlatban a teljesítményértékeléshez kapcsolódó eszköz. Az értékelő vezetőnek az év közbeni teljesítményértékelés(ek) és az évváró teljesítményértékelés eredményeinek súlyozott összegzése alapján - az informatikai rendszer segítségével - el kell készítenie a közzolgálati tisztviselő évváró minősítését. A TÉR informatikai rendszer **a minősítés eredményeinek kiszámítását automatikusan elvégző funkcióval** is rendelkezik, jelentősen megkönnyítve ezzel a folyamatot támogató szervezeti munkatársak munkáját. A minősítés eredményét a közzolgálati tisztviselő jogosult megismerni. A minősítést két példányban kell kinyomtatni, melynek egy példányát aláíráskor a közzolgálati tisztviselőnek át kell adni.

A minősítés az előmenetel és esetlegesen az **illetményeltérítés** alapjául szolgál(hat). A Kttv. jelenleg hatályos rendelkezései szerint legalább kettő teljesítményértékelés eredménye együttesen adja a kormánytisztviselő minősítését [130.§ (3) bekezdés]. **Minősíteni** az első **teljesítményértékeléstől számított egy évet követően kell** (sokak számára ismerős lehet, hogy a korábbi szabályozás szerint legalább négyévente kellett minősíteni). A minősítés alapján **szakértői**, illetve **vezetői utánpótlás adatbázis**ba helyezhető a kormánytisztviselő. Ezen utóbbi szabály az előmenetel és a további karrierpálya felrajzolását célozza.

A törvény előírásai szerint a hivatali szerv vezetője a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül a tárgyévvel megelőző év minősítése, ennek hiányában teljesítményértékelése alapján a tárgyévre vonatkozóan a kormánytisztviselő besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét - a hivatali szervezet vezetője esetében a kinevezésre jogosult - december 31-éig terjedő időszakra legfeljebb 50%-kal megemelheti, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg (eltérítés). Az eltérítésről a hivatali szervezet vezetője minden év február 28-áig dönt. Az így megállapított eltérítés mértéke a tárgyévből egy alkalommal a megállapítástól számított hat hónapot követően a teljesítményértékelés alapján módosítható, azzal a feltétellel, hogy a kormánytisztviselő korábban már megállapított alapilletménye legfeljebb 20%-kal csökkenthető. További negatív jogkövetkezmény is társulhat a minősítés intézményéhez, nevezetesen a kormánytisztviselői jogviszony felmentéssel megszüntethető, ha a minősítés alapján a kormánytisztviselő munkaköri feladatainak ellátása nem megfelelő színvonalú, és az államigazgatási szervnél nincs másik, a kormánytisztviselő minősítésében foglaltak alapján megfelelő felajánlható munkakör, vagy a kormánytisztviselő a munkáltató által felajánlott munkakört nem fogadta el.

6.6. A TÉR működési modelljei

A kormányrendelet alapján a KIH elektronikus formátumban biztosítja a teljesítményértékelés lebonyolításához szükséges módszertani anyagokat és rendelkezésre bocsátja a webes alkalmazást, amelyet a KIH szerverén keresztül bármelyik szervezet, térítési díj nélkül igénybe vehet. Ennek használatához a szervezeteknek regisztrálniuk kell. Jelenleg a TÉR rendszer három típusa vehető igénybe, így illeszkedve a közzolgálatban megtalálható sokféle szervezethez és ezek különböző informatikai támogatottságához. A **TÉR Centrum** a központosított webes alkalmazás központja. A Belügyminisztérium (BM) és a Honvédelmi Minisztérium (HM) országos szintű rendszere egy-egy TÉR Centrum. A civil közzolgatásban a KIH funkcionál TÉR Centrumként.

A KIH által üzemeltetett „TÉR Centrum” web szerver

A TÉR folyamatainak támogatására egy központi, webes rendszerű kiszolgáló a legmegfelelőbb, mert ekkor az informatikai felszereltség, a megfelelő informatikai támogatás sem anyagi, sem emberi erőforrás szempontból nem jelent terhet a kisebb szervezetek számára. A TÉR Centrum egyszerű, weben keresztül igénybe vehető szolgáltatást biztosít, amely megfelel az információs biztonság legszigorúbb előírásainak, illetve a szoftver továbbfejlesztése, karbantartása, üzemeltetése sem terheli a szervezeteket.

Önállóan üzemeltetett webes TÉR rendszer

Ez egy online eléréssel is rendelkező rendszer, amely nem kapcsolódik TÉR Centrumhoz. A felhasználó intézmény webes felületről tölti le a szoftvert, illetve saját fejlesztésben dolgozza ki a saját TÉR szoftverét. Az intézmény saját döntési jogkörében választhatja ezt a megoldást méretétől, a szervezetben foglalkoztatottak létszámától függetlenül, viszont a TÉR folyamat lezárását követően az adatszolgáltatási kötelezettségnek eleget kell tennie. Az adatok megküldését önállóan kell megszerveznie. Az üzemeltetésről is maga gondoskodik.

Helyi szinten telepített, hálózat nélküli alkalmazás-modul – offline kitöltés

A rendszer „egyépes”, hálózat nélkül is működő verziója. Kizárólag a BM és a HM speciális szervezeteinek igényeire kifejlesztve. A közzolgálati tisztviselők vonatkozásában nem választható megoldás.

Egyébként a rendszerfejlesztés bonyolultságát és nagy horderejét szemléltetni az a tény is, hogy 12.000 felhasználó, mint értékelő számára kellett megteremteni a munkafelületet, 1600 szervezet vonatkozásában.

Utószóként érdemes elmondani, hogy a jövőben remélhetőleg – ha a teljesítményértékelés rendszere gyökeret vert a közzigazgatásban – **az integrált teljesítménymenedzsment** irányába is el tud majd mozdulni a közzigazgatás. A teljesítménymenedzsment az egyéni mellett a szervezeti teljesítményt is közvetlenebb ráhatással igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a **teljesítményértékelést összekapcsolja a motivációs rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel, a minőségbiztosítással, illetve a javadalmazási döntésekkel**. Teljesítménymenedzsment esetén már a kultúra részeként valódi teret nyerni a teljesítmény edzése, vagyis a munkatárs fejlesztése és folyamatos nyomon követése. Tehát teljesítménymenedzsment rendszerről akkor beszélhetünk, ha a teljes HR folyamattal koherens egészet tud alkotni, vagyis ha integrált módon a teljesítménymenedzsment rendszer számára inputot jelen-

tenek a munkaköri leírások, és fordítva, ha ezek aktualizálására hatással van a teljesítménymenedzsment. Továbbá ha információkat szolgáltat a kiválasztással, elbocsátással kapcsolatos döntésekhez, illetve folyamatos kapcsolatban van a személyzetfejlesztési igények meghatározásával, a karriertervezés és utánpótlás tervezés funkcióival.

Ismeretellenőrző kérdések:

1. A fejlett nyugat-európai államok az illetmények rugalmasabbá tétele és egyéniesítése céljából mely három elemben határozták meg, a tisztviselők elsősorban a felsővezetők/főtisztviselők illetményét?

.....
.....
.....

2. Miben jelent újdonságot a teljesítményértékelés 2013-ban bevezetett rendszere?

.....
.....
.....

3. Egészítse ki a pontozott vonalakon a következő hiányos mondatot!

A teljesítményértékelés ismétlődő, formális keretek között zajló vezetői tevékenység, amelynek során az értékelő vezető az értékelt személy részére meghatározza a teljesítményértékelés, valamint elemeit (teljesítménykövetelmények), valamint ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt személy részére ad. (Helyes válaszok: félévente, kötelező, ajánlott, érdemi visszajelzést)

4. Milyen célokat szolgál az önértékelés? Fejtse ki egy mondatban!

.....
.....
.....

5. Milyen főbb jogkövetkezmények tartoznak a minősítés intézményéhez? Fejtse ki vázlatosan!

.....
.....
.....
.....
.....

Felhasznált irodalom jegyzéke

Felhasznált irodalom:

- GYÖRGY – HAZAFI: Közszolgálati életpályák (közös modul) Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2013.
- HAZAFI Zoltán: A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I. – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai, Új Magyar Közigazgatás I. 2008. 1. szám
- HAZAFI Zoltán: A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon II. – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai, Új Magyar Közigazgatás II. 2008. 2. szám
- LŐRINCZ Lajos: A közigazgatás alapintézményei. HVG-ORAC, Budapest, 2010.
- LŐRINCZ Lajos: Kiválasztás a közigazgatásban. 1-2. Magyar Közigazgatás 2000, 6, 8., p. 321-337, 449-456.
- POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS: **Átalakuló emberi erőforrás menedzsment**, Budapest, Complex, 2012.

Felhasznált Dokumentumok:

- Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011, 20012.)
- A Közszolgálati tisztviselői törvény magyarzata (2012. március 31.)
- Új feladatok – átalakuló közszolgálat, Tanulmányok a II. Magyar Zoltán Emlékkonferencia kapcsán. Szerkesztette: dr. Gellén Márton, Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest, 2011.
- Linder Viktória: Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban, doktori értekezés, 2010.
- Egyetemi tájékoztató 2013., Forum Publicum, Különszám

Felhasznált jogszabályok:

2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
- 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól
2011. évi XXXVI. törvény a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létesítéséről
2011. évi CXXXII. törvény a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról
- 174/2011. (VIII. 31.) Korm. rendelet a közigazgatási és az ügykezelői alapvizsgáról
- 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet a közigazgatási szakvizsgáról
- 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről
- 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékeléséről
- 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről
- 45/2012. (III. 20.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők személyi irataira, a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók személyi irataira és a munkaügyi nyilvántartásra, a közszolgálati alapnyilvántartásra és közszolgálati statisztikai adatgyűjtésre, valamint a tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról
- 388/2007. (XII. 23.) Korm. rendelet a közalkalmazotti pályázatnak a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv honlapján történő közzétételére vonatkozó részletes szabályokról
- 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv által lefolytatott pályázatrendjéről, annak szervezéséről és lebonyolításáról, a pályázati eljárás alól adott mentesítéséről, a kompetencia-vizsgálatról és a toborzási adatbázisról, valamint a pályázati eljáráshoz kapcsolódó nyilvántartás szabályairól
- 228/2011. (X. 28.) Korm. rendelet a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról
- 363/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
- 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozat a közszolgálati életpályák összehangolásáról
- 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat a Kormányzati Személyzeti Stratégiáról
- 1007/2013. (I. 10.) Korm. határozat az államigazgatási szervezetrendszer átalakításáról

FOGALOMTÁR

AC - Az Assessment Center a munkaerő-kiválasztás egyik speciális formája, melyet egyre több cég alkalmaz. Az AC, más néven értékelő központ a képesség- és személyiségvizsgáló eszközök integrált módszere, amely több képesség- és személyiségvizsgáló eszközt egyesít. Az AC keretében kiképzett értékelők értékelik a jelöltek képességeit, személyiségét.

Átképzés - Az átképzés a felnőttoktatás szakirányú ágazata, feladata a valamely szakképesítéssel, szakmai gyakorlattal rendelkezőket egy másik szakképesítéshez, illetve szaktudáshoz eljuttatni.

Beillesztési politika - A szervezet részéről tudatosan tervezett és megszervezett folyamat, az új munkavállaló betanítását, beilleszkedését, munkába állását készíti elő, és segíti.

Béren kívüli juttatások - A javadalmazás azon elemei, amelyeket a munkáltató az alap-és mozgó béren, valamint kiegészítéseiben (kiegészítő fizetés, bérpótlék) kívül nyújt a dolgozónak.

Blended learning - vegyes oktatás vagy kombinált tanulás. Ez egy olyan tanítási forma, amely a hagyományos oktatási formákat vegyíti az e-learning formával. A blended learning segítségével tehát az olyan tananyagokat is „e-learningesíthetjük”, amelyekhez szükség van alkalmankénti személyes jelenlétre is. Ilyen alkalmakkor zajlanak a konzultációk és a mentori tevékenységek. Az elektronikusan elvégezhető feladatok esetében pedig az e-learning módszereivel történő oktatás és kommunikáció a főszerep.

Cafeteria - Béren kívüli juttatási rendszer, amely során a dolgozó maga dönthet egyéb juttatásainak felhasználásáról. (Ilyen lehet pl.: Erzsébet-utalvány, Szép kártya, Egészségpénztári szolgáltatás, stb.)

E-learning - Olyan, számítógépes hálózaton elérhető képzési forma, amely a tanítási-tanulási folyamatot hatékony, optimális ismeretátadási, tanulási módszerek birtokában megszervezve mind a tananyagot és a tanulói forrásokat, mind a tutor-tanuló kommunikációt, mind pedig az interaktív számítógépes oktatászoftvert egységes keretrendszerbe foglalva hozzáférhetővé teszi a tanuló számára.

Életpálya - Az egyén életútja során bekövetkező karrier-változásokat jelöli.

Életpálya és karriertervezés - Olyan tervezet, melyben a szervezet és az egyén közösen azt vázolják fel, hogy az adott személy milyen pályát futhat be a rendszeren belül. A karriertervezést az életpálya-tervezés részének tekintjük, mivel a karriertervezést általában azzal párhuzamosan végzik. Az emberi erőforrás fejlesztés egyik eszköze. Arra irányul a figyelem, hogyan lehet tudatosan valakit képessé tenni más, egyre bonyolultabb munkatartalmú munkakör betöltésére. A karriertervezés nem csak egy speciális személyzetfejlesztési feladat. Összefoglalja mindazokat az egyénre megállapított célirányos, emberierőforrás-fejlesztési feladatokat, melyek elvégzése az egyén fejlesztésén keresztül a szervezet eredményes működését is támogatja. A karrierfejlesztésnek nincsenek speciális módszerei, inkább a személyzetfejlesztés általánosan használt módszereinek együttes alkalmazásáról beszélhetünk új megközelítésben.

Előmeneteli rendszer - Az előmeneteli rendszer lehet tisztán automatikus (az idő múlásával), tisztán érdemeken alapuló, vagy a kettő kombinációja. A tisztán érdemeken alapuló előmeneteli rendszernek az a változata, amelyben nincs jogilag szabályozott pályafutás, nem fogható fel előmeneteli rendszernek, bár előmenetel ebben is létezik. A másik változatban nincs alanyi jog, az előmenetel a szerzett érdemek függvénye azok értékelése. Az előmeneteli rendszer akkor működik jól, ha előmozdítja a személyi állomány minőségének, teljesítményének, motiváltságának, valamint stabilitásának javítását.

Etikai előírás - Az emberi, munkavállalói cselekedeteket irányító erkölcsi értékek és társadalmi normák rendszerezése és előírása a szervezetben.

Etikai kódex – A jogra épülő, írásba foglalt erkölcsi szabályokat tartalmazó normagyűjtemény.

Fluktuáció - Gazdaságilag aktív keresők munkahely változtatása. Adott időszakon belül a vállalatnál megszünt munkaviszonyok számát megjelölő százalékos arányban kifejezett érték.

Hivatásrend - Azonos élethivatást követő, vagyis egyező foglalkozást űző egyének összessége. (korporáció)

Humánpolitika - Azokat a beavatkozásokat jelenti, amelyek befolyásolják az ember, mint munkaerő minőségét, testi, lelki, szellemi jólétét. Szűkebb értelemben az a személyügyi politika, mely a gazdálkodó egységek (szervezetek) és a munkavállalók, mint speciális termelési tényezők viszonyát vizsgálja. Ebben a megközelítésben az ember, mint munkaerő áll a fókuszban, az emberekkel való foglalkozás célja a teljesítmény és a hatékonyság fokozása.

Interjú - Kiválasztás egyik lépése. A (potenciális - lehetséges) munkavállaló és a (leendő) munkaadó első formális, szervezeti szintű találkozási abból a célból, hogy hozzájáruljon a jelölt munka- és szervezeti alkalmasságának megítéléséhez.

Karrier menedzsment rendszer - Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás gazdálkodás, amelyet a dolgozók a szervezeten belüli előmenetelük során használnak. Ennek tervezett, rendszer szemléletű működtetése a szervezet részéről.

Képzés - Új tudás és ismeretanyag elsajátítására vagy a korábbi ismeretekre vonatkozó tudásfrissítésére szolgáló célirányos tevékenység. Az a tevékenység, amelynek segítségével fejlesztjük a képességeket, kialakítjuk a kompetenciát.

Kiválasztás - Az a folyamat, melynek során a szervezetek eldöntik, hogy kit alkalmazzanak a megfelelő számú képzett jelölt összegyűjtését követően.

Kompenzáció és javadalmazás - Minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a munkájukért és szervezeti tagságukért kapnak. A kompenzációk vonzóvá teszik az adott munkát, ilyen lehet pl.: pótszabadság, nyugdíjba meneteli kedvezmény, egészségügyi ellátás, magán nyugdíjpénztár, biztosítás, étkezési szolgáltatás, lakáshitel, üdülési lehetőség, oktatás, képzés, gépjármű.

Kompetencia - Készségek, képességek, jártasságok összessége. A fogalom magában foglalja az illető tudását, tapasztalatait éppúgy, mint személyes adottságait. A kompetencia jelentése összetett. Egyrészt a tanult ismertek gyakorlati alkalmazása és felhasználásának képessége, de ezen túl veleszületett adottságok, élettapasztalat és egyéb tényezők, ösztönös mechanizmusok összetett működése. Másképp fogalmazva a tanult ismeretek: tudás és az az egyén által megszerzett ismeretek összessége az élet különböző területeiről. A kompetenciának több összetevője van, az említett tudáson és jártasságokon kívül a személyes értékek, attitűd, személyiségvonások és motivációk is az egyénre jellemző kompetenciák szerves és meghatározó részei.

Külső és belső toborzás - Azon tevékenységek összessége, melyek a megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak.

Létszámgazdálkodás - Az emberi erőforrás menedzsment feladata, mely bizonyos időintervallumon belül a szervezeten/szervezetrendszeren belüli létszám kialakítására vonatkozik.

Motivációs rendszer - A motiváció a célok vagy jutalom elérése érdekében energia befektetésre irányuló akarat. A motivációs rendszer meghatározza a szervezet aktivitásának mértékét, a viselkedés szervezethez való kötődését és hatékonyságát. A motiváció a pszichológia egyik fontos kérdése, azt vizsgálja, milyen késztetésekből fakad, valamint milyen erők állnak a viselkedés háttérében. Miért tudunk bizonyos cselekvésekre hatalmas energiákat mozgósítani, míg másokra viszont nem.

Munkakör - A szervezetben egymáshoz hasonló feladatokkal és felelősséggel jellemezhető pozíciók csoportja. A munkakör az alkalmazott munkafolyamatait, tevékenységeit, feladatait, funkcióit és kapcsolatrendszerét írja le. Beleértve a célokat, főbb felelősségi területeket és azokat a feltételeket is, amelyek között az alkalmazott a munkáját végzi.

Munkakör családok - A hasonló jellegű, hasonló (de különböző mélységű és szélességű) tudást feltételező, hasonló munkavégzési céllal létrehozott munkakörök összessége.

Munkakör-elemzés - A munkamagatartáshoz, valamint a munkavégzéshez kapcsolódó egyéb információk szisztematikus vizsgálata - a munkakörök tanulmányozásából, az azokra vonatkozó adatok gyűjtéséből, valamint a munkakörök leírásához és követelményeinek meghatározásához szükséges véleményalkotásból álló, rendszerezett folyamat. Vagyis értékeli a munka tartalmára vonatkozóan összegyűjtött információkat a munkát végző ember terhelése szempontjából. A munkakör-elemzés eredménye a munkaköri leírás és a munkakör követelményeinek, azaz a munkavállalóval kapcsolatos követelmények és terhelések, meghatározása, a specifikációnak a leírása.

Munkaköri követelmények - Adott munkakörhöz a szervezet által meghatározott kritériumok és viselkedések.

Munkaköri leírás - A munkával kapcsolatos követelmények, tevékenységek rendszeres felsorolása. Olyan szervezési jellegű szabály, amely az adott munkakör feladatait egymásra építve írja elő. Tulajdonképpen a munkakörelemzés folyamatának eredménye. Általában a következőket tartalmazza: munkakör neve, osztály, közvetlen felettes, kötelezettségek, munkaköri feladatok, munkakör célja, felelősség, kihívások, igényelt végzettség és gyakorlat, elvárások, kiegészítő információk.

Munkaköri specifikáció - A minimumképzettség meghatározása, melyre a jelentkezőnek szüksége van az állás, a munkakör betöltéséhez (tapasztalat, gyakorlati idő, végzettség, nyelvtudás).

Munkakör-tervezés, munkaerő-tervezés - Az a folyamat, amelyben egy munkakör feladatait, funkcióit határozzuk meg, és amely egyaránt szolgálja a szervezeti célok elérését és a dolgozók igényeinek kielégítését. Munkakörök strukturálása, mely során az optimális teljesítmény és az elégedettség elérésére törekszünk.

Outplacement - gondoskodó elbocsátás - A leépítendő munkavállaló újra elhelyezkedésében segít úgy, hogy az új helyzetre való tekintettel a szolgáltató egy karriertervet készít a munkavállalóval együttműködve és segít betartani a lépéseit, vagy más módon támogatja elhelyezkedését.

Pályáztatás - Toborzás egyik módszere. A pályázat egy dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem, amit azzal a céllal készítünk, hogy egy állásra jelentkezünk.

Próbaidő - A munkáltató és munkavállaló a munkaszerződésben próbaidőt állapíthatnak meg.

A próbaidő alatt egyéb következmények nélkül (akár indoklás nélkül is) bármely fél kezdeményezésére a munkaszerződés megszüntethető. A próbaidő célja, hogy mindkét fél meggyőződhessen arról, hogy a munkaviszony az elképzeléseiknek megfelelő-e. A munkavállaló arról, hogy a munkaköri feladatok és munkakörülmények a munkáltató által elmondottaknak valóban megfelelnek, és ő maga is képes a kritériumokat teljesíteni, a munkáltató pedig kockázatok vállalása nélkül a gyakorlatban győződhethet meg a munkavállaló alkalmasságáról.

Részmunkaidő - A részmunkaidő rövidebb a teljes munkaidőnél, s eleve nem teljes munkaidőként kerül megállapításra, a felek munkaszerződésbeli megállapodásához kapcsolódik.

Rugalmas és alternatív munkaidő rendszerek - Atipikus foglalkoztatási formák - a részmunkaidős foglalkoztatás, a munkaerő-kölcsönzés, a távmunka, az egyszerűsített foglalkoztatás és az iskolaszövetkezeti diákfoglalkoztatás.

Rugalmas munkaidő - A kötetlen munkarendben foglalkoztatottak esetében nincs munkaidő-nyilvántartási kötelezettség és nem fizetendő túlórapótlék, alkalmazása megfelelő körülmények és megfontolást igényel. A munkarendet és a munkaidő-beosztást alapvetően a munkáltató jogosult megállapítani. Ezt a jogot azonban, saját döntése alapján, átengedheti a munkavállalónak, ilyenkor beszélünk kötetlen munkarendről.

Stratégiai tervezés - A stratégia a szervezet hosszú távon követett tevékenységi iránya, viselkedési módja. Célja, hogy a szervezet erőforrásait a környezeti változásokhoz igazodva mindenkor a lehető leggazdaságosabb módon csoportosítsa, illetve az ügyfél igényeit szem előtt tartva teljesítse a szervezet fenntartóinak, illetve tulajdonosainak elvárásait. A HR stratégia átfogja a teljes személyügyi tevékenységet, stratégiai döntései segítik a munkaerő-tervezést, stratégia hosszabb távra szabja meg az adott szervezet küldetését, céljait. Segítségével meghatározzuk az üzleti célokhoz szükséges humán erőforrás igényt és alkalmazását, általános célok megfogalmazása, összefogja a teljes HR rendszert.

Strukturált interjú - Az interjú alanya előre meghatározott kérdésekre, meghatározott keretek között válaszolhat.

Szervezeti átalakítás - A szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes szervezetet (vagy egységet) érinti, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul (pl. kultúraváltás).

Szervezeti kultúra - A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódokat.

Táv munka - Napjainkban használatos fogalom, mely lehetővé teszi munkavégzés helyszínéként a szervezet tényleges helyétől való eltérést (pl. otthon végzett munka).

Teljesítményértékelés - A munkavállaló munkaköri feladatainak ellátására és a munkavégzésére irányuló értékelő rendszer. Segíti a szervezetet céljai elérésében azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt. (produktív - alkotó, eredményes)

Teljesítménymenedzsment - Az a folyamat, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a szervezet stratégiai céljai megvalósuljanak. Ebből kifolyólag nem csupán az egyéni, hanem a szervezeti teljesítményeket is igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a teljesítményértékelést összekapcsolja a motivációs rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel, a minőségbiztosítással, illetve a javadalmazási döntésekkel.

Továbbképzés - Azoknak az ismereteknek és készségeknek a megújítására, bővítésére, fejlesztésére szolgál, amelyekre szükség van a szervezetben betöltött munkakör, pozíció ellátásához és a folyamatos fejlődéshez.

Tréning - Olyan komplex képzési, továbbképzési eljárás (módszer-együttes), amelynek keretében célorientált (igény szerinti) tartalmú, továbbá bizonyos kompetenciák megszerzésére irányuló felkészítés történik, feldolgozzák a szükséges elméleti ismereteket, biztosítják azok alkalmazását önkontrollal (visszacsatolással) összekapcsolva. A gyakorlatok értékelésével és tesztek alkalmazásával a résztvevő adott tevékenységre való alkalmasságát is feltárja és a tevékenységhez személyiségjegyek kibontakozását, fejlesztését is megvalósítja.

Utánpótlás-menedzsment - Meghatározott munkakörcsaládok és munkakörök (pl. vezetői és szakértői) esetében előre tervezés a lehetséges megüresedésre.