

Szerkesztette: Dr. Csóka Gabriella, Dr. Szakács Gábor

*A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének
fejlesztését szolgáló kutatások jelentései III.*

*A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer
bevezetését megalapozó kutatási jelentés*

*A közszolgálati HR szakmai fórum bevezetését
megalapozó kutatási jelentés*



Szerkesztette: Dr. Csóka Gabriella, Dr. Szakács Gábor

*A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási
rendszerének fejlesztését szolgáló
kutatások jelentései III.*

*A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer
bevezetését megalapozó kutatási jelentés*

*A közszolgálati HR szakmai fórum
bevezetését megalapozó kutatási jelentés*

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című
projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerzők:

Dr. Bokodi Márta, Dr. Malét-Szabó Erika, Pankár Tibor Balázs (I. rész)
Dr. Kriskó Edina, Dr. Szabó Szilvia (II. rész)

Szerkesztették:

Dr. Csóka Gabriella
Dr. Szakács Gábor

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:
2018. szeptember 30.

Kiadja:

© NKE, 2018

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalom

Szerkesztői előszó.....	7
I. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés	12
1. Bevezetés: A vezető kiválasztás helye, szerepe a közszolgálat stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodásában.....	15
2. Helyzetértékelés, a vezető-kiválasztás korábbi és jelenleg használt megoldásai és módszerei, jogi keretei	16
3. A felmérések kutatási módszerei.....	17
3.1. Félig strukturált interjú	17
3.2. Kérdőív	18
4. A felmérés eredményei	19
4.1. A félig strukturált interjúk eredményei.....	20
4.1.1. Az interjúalany vezetői útjával kapcsolatos kérdések.....	20
4.1.2. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer jelenlegi helyzetével kapcsolatos vélemény.....	22
4.1.3. A kiváló közigazgatási vezetőről alkotott kép.....	28
4.1.4. Vezetői utánpótlás biztosításához, kiválasztásához kapcsolódó kérdés	39
4.1.5. Kítől kér és kap Ön szakmai támogatást, ha vezetőt kell kiválasztania?	55
4.1.6. Ön szerint egységes, vagy szervezetfüggő vezető-kiválasztási rendszer támogatná jobban a vezetők minőségi kiválasztását?.....	56
4.1.7. Ön szerint milyen keretfeltételekre, erőforrásra, intézményi háttérre van szükség egy modern, a közigazgatási igényeket kielégítő vezető-kiválasztási rendszer működtetéséhez?	57
4.2. A kérdőíves felmérés eredményeinek elemzése	59
4.2.1. Az azonosító adatok elemzése (azaz a vizsgálati minta leíró jellemzése)	59
4.2.2. A vezető-toborzás gyakorlata.....	64
4.2.3. A vezető-kiválasztás gyakorlata.....	79
4.2.4. A vezető kompetenciák.....	89
4.2.5. Vezetőkkel szembeni elvárások	91
4.2.6. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszerre vonatkozó kérdések	98
5. Összegzés: Felhasználás – illeszkedés más stratégiai humán erőforrás gazdálkodási funkciókhoz.....	115
6. Szakirodalom.....	117
II. A Közszolgálati HR szakmai fórum bevezetését megalapozó kutatási jelentés	118
1. A kutatás és a kutatási eredmények rövid összefoglalása	118
2. A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérő kutatásról készült részletes jelentés.....	120
2.1. Bevezetés: a Közszolgálati HR szakmai fórum kialakításának szakmai háttere és indoka	120
2.1.1. A kutatás célja.....	120
2.1.2. A kutatás módszertana és gyakorlati menete	121
2.1.3. Előzetes várakozások, hipotézisek.....	122
2.2. A kutatás eredményei	123
2.2.1. I. kérdésblokk: a válaszadók demográfiai és szakmai jellemzői [1-15. kérdés].....	123

2.2.2. II. kérdésblokk: az érintettek fejlődési, képzési, ismeretátadási igényére vonatkozó kérdések [16-22. kérdés]	131
2.2.3. III. kérdésblokk: a Közszolgálati HR fórumra, mint intézményre vonatkozó kérdések [23-28. kérdés]	142
2.2.4. IV. kérdésblokk: a Közszolgálati HR Fórum működési feltételeire vonatkozó kérdések [29-33. kérdések]	147
2.2.5. V. kérdésblokk: a Közszolgálati HR Fórum módszertanára vonatkozó kérdések [34-39. kérdés]	150
2.2.6. VI. kérdésblokk: a Közszolgálati HR Fórum szakmai tartalmára vonatkozó kérdések [40-43. kérdés]	156
2.2.7. VII. kérdésblokk: a válaszadó kompetenciáira vonatkozó kérdések [44-47. kérdés]	160
2.3 Összegzés és következtetések	167
2.3.1 Az elemzési szempontok szerinti eredmények, összefüggések	167
2.3.2 Hipotézisvizsgálat	169
2.3.3 Az eredmények felhasználhatósága, a koncepcióalkotás folyamata	170
3. Felhasznált szakirodalom és hivatkozások	171
4. Melléletek	173
1. melléklet	173
2. melléklet	177
3. melléklet	178
4. melléklet	179
5. melléklet	180
6. melléklet	181
7. melléklet	182
8. melléklet	184

SZERKESZTŐI ELŐSZÓ

Kiadványunkban azoknak a tudományos kutatásoknak az eredményeit adjuk közre, melyeket a KÖFOP-2.1.5 – VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében végeztek el a felkért szakértők. A Belügyminisztérium (a továbbiakban: BM) és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE) konzorciumi partnerségében megvalósuló projekt fő célja a közszolgálati *pályára vonzást, a beillesztést és a pályán tartást* szolgáló, az életpályák működtetését biztosító, a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszerét felépítő humán funkciók (eszközök, módszerek, megoldások) fejlesztése és bevezetése. A kiemelt cél elérése érdekében a NKE vállalta, hogy a jelenleg is működtetett humán funkció hatékonyságának, eredményességének, erős és gyenge oldalainak beazonosítására helyzetfelmérő, a kialakításra váró, általánosságban még nem alkalmazott humán funkciókkal kapcsolatos elvárások megismerésére igényfelmérő empirikus kutatásokat folytat. Szakértőink helyzetfelmérő kutatást végeztek a rendészeti pályaaorientációs képzés tapasztalatainak megismerése, igényfelmérő kutatást a közigazgatási pályaaorientációs képzés kialakítása, a pályakezdők beillesztését támogató mentori rendszer közszolgálaton (közigazgatás, rendvédelem) belüli bevezetése, a közigazgatási vezetői utánpótlás biztosítására hivatott tehetséggondozás megoldása, a közigazgatási vezető kiválasztás megújítása és a közszolgálati HR-szakmai fórum, illetve tudástranszfer kiépítése érdekében. A helyzet- és igényfelmérő kutatások eredményeinek felhasználásával születtek meg azok az elsődleges koncepciók, módszertani anyagok, amelyek alapul szolgálnak egyes humánfunkciók (mentori, tehetséggondozási programok, HR-szakmai fórum) pilot rendszerű kipróbálására, a minőségbiztosítás gyakorlatának kiépítésére (monitoring, utánpótlás), a szükséges szabályozási és informatikai háttér kereteinek kimunkálására, majd – az összegyűlt tapasztalatok alapján – a koncepciók, a módszertanok véglegesítésére.

A három kötetből álló kutatási jelentés harmadik kötetében a közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés, valamint a közszolgálati HR szakmai fórum bevezetését megalapozó kutatási jelentés eredményeit tesszük közzé.

A kutatómunka megkezdése előtt az egyes témákat feldolgozó kutatócsoportok szakmai tervet készítettek, amely tartalmazta a kutatás célját, hipotézisét, módszerét, az elvégzendő feladatokat és azok ütemezését, az elérni kívánt szervezeteket, valamint az adott humánfunkciók megvalósításában érintett személyek körét, és az elkészítendő koncepcionális, illetve módszertani javaslat tervezett struktúráját.

A helyzet- és igényfelmérő empirikus kutatásokat – a projekt szakmai vezetésének kérésére – egységes módszertan felhasználásával végezték el a szakértők. Az egyes kutatási témák mélyreható megismerése céljából két féle primer kutatási eszköz használata mellett döntöttünk, amelyek közül az egyik a kvalitatív a másik a kvantitatív feldolgozást tette lehetővé. Voltak olyan vizsgálandó területek, ahol mind a két eszköz, és olyanok is, ahol csak az egyik igénybevétele volt indokolt.¹ Ahol mind a két módszert igénybe vették, ott a félig strukturált interjúkból nyert adatokat, információkat a kutatók felhasználták az online kérdőív kérdéseinek, válaszlehetőségeinek összeállításához.

¹ Az egységes módszertan alkalmazása miatt a kötetben megjelentetett kutatási jelentésekből, az ismétlések elkerülése érdekében kiemeltük azokat a részeket, amelyek az alkalmazott módszertanra vonatkozó információkat ismertették és ezek lényegét a szerkesztői előszóban foglaltuk össze.

A kutatókat azért a félig strukturált interjú módszerének alkalmazására kértük fel, mert meggyőződésük volt, hogy az irányított beszélgetések során a formalizált, valamint a kevésbé formalizált kérdések egyvelege segíti leginkább, hogy minél több és minél megalapozottabb információhoz jussunk. A formalizált kérdések egységes és ismételt alkalmazása biztosította az adatok összehasonlíthatóságát. Az interjúk kevésbé strukturált szakasza pedig lehetővé tette a formalizált kérdésektől történő eltérést, a válaszadó gondolatainak szabadabb megismerését. A lefolytatott interjúk alatt a hozzáértő szakértőknek, a bizalmi légkör kialakításának, a nyugodt körülmények megteremtésének köszönhetően nyitott kommunikációs helyzetet sikerült megteremteni, amelynek eredményeként mély, a lényegét tartalmazó információk összegyűjtésére nyílt lehetőség. Az interjúalanyok anonimitását a kutatás egésze alatt biztosítottuk.

Az online kérdőív kínálta lehetőség kiaknázását azért tartottuk fontosnak, hogy a lehető legszélesebb körből tudjunk információkat gyűjteni. A szakértők által összeállított kérdőíveket a BM ILIAS rendszerének felhasználásával juttattuk el a címzettekhez. A kérdőívek anonim formában történő kitöltésére három hét állt rendelkezésére a felkínált témák iránt érdeklődést mutató válaszadóknak. A beérkezett adatokat a kutatócsoportok tagjai SPSS program segítségével dolgozták fel, néhány esetben az ANOVA² eljárást is igénybe vették. Az egyes témakörök feldolgozásakor a kutatók különböző változókkal operáltak, azonban voltak olyanok is, amelyeket minden esetben egységesen használtak.

A kutatások 2017. július és 2017. novembere között zajlottak le, ezt követően került sor a kutatási eredmények feldolgozására és értelmezésére. Az alábbi táblázat azt mutatja meg, hogy a félig strukturált interjút és az online kérdőíves módszert szakértőink melyik felméréseknél alkalmazták, továbbá, hogy azokat az előre eltervezetthez képest milyen nagyságrendben sikerült lefolytatniuk.

S.sz.	A felmérések témája	Helyzet- és igényfelmérő kutatások			
		Félig strukturált interjú	Kérdőív		
		Lefolytatott	Kiküldött	Visszaérkezett	Felhasznált
1.	Rendészeti pályaeorientációs képzés	30	2400	1015	719
2.	Közigazgatási pályaeorientációs képzés	24			
3.	Közzszolgálati pályakezdők mentori rendszerének kialakítása	41	5000	2085	1967
4.	Közigazgatási ösztöndíj programok		56	26	26
5.	Közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer kialakítása	47			
6.	Közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítása	34	5114	1545	1086
7.	Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítása		2355	746	731
	Összesen:	176	14925	5417	4529

1. táblázat: A helyzet- és igényfelmérő kutatások megoszlása kutatási módszer és a felmérések témája alapján

Forrás: a szerkesztők saját szerkesztése

2 A varianciaanalízis számos, egyező szórású, normál eloszlású csoport átlagának összevetésére alkalmas statisztikai módszer, melyet angol megnevezésének kezdőbetűiből generálva: ANalysis Of VAriance = ANOVA-ként is ismernek.

A kutatók 176 interjút folytattak le, a 14925 e-mail címre kiküldött kérdőívre 5417 válasz érkezett, amelyből 4529 volt felhasználható. A félig strukturált interjúk megszervezésénél és lefolytatásánál a reprezentativitás biztosítását nem határoztuk meg célként. Sokkal inkább arra irányult a törekvésünk, hogy az érintett területek képviselői elmondhassák észrevételeiket, javaslataikat, a fejlesztést szolgáló ötleteiket. Az online kérdőíves felméréseknél a valószínűségi mintavételi eljárások sorába tartozó, véletlen rétegzett mintavételt alkalmaztuk. Az előzetes szóbeli és írásbeli megkereséseken alapuló, a kutatókkal közösen elvégzett tájékozódásunk után az együttműködésre felkért szervezetek közül olyan reprezentatív minta összeállítását céloztuk meg, amely lefedi a vizsgált humán funkciókat alkalmazók körét, illetve amely a minél teljesebb résztvevői csoport lefedésére irányul. A következő két táblázat bemutatja, hogy szakértőink melyik közszolgálati szervezetenél folytattak félig strukturált interjúkat és honnan, illetve milyen nagyságrendben kaptak vissza felhasználható kérdőíveket.

s.sz.	A felmérésekben részt vett közszolgálati szervezetek	A felvett interjúk száma és helyszíne					Összesen:
		Rendészeti pályorientációs képzés	Közigazgatási pályorientációs képzés	Közszolgálati pályakezdők mentori rendszerének kialakítása	Közigazgatási vezetői tehetség-gondozási rendszer kialakítása	Közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítása	
1.	ORFK és szervezetei	9		14			23
2.	OKF és szervezetei	6					6
3.	BV és szervezetei						
4.	Rendészeti szakgimnáziumok	4					4
5.	Nemzeti Közszolgálati Egyetem	1	1				2
6.	Minisztériumok, miniszterelnökség		5	10	8	10	33
7.	Államhatalmi szervek hivatalai		1			7	8
8.	Autonóm szervek		2	2	3		7
9.	Önálló szabályozó szervek		2				
10.	Központi kormányhivatalok		2	6	11		19
11.	Területi államigazgatási szervek		2	2	8	5	17
12.	Önkormányzati hivatalok		5	5	15	12	37
13.	NAV			2	2		4
14.	Civil gimnáziumok/ szakgimnáziumok/ szakképző iskolák/ szakközépiskolák	10	4				14
	Összesen:	30	24	41	47	34	176

2. táblázat: A lefolytatott félig strukturált interjúk helyszíne és száma, kutatási területenként

Forrás: a szerkesztők saját szerkesztése

s.sz.	A felmérésekben részt vett közszolgálati szervezetek	Felhasznált kérdőívek száma és a kitöltés helyszíne					
		Rendészeti pályorientációs képzés	Közszolgálati pályakezdeők mentori rendszerének kialakítása	Közigazgatási ösztöndíj programok	Közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítása	Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítása	Összesen:
1.	ORFK és szervezetei	403	452			288	1143
2.	OKF és szervezetei	40	18			19	77
3.	BV és szervezetei	58	54			1	113
4.	Rendészeti szakgimnáziumok	218	50				268
5.	Minisztériumok, miniszterelnökség		98	21	132	13	264
6.	Államhatalmi szervek hivatalai		9		15	3	27
7.	Autonóm államigazgatási szervek		31		26	1	58
8.	Központi hivatal		34	3	51	2	90
9.	Központi kormányhivatalok		392	1	80	53	526
10.	Fővárosi/megyei kormányhivatal		310		316	178	804
11.	Területi államigazgatási szervek		130		130	20	280
12.	NAV		5	1	23	1	30
13.	Közös önkormányzati hivatal		88		88	44	220
14.	Községi önkormányzat képviselőtestületének hivatala		44		28	17	89
15.	Megyei jogú városi önkormányzatok képviselőtestületeinek hivatala		56		41	22	119
16.	Főpolgármesteri hivatal		6		2	4	12
17.	Fővárosi kerületi önkormányzatok képviselőtestületeinek hivatala		66		38	18	122
18.	Megyei önkormányzatok közgyűlésének hivatala		13		10	5	28
19.	Nagyközségi önkormányzatok képviselőtestületeinek hivatala		10		6	4	20
20.	Járászhely városi önkormányzat polgármesteri hivatala		42		38	16	96
21.	Város önkormányzat képviselőtestületének hivatala		59		62	22	143
	Összesen:	719	1967	26	1086	731	4529

3. táblázat: A kiértékelhető kérdőívek száma és származási helyük, kutatási területenként

Forrás: a szerkesztők saját szerkesztése

Az adatokból látszik, hogy a kérdőívek kitöltési aktivitása a megkeresett közszolgálati szervezeteknél változó mértékű volt. Ennek ellenére összességében elégedettek lehetünk az eredményekkel, mert a négy online kérdőíves vizsgálatunk jelentős számú közszolgálati szervezetet és tisztviselőt ért el, illetve mozgatott meg. A félig strukturált interjúk alanyai, akik szintén nagy számban álltak rendelkezésünkre, valamint az online kérdőíveinket kitöltők is minden bizonnyal azért vettek részt önként ezeken a felméréseken, mert azt remélték, illetve remélik, hogy véleményükkel pozitív irányban tudják alakítani a megkezdett folyamatokat és javaslataikat, ötleteiket felhasználják a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásának megújításához, a közszolgálati életpályák fejlesztéséhez. Meggyőződésünk szerint a következőkben bemutatandó kutatási eredmények és az ezek felhasználásával kidolgozott koncepcionális, illetve módszertani javaslatok – bevezetésük esetén – megalapozottan szolgálhatják a „Jó Állam” ideájának gyakorlati megvalósítását, a közszolgálat működésének versenyképesebbé tételét, a legjobbnak számító humán tőke megnyerését, pályára vonzását, a felvett közszolgálati tisztviselők beillesztését, életpályájuk, karrierjük olyan biztosítását, amely egyaránt eredményezheti a szervezeti, valamint az egyéni érdekek összhangjának megteremtését is.

Könyvünket a közszolgálat fejlesztéséért felelős szakembereknek és döntéshozóknak, a különböző szolgálati ágaknál tevékenykedő humán vezetőknek és szakembereknek, a szakterületek vezetőinek, a téma iránt érdeklődő személyi állomány tagjainak, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem oktatóinak, kutatóinak és valamennyi hallgatójának ajánljuk szíves figyelmébe. Ezúton mondunk köszönetet azoknak, akik aktívan közreműködtek a kutatások megtervezésében, szervezésében, és lebonyolításában, az adatok szolgáltatásában. Külön köszönjük szakértőink áldozatkész, elkötelezett és professzionális munkáját!

Dr. Csóka Gabriella és Dr. Szakács Gábor
A szerkesztők

I. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés

A kutatási eredmények rövid összefoglalása

A kutatás indokoltsága

A közigazgatás vezetése alapvetően a minőségi közszolgálati szolgáltatási stratégia erőforrásának minősül. A kutatás egybe esik azzal a törekvéssel, amit a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program és a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia a közigazgatás személyzetének kiválasztásával kapcsolatban elérendő célként megfogalmaz. A Stratégia a következőket emeli ki: „A szervezeti célok elérésének alapvető feltétele a megfelelő vezetési képesség megléte, ami a 2014-2020 közötti fejlesztési ciklusban is szükségessé teszi a közszolgálati vezetők kiválasztását szolgáló eljárások, kritériumok, valamint a vezetőképzési rendszer továbbfejlesztését. A vezetők kiválasztása sokszor nem a vezetői képesség alapján történik meg, nincsen egy olyan elfogadott, intézményesült szempontrendszer, hogy mi alapján lehet valaki vezető – ami nem feltétlenül jelent előnyt a közigazgatási munka hatékonyságának növelése szempontjából. A program a *minőségi szelekciót, versenyelvűséget, a nyitottságot, a rugalmasságot és gyorsaságot* tekinti alapelvnek a toborzások, kiválasztások során.”³ A jelenlegi inkább keretjellegű szabályozás szerinti kiválasztás nem kötődik kötelezően meghatározott vezető-kiválasztási aktusokhoz, a pályázati eljárás lehetőségével belátásuk szerint élhetnek a szervezetek, kötelező erő nincs.^{4 5}

A közigazgatási karrier rendszer fontos eleme, a stabilitást, kiszámíthatóságot képviselő karrier-elv, amely a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást feltételező hatékonyságot szem előtt tartva a teljesítmény értékeire épít.⁶

A kutatás épít:

- a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban⁷ „Közszolgálati Humán Tükör 2013” eredményeire,
- a rendészet területén kikutatott kompetenciákra,
- az ÁROP 2.2.17 projekt keretében a rendészeti területen kialakított több pillérű kompetencia alapú kiválasztási eljárási rendszer eredményeire.

A vizsgálat célja

A közigazgatás megfelelő minőségű vezetői utánpótlás biztosításával kapcsolatos részletes szervezeti igények felmérése, és a közigazgatási szervezetek vertikumához igazodóan egy olyan vezető kiválasztási modell alkotása, amely igazodik a megfogalmazott igényekhez. A kutatás során arra kerestünk választ, hogy a *közszolgálati szervek milyen igényeket támasztanak* a közigazgatási vezető kiválasztási folyamatokkal szemben, milyen korábbi sikerekre lehet támaszkodni és milyen nehézségekkel kell a közszolgálatnak szembe néznie a vezető-kiválasztás korszerűsítése során.

³ Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0 p.46.

⁴ 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 45. §. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV (utolsó letöltés: 2017. december 15.)

⁵ 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600052.TV×hift=ffffff4&xtreferer=00000001.TXT (utolsó letöltés: 2017. december 15.)

⁶ Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0 p.44. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (utolsó letöltés: 2017. december 15.)

⁷ Szakács Gábor Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány) Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2017. december 15.)

Alkalmazott módszertan

Az Interjú

Az igényfelmérő interjúkban 15 szakmai vezető és 19 HR vezető vett részt.

Szervezet	Interjúk száma összesen	Szakmai vezető	HR. Vezető	Felső vezető	Közép vezető	Irányító
<i>Minisztérium</i>	10	2	8	7	3	-
<i>Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervezet</i>	7	3	4	6	1	-
<i>Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek</i>	5	3	2	3	2	-
<i>Önkormányzati igazgatás</i>	12	7	5	2	6	4

1. táblázat: Interjúalanyok megoszlása szervezeti típusonként

Az interjú főbb kérdéskörei:

- az interjú alany vezetői útjával kapcsolatos kérdések;
- a közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer jelenlegi helyzetével kapcsolatos vélemény;
- a kiváló közigazgatási vezetőről alkotott kép;
- vezetői utánpótlás biztosításával, kiválasztásával kapcsolatos kérdések;
- egységes, vagy szervezethez tartozó vezető-kiválasztási rendszer támogatná jobban a vezetők minőségi kiválasztását;
- milyen keretfeltételekre, erőforrásra, intézményi háttérre van szükség egy modern, a közigazgatási igényeket kielégítő vezető-kiválasztási rendszer működtetéséhez.

A kérdőív tagolása

Az igényfelmérő kérdőív fő fejezetei – struktúrája – amelynek kérdéseit az interjúk alapján határoztuk meg.

- I. Azonosító adatok;
- II. A vezetői toborzás, pályáztatás, kiválasztás aktuális gyakorlatával, illetve a vonatkozó elképzelésekkel, javaslatokkal kapcsolatos kérdések;
- III. A vezetőkkel szembeni elvárásokkal (vezetői kompetenciákkal) kapcsolatos kérdések;
- IV. A jövőben kialakítandó közigazgatási vezető-kiválasztási rendszerre vonatkozó kérdések.

Az elemzésünk során alkalmazott 6 fő szervezeti csoport a következő volt:

1. minisztériumok és Miniszterelnökség;
2. államhatalmi szervek hivatalai, központi hivatalok, autonóm államigazgatási szervek;
3. kormányhivatal jogállású szervek, területi államigazgatási szervek;
4. fővárosi/megyei kormányhivatalok;
5. „Nagy” önkormányzatok képviselőtestületének hivatalai (főpolgármesteri, fővárosi kerületi, megyei, megyei jogú városi);
6. „Kicsi” önkormányzatok képviselőtestületének hivatalai (nagyközségi, közös önkormányzati, járásszékhelyi, városi, községi).

A vizsgálat eredményei – A hipotéziseinkkel kapcsolatos eredmények és megállapítások

Hipotézisek

A kutatás szakmai terve a következő hat hipotézist állította fel:

- H1.** A vezető-kiválasztás és a vezetői karrierrendszer nem működik a közigazgatásban rendszerszerűen, holott erre a szervezeteknek igényük lenne.
- H2.** Nem állnak a rendelkezésre, vagy nem használják a modern humánerőforrás gazdálkodási módszereket a vezető-kiválasztás terén.
- H3.** A közigazgatási szerveknek igényük van a hatékony feladatellátásukhoz tervszerű vezető-kiválasztási, utánpótlási és karrierrendszer kiépítésére és működtetésére.
- H4.** A nemzetközi közigazgatási gyakorlatban vannak adaptálható módszerek és eszközök a vezetői utánpótlással kapcsolatos problémák kezelésére.
- H5.** A belügyi rendvédelmi szervek vonatkozásában tudományos kutatás eredményeként kialakított egységes belügyi vezetői kompetenciarendszer és a közigazgatási vezetői kompetenciák átfedik egymást, ebből következően a belügyi vezető-kiválasztási rendszer közigazgatási integrációja megvalósítható.
- H6.** A belügyi rendvédelmi szerveket érintően tudományos kutatás eredményeként kialakított komplett vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer) – az egyes vizsgálati módszerek, valamint az eredmények integrációjára alkalmas összegző modellek vonatkozásában – feltételezhetően jó hatásfokkal működtethető a közigazgatási területen is.

Megállapítások

A vizsgálatok alátámasztották azt a hipotézist, hogy a vezető-kiválasztás és a vezetői karrier között a közigazgatásban nincs rendszerszerű, stratégiai kapcsolat.

- *Többségében megfogalmazódott az a vélemény, hogy a szervezeteknek igényük van egy modern, stratégiai céljaikat támogató vezető-kiválasztási rendszerre. A rendszer azonban nem írhatja felül a szervezetek döntéshozói szintjének akaratát, inkább előszűrő szerepet kell betöltenie.*
- *Fontos, hogy ne kötelező erővel, hanem az egyes főbb szervezettípusok (például minisztérium, központi hivatalok, önkormányzatok) eltérő igényeihez igazodóan, saját prioritásuk szerint vehessenek igénybe különböző vezető-kiválasztási eszközöket.*
- *A közigazgatási szervezetektől érkezett vélemények megerősítették, hogy szükségesek a vezető-kiválasztás területén olyan változtatások, amelyek segítik a hatékony munkavégzést és a vezetői kompetenciák mérését.*
- *A tervszerűség növelné a beválás arányát, fontos lenne a vezetői utánpótlás tervezése, és szervezeti igényekhez igazodó módszerek kidolgozása és szervezeti igényekhez igazodó alkalmazása.*
- *A közigazgatási szervezetek – belátva saját érdekeiket – szigetként működtetnek utánpótlási adatbankokat, de az utánpótlás nem tervszerű munka.*
- *Igény mutatkozik központi adatbankok kialakítására, amelyben az önkéntesség és a szervezeti érdekek közötti összhang megtalálása a legfontosabb.*
- *A nemzetközi gyakorlatból csak részben tudnak elfogadni átültethető megoldásokat a megkérdezettek, inkább az lenne az igényük, hogy a közigazgatás dolgozza ki saját vezető-kiválasztási és vezető fejlesztési eszköztárát és módszereit.*
- *A rendészeti területen kikutatott vezetői kompetenciák 90%-a egybe esik a felmérések eredményeként azonosított kompetenciákkal.*
- *A belügyi vezető-kiválasztásban alkalmazott módszereket többségében nem találják adaptálhatónak, jóllehet ennek okaként elképzelhető, hogy mélységében nem ismerik az ott kialakított és működő módszertant. Ugyanakkor a tesztek, interjú technikák alkalmazását egyértelműen elfogadhatónak és támogatottnak ítélték meg.*

1. Bevezetés: A vezető kiválasztás helye, szerepe a közszolgálat stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodásában

A hazai közigazgatás a rendszerváltás óta jelentős lépéseket tett a humán erőforrás-gazdálkodás fejlesztése érdekében.

A *modern és hatékony eszközrendszer bevezetéséhez* és működtetéséhez a kétezres évek második felében érkezett el a közigazgatás, a humán erőforrás-gazdálkodási módszerek kompetencia alapra helyezése eredményeként. Az első eredményeket a *kompetencia alapú teljesítmény értékelés bevezetése* és a *munkakör alapú rendszer ideájának megjelenése* jelentette. Ekkor még nem beszélhetünk stratégiai emberi erőforrás gazdálkodásról. Igaz, a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodási területén az Európai Unió tagállamai között is jelentős különbségek vannak. Magyarországon a 2013-as Közzolgálati Humántükör című kutatások eredményeként jött létre az a *„stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodell”,⁸ amely a közigazgatási humán erőforrás gazdálkodási folyamatokat és funkciókat* egységes keretbe foglalta.

A stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás igényét az egyre nehezebben beszerezhető minőségi munkaerő, és ezen belül is a *kiváló vezetői utánpótlás toborzása és kiválasztása* támasztja alá. A megfelelő kompetenciákkal rendelkező, hosszú távon a közigazgatási pályát előnyben részesítő jelöltek felkutatása, megtartása nélkül nem biztosítható a közigazgatás szervezeti hatékonyságának elvárható szintje.

A rendszermodell 6 *humánfolyamatot* tartalmaz:

- Stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés,
- Munkavégzési rendszerek,
- Emberi erőforrás áramlás- és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment),
- Teljesítménymenedzsment,
- Ösztönzésmenedzsment, (kompenzáció és javadalmazás),
- Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek.

Az egyes humánfolyamatok további *humán funkciók* szerint tagozódnak. A humán funkciók rendszere nem statikus. Egy-egy funkció esetenként a jogi szabályozás és életszerűség követelményei szerint, dinamikusan áthelyezhető más-más folyamat alá.

A vezető-kiválasztás és fejlesztés eredményeit és szervezeti hatását tekintve az *„emberi erőforrás áramlás”* humán folyamatához sorolható. Ugyanakkor a vezetés szervezeti hatását tekintve szinte valamennyi emberierőforrás-gazdálkodási folyamatnak a részese, generálója, vagy használója.

Az emberierőforrás-áramlás a *közszolgálatba történő bekerülés feltételeit, a kiválasztás módszereit, az előmenetel mikéntjét magába foglaló humán funkciók* együtteseként értelmezhető.

Ezért a vezető-kiválasztás és vezetővé válás folyamata stratégiai fontosságú kérdés a közszolgálati szervezetfejlesztések során.

8 Szakács Gábor (2013): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. In: Közzolgálati Humán Tükör. Ágazati összefoglaló tanulmány. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2017. november 10.)

2. Helyzetértékelés, a vezető-kiválasztás korábbi és jelenleg használt megoldásai és módszerei, jogi keretei

A vezetők kiválasztását a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban Kttv.) és a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv által lefolytatott pályáztatás rendjéről, annak szervezéséről és lebonyolításáról, a pályázati eljárás alól adott mentesítésről, a kompetencia-vizsgálatról és a toborzási adatbázisról, valamint a pályázati eljáráshoz kapcsolódó nyilvántartás szabályairól szóló 406/2007. (XII. 27.) kormányrendelet (a továbbiakban: Kormányrendelet) szabályozza.

A Kttv. a közszolgálati jogviszony létesítéséhez elengedhetetlen, az iskolai végzettséggel, büntetlen előélettel kapcsolatos elvárásokat tartalmazza, a Kormányrendelet pedig a korábban létrehozott Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ által nyújtott, nem kötelezően igénybe vehető toborzási, pályáztatási és kiválasztás módszertani lehetőségeit fogalmazza meg.

A kutatás egybe esik azzal a törekvéssel, amit a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) és a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia a közigazgatás személyzetének kiválasztásával kapcsolatban elérendő célként megfogalmaz. A program a *minőségi szelekciót, verseny-elvűséget, a nyitottságot, a rugalmasságot, és gyorsaságot* tekinti alapvetőnek a toborzások, kiválasztások során.⁹ Mégsem alkalmaz olyan eszközöket a vezető-kiválasztások során, amelyek pontosabb beválást eredményeznek, jöhetnek a közigazgatás vezetése alapvetően stratégiai szerepet játszik a szervezet eredményessége szempontjából. A Kttv. 45. § (1) bekezdése rendelkezik arról, hogy: „Jogszabály vagy az államigazgatási szerv döntése alapján a kinevezés meghívásos vagy pályázati eljárás alapján történhet. Pályázati eljárás esetén kinevezést adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt.”¹⁰

A közigazgatási karrier rendszer fontos eleme, a stabilitást, kiszámíthatóságot képviselő karrier-elv, amely a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást feltételező hatékonyságot szem előtt tartva a teljesítmény értékeire épít.¹¹

Az ÁROP 2.2.17 projekt keretében a rendészeti területen kialakítottak egy több pillérű kompetencia alapú vezető-kiválasztási eljárási rendszert, amely kompetenciamérésre alkalmas tesztet, egyéni, páros és csoportos AC-t (Assessment Center = kiválasztási központot) és interjút tartalmaz. A rendészetben alkalmazott vezető-kiválasztás jogi szabályozottsága – a közigazgatás jelen szabályozásától eltérően – kötelező elemeket határoz meg a vezetői kinevezésekhez kapcsolódóan.

A belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet tartalmazza a vezető-kiválasztás folyamatát. A rendelet részletes szabályokat tartalmaz a vezetők alkalmassági feltételeire, elvárt kompetenciáira, az utánpótlás tervszerű kiválasztására és fejlesztésére. A vonatkozó

9 Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0 p.46. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (utolsó letöltés: 2017. november 15.)

10 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 45. §. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV (utolsó letöltés: 2017. november 15.)

11 Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP.11.0) p.44. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (utolsó letöltés: 2017. november 15.)

jogszabályok^{12 13} által meghatározott keretek lehetővé teszik a felsorolt eljárások által a vezetői jelöltek egyéni vezetői kompetenciáinak felmérését, a szakterületi kompetenciaprofilhoz való illeszkedés megvizsgálását, valamint az egyes jelöltek közötti sorrend felállítását.

3. A felmérések kutatási módszerei

3.1. Félig strukturált interjú

A kutatás félig strukturált interjúk felvételével indult, melynek során 34 interjú felvételére került sor, figyelemmel a központi, területi és helyi közigazgatás szervezeti tagozódására.¹⁴ Az interjúk alanyai vezetői munkakörökből kerültek ki. 11 fő férfi és 23 fő női vezetővel készült interjú. Alapvetően két csoportot céloztunk meg, a *szakmai vezetői, és humán erőforrás területen betöltött vezetői* pozícióban dolgozó főosztályvezető, vagy magasabb vezetői besorolásba tartozókat és középvezetőkhöz tartozó főosztályvezető-helyetteseket, osztályvezetőket. A mintavétel során – a szervezet profiljától függően – más megnevezésű munkaköröket betöltőkkel is interjúztunk, sőt egy alkalommal korábban vezetői beosztást betöltő, éppen áthelyezés alatt levő személy is bekerült az interjú alanyok közé.

Arányait tekintve az elért interjú alanyok eloszlása munkakörönként az alábbi:

Szervezetcsoport	Munkakör	Interjúalanyok száma	Munkakörök besorolása (felső, közép és irányító szintre)
Minisztérium (10 fő)	Helyettes államtitkár	1	Felső
	Főosztályvezető	6	Felső
	Főosztályvezető- helyettes	2	Közép
	Osztályvezető	1	Közép
Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek (7 fő)	Főosztályvezető	5	Felső
	Főtitkár	1	Felső
	Szervezési vezető	1	Közép
Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek (5 fő)	Főigazgató	1	Felső
	Igazgató	1	Felső
	Főosztályvezető	1	Felső
	Főosztályvezető-helyettes	1	Közép
	Osztályvezető	1	Közép
Önkormányzati igazgatás (12 fő)	Irodavezető	2	Irányító
	Főjegyző	1	Felső
	Jegyző	2	Közép
	Aljegyző	1	Irányító
	Kabinetvezető	1	Felső
	Osztályvezető	3	Közép
	Személyzeti vezető	1	Közép
	Ügyintéző (volt vezető)	1	Irányító

2. táblázat: Interjúalanyok megoszlása munkakörönként

12 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1300002.bm Letöltés: (utolsó letöltés: 2017. november 15.)

13 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről 24. § - 29. §. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1500031.BM&celpara=306 (utolsó letöltés: 2017. november 15.)

14 A félig strukturált interjúk felvételében és feldolgozásában résztvevő szakértők: Dr. Bokodi Márta, Pankár Tibor, Takács-Fehér Mária, Dr. Belényesi Emese.

Arányait tekintve a központi, területi és helyi közigazgatásban dolgozó vezetők eloszlása az alábbi:

- minisztérium: 10 fő,
- autonóm államigazgatási szerv és központi hivatal: 7 fő,
- területi közigazgatás: 5 fő,
- önkormányzatok: 12 fő.

A szakmai és a humánerőforrás szakterületen dolgozók közötti arány az alábbi:

- szakmai vezetők: 15 fő,
- humánerőforrás szakterületen dolgozó vezetők: 19 fő.

Vezetési szint szerint:

- 17 felsővezető,
- 13 középvezető és
- 4 irányító.

Az interjúk felvételében négy szakértő dolgozott, egy-egy interjú időtartama körülbelül egy-másfél órát vett igénybe.

Az interjúk feldolgozása során a szervezetek és vezetők szívesen álltak rendelkezésünkre.

Az interjú felvételéhez félig strukturált kérdéssort állítottunk össze, amelynek használhatóságát külön próba interjúkon teszteltük.

A kérdéssor két részből állt. *Elsőként* statisztikai adatokat gyűjtöttünk – amelyek azonosak voltak a projekt más alprojektjeiben (mentor és tehetségmenedzsment alprojektek) használt statisztikai adatgyűjtőkkel –, *másodszorra* szakmai tartalmakra vonatkozó kérdéseket tartalmaztak.

Az interjúkat diktafonnal, vagy helyben jegyzeteléssel rögzítettük, törekedve a pontosságra.

3.2. Kérdőív

Az interjúk feldolgozása és elemzése után, annak eredményeit figyelembe véve 52 kérdésből álló kérdőívet állítottunk össze. A kérdőív szerkesztésénél figyelembe vettük a 2013. évi Humán Tükör kutatás vezető-kiválasztásra vonatkozó kérdéseket is.

A kérdőív felépítése

Az igényfelmérő kérdőív fő fejezeteit (struktúráját), kérdéseit az interjúk alapján határoztuk meg.

- I. Azonosító adatok (1.-9. kérdés, összesen 9 darab kérdés);
- II. A vezetői toborzás, pályázatás, kiválasztás aktuális gyakorlatával, illetve a vonatkozó elképzelésekkel, javaslatokkal kapcsolatos kérdések (10.-28. kérdés, összesen 19 darab kérdés);
- III. A vezetőkkel szembeni elvárásokkal (vezetői kompetenciákkal) kapcsolatos kérdések (29.-35. kérdés, összesen 7 darab kérdés);
- IV. A jövőben kialakítandó közigazgatási vezető-kiválasztási rendszerre vonatkozó kérdések (36-52. kérdés, összesen 17 darab kérdés);

A kérdőívben feltett 52 kérdés három fő típusba sorolható:

- egyszerű választásos kérdések, ahol a feladat több lehetséges válasz közül pontosan egy kiválasztása;
- többszörös választásos kérdések, ahol a feladat több lehetséges válasz közül egy vagy több kiválasztása;
- értékelő kérdések: ahol a feladat az, hogy a kérdésekre adandó választ egy négyfokozatú skála segítségével jelöljék a válaszadók.

A teljes egészében kitöltött kérdőívek szervezeti eloszlása lehetővé tette számunkra, hogy az interjúk elemzésénél alkalmazott szervezeti csoportosítást tovább finomítsuk a még pontosabb aktuális helyzet és jövőbeni igényfelmérés érdekében.

Ennek megfelelően az interjúk során alkalmazott 4 szervezeti csoportból 6 szervezeti csoport lett az alábbi táblázatban szereplő megoszlás szerint:

Az interjúalanyok csoportosítása során alkalmazott szervezeti bontás	A kérdőívek elemzése során alkalmazott szervezeti bontás
I. Minisztérium	1. Minisztériumok és Miniszterelnökség
II. Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	2. Államhatalmi Szervek Hivatalai, Központi Hivatalok, Autonóm Államigazgatási Szervek
III. Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	3. Kormányhivatal jogállású szervek, Területi Államigazgatási Szervek 4. Fővárosi/megyei Kormányhivatalok
IV. Önkormányzati igazgatás	5. „Nagy” önkormányzatok képviselőtestületének hivatalai (Főpolgármesteri, fővárosi kerületi, megyei, megyei jogú városi, városi, járásszékhelyi) 6. „Kicsi” önkormányzatok képviselőtestületének hivatalai (nagyközségi, közös önkormányzati, községi)

3. táblázat: Szervezeti típusok csoport felépülése

A kérdőívet kitöltők minden további azonosító adatai a félig strukturált interjúban használt azonosítókkal megegyező kategóriákat tartalmaztak.

A vizsgálat célcsoportja a toborzás, pályáztatás és kiválasztás gyakorlatára és a vezetőkkel szembeni követelményekre vonatkozóan három vezetői és irányító kategóriára terjedt ki: a *felsővezetők*, a *középvezetők* és a *beosztott irányítók* körére.

A kategóriák tartalma:

- *felsővezető*: felsővezetői besorolású munkakörök (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető),
- *középvezető*: középvezetői besorolású munkakörök (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes),
- *beosztott irányító*: beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakörök.

4. A felmérés eredményei

A felmérés során arra kerestük a választ, hogy:

1. *A vezető-kiválasztás és vezetői karrier rendszer hogyan működik a közigazgatásban, mennyire rendszerszerűen, illetve ezen rendszerek működésére vonatkozóan a szervezeteknek milyen igényük lenne?*
2. *Milyen modern humán erőforrás gazdálkodási módszereket használnak a szervezetek a vezető-kiválasztás terén?*
3. *A közigazgatási szervezeteknek van-e igényük tervszerű vezető-kiválasztási, utánpótlási és karrierrendszer kiépítésére és működtetésére?*
4. *A nemzetközi közigazgatási gyakorlatban milyen adaptálható módszerek és eszközök léteznek a probléma kezelésére?*
5. *Az ÁROP 2.2.17 projektben a belügyi rendvédelmi szakterületen tudományos kutatás eredményeként meghatározott és a vezető-kiválasztásban alkalmazott kiválasztási módszerek és eszközök működtethetők-e a közigazgatás szakterületén?*
6. *Az ÁROP 2.2.17 projektben a belügyi rendvédelmi szakterületen tudományos kutatás eredményeként meghatározott vezetői kompetenciák és a közigazgatási vezetői kompetenciák átfedik-e egymást, a rendészeti kiválasztási rendszer közigazgatási integrációja megvalósítható-e?*

4.1. A félig strukturált interjúk eredményei

A kérdőívek felvételét követően azokat kérdésenként összesítettük és az interjú adókat név nélkül anonim módon jelenítettük meg a szakértői összefoglaló anyagokban.

4.1.1. Az interjúalany vezetői útjával kapcsolatos kérdések

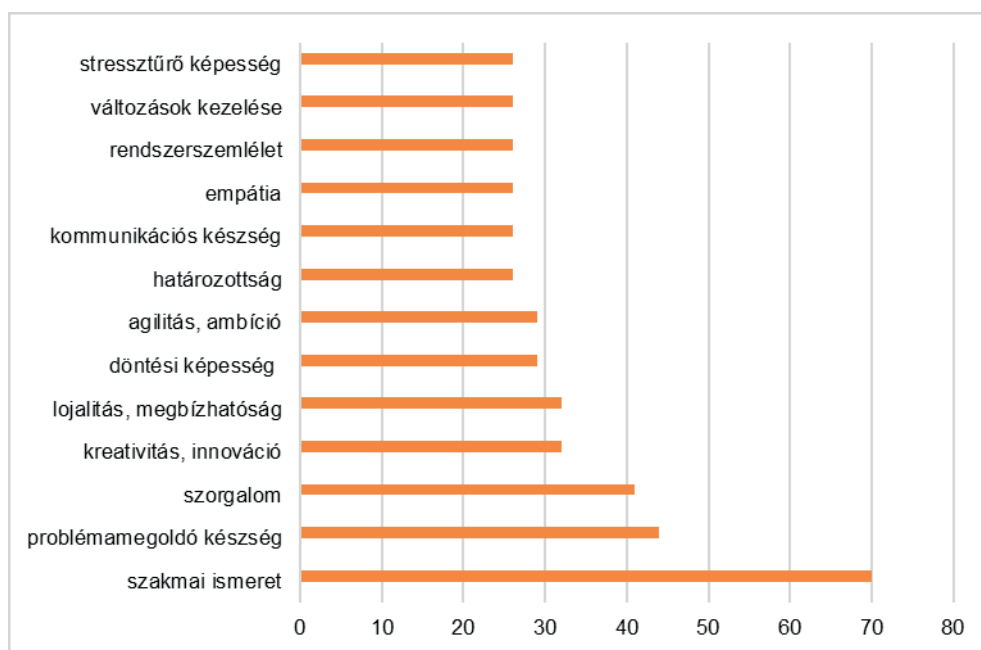
Ehhez a kérdéshez tartozóan vizsgáltuk az interjúalany életpályájának állomásait, tapasztalatait, vezetői sikereit, és az oda vezető, általa fontosnak tartott sikertényezőket, valamint azt, hogy vezetői kinevezései előtt vett-e részt valamilyen vezető-kiválasztási eljárásban.

Az interjúalanyok változatos végzettséggel rendelkeznek: az igazgatásszervezőtől a jogászra át a pedagógusig, egyeseknek több diplomájuk is van, jellemzően ezek közül az egyik igazgatási és/vagy jogi végzettség. Pályájukat általában rögtön a közigazgatásban kezdték el, vagy nagyon gyorsan erre a pályára kerültek. Először beosztottként dolgoztak, majd lépésről-lépésre haladtak a hivatali ranglétrán és váltak vezetővé. Többen váltottak szervezetet, illetve szakmai területet vezetői beosztás miatt, és érkeztek a gazdasági szférából. Az utóbbi csoport jellemzője, hogy a gazdasági életben már vezetői beosztásokat töltöttek be.

A sikertényezők között megemlítették a külső tényezőket: szerencsefaktor, véletlenek sorozatát, támogató környezetet, de főként az egyéni kompetenciákat.

Szinte kivétel nélkül a *szakmai tudás* került az első helyre, másodsorban a *személyiségbéli jellemzők*, amelyek alkalmassá teszik őket a vezetésre. Személyiség jegyek közül kiemelték a problémamegoldó képességet, az empátiát, a döntésképeséget, valamint a jó kommunikációs készséget jelölték meg kiemelten fontos tényezőként. A pszichés terhelhetőség, a szervezőkészség és a lojalitás ugyancsak több interjúalany egyéni karrierútja lényeges összetevőjeként jelent meg.

Innovatív készségeiket, emberekkel való bánásmódjukat említették. Nagyon fontos szempont véleményük szerint a közigazgatásban a hierarchikus rendszerbe való illeszkedés képessége.



1. ábra: Sikertényezőként jelölt vezetői kompetenciák

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Sorrend	Kompetencia	Jelölők száma	Jelölők %-a
1	Szakmai ismeret	24	70
2	Problémamegoldó készség	15	44
3	Szorgalom	14	41
4	Kreativitás, innováció	11	32
4	Lojalitás, megbízhatóság	11	32
5	Döntési képesség	10	29
5	Agilitás, ambíció	10	29
6	Határozottság	9	26
6	Kommunikációs készség	9	26
6	Empátia	9	26
6	Rendszerszemlélet	9	26
6	Változások kezelése	9	26
6	Stressztűrő képesség	9	26

4. táblázat: Sikertényezőként jelölt vezetői kompetenciák

Az alanyok közül kiválasztási eljárásban *nem mindenki vett* részt. Aki igen, az vagy a kötelező pályáztatás (például jegyzői) miatt, vagy bizalmi állás esetében többkörös interjún, esetleg alkalmassági vizsgálaton esett át. Ismertségük és korábbi vezetői beosztásokban elért eredményeik alapján hívták őket vezetői pozíciójukba, erre nagyon büszkék. Elvértve volt kiválasztási tesztekkel, vagy AC gyakorlatokkal kapcsolatos tapasztalatuk (8%).

A különböző kiválasztási eljárásokon való részvétel%-os arányát mutatja a lenti táblázat.

Olyan interjúalany csak 2% volt, aki interjún és AC-n is részt vett, és valamilyen kiválasztási tesztet is kitöltött.



2. ábra: Interjúalanyok kiválasztási eljárásai

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4.1.2. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer jelenlegi helyzetével kapcsolatos vélemény

Ebben a kérdésben vizsgáltuk az interjúalanyoknak a korábbi vezető-kiválasztási rendszerrel kapcsolatos tudását, ismereteit, jogszabályi kereteket. Abban az adott szervezetben, ahol dolgoznak, hogyan történik a kiválasztás, van-e különbség a különböző szintű vezetők kiválasztása között, mennyire tartják megfelelőnek, illetve változtatásra éretnek a vezető kiválasztási megoldásokat, milyen módosítási elképzeléseik lennének.



3. ábra: Elégedettség a jelenlegi vezető-kiválasztási rendszerrel

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A jelenleg általuk használt vezető-kiválasztási megoldásokkal 13 válaszadó volt elégedett, és 20 válaszadó fogalmazott meg nemleges véleményt. 23 fő fogalmazta meg, hogy szervezeti típusonként saját kiválasztási rendszer segítene. 14 fő kötelező módszertan szerinti kiválasztási rendszert képzelt el.

34 megkérdezettből 13 válaszadó szerint legyen kötelező a részvétel. Ugyanakkor mindösszesen 8 fő fogalmazott úgy, hogy egy egységes rendszer hozzájárulna a jobb vezető-kiválasztáshoz.



4. ábra: Jelenlegi vezető-kiválasztási gyakorlat

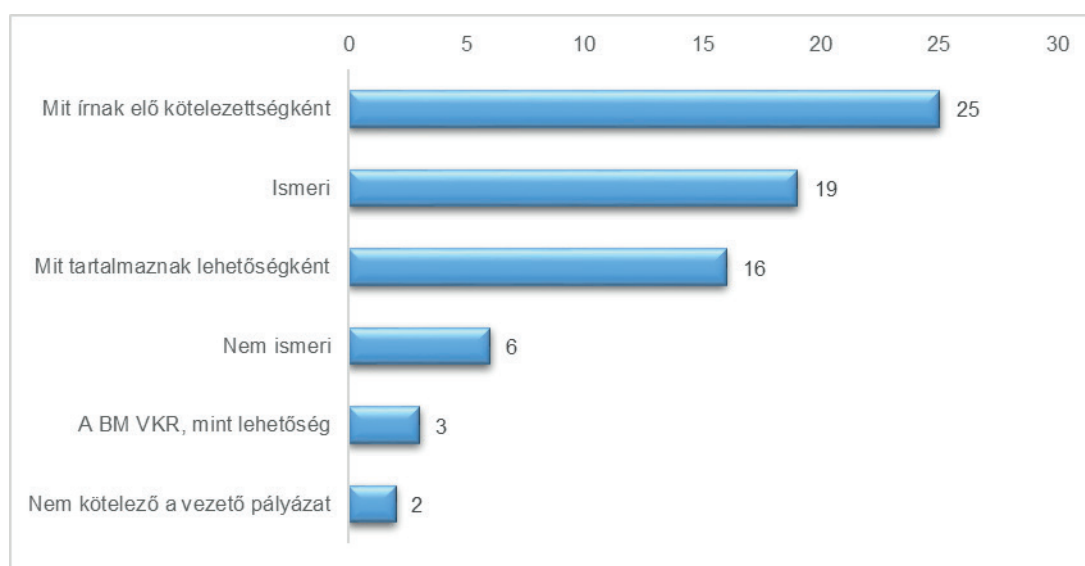
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A megkérdezettek közül mindösszesen egy helyen alkalmaznak olyan eljárást, amely több kiválasztási lépésből áll (kérdőív, interjú, munkapróba, feladatmegoldás). Négy helyen ismerik és alkalmazzák az Assessment Centert, két helyen használnak 360 fokos értékelést és veszik figyelembe annak eredményeit vezető-kiválasztások esetében. 10 szervezetnél használnak belső pályáztatást, interjú technikát és meghívásos eljárást. A vezetői kinevezésekre szinte kivétel nélkül (a 34 megkérdezettből 31 fő válaszolta) vezetői döntés alapján kerül sor.

A legfontosabb szempont a vezetők kiválasztásánál 8 esetben a kiemelkedő szakmai tudás és tapasztalat.

Következtetésként elmondható, hogy néhány követendő jó gyakorlat kivételével – a közigazgatási szervezetekben **nincs kiválasztási eljárás**, egyszerű kinevezéssel kerülnek pozícióba a vezetők, referenciák alapján.

Az interjúalanyok jellemzően **ismerik a vezető-kiválasztásra vonatkozó jogszabályi kötelezettségeket, de a lehetőségeket már kevésbé.**



5. ábra: Jogszabályok és jogszabályi lehetőségek ismerete

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A Belügyminisztériumban működő Kiválasztási Központtól és az ott alkalmazott módszerekről részben, vagy felszínesen rendelkeztek információkkal. A minisztérium és központi hivatalok vezetői inkább ismerik a lehetőséget, az önkormányzati igazgatáshoz nem jutott el a híre.

Az interjúalanyok szervezeteinél nem alkalmazzák a belügyi vezető kiválasztási rendszert, és nem is szeretnék azt kipróbálni. *Inkább saját megoldásokban, rendszerekben gondolkodnak, amelyek a saját szervezeti igényekhez és szervezeti kultúrához igazodik.*

Inkább szervezetfüggő kiválasztási rendszert szeretnének, ahol a részvétel szabadon választható (azaz a munkáltatói jogkör gyakorlója dönt arról, hogy az adott beosztáshoz kapcsolódó kiválasztás során alkalmazza-e a kiválasztási rendszert), a módszerek viszont kötöttek és egységesek. Az interjúalanyok döntő többsége azt szeretné, hogy a végső vezető-kiválasztási döntés a vezető kezében maradjon, a kiválasztási eljárás csak döntéstámogatás legyen.

Azok, akik már több mint 10 éve humánerőforrás-gazdálkodási területen dolgoznak, és korábban vettek részt a Kiválasztási Központ eljárásain, annak ismerik a módszertanát, többnyire alkalmasnak tartják arra, hogy egy esetleges egységes jövőbeli vezető-kiválasztási

módszertanba hasonló elemek kerüljenek kidolgozásra. Viszont ennek kötelező használatát nem tartanak célravezetőnek.

A **toborzás** területén nem, vagy csak nagyon kicsi adatbázisokkal rendelkeznek. Nem vezetői beosztások esetén használják a KÖZIGÁLLÁST, de csak ott, ahol nyílt pályázatot írnak ki. Nem ez a meghatározó tendencia, inkább az *ismeretségen keresztüli meghívás a jellemző a vezetői pozíciókba*. Fókuszban van a belső utánpótlás tervezés és fejlesztés kérdése, ha lehet, belső szakembereket választanak és neveznek ki vezetői pozíciókba.



6. ábra: Alkalmazott kiválasztási módszerek

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Szakterületen kívülről jóval több vezetőt neveznek ki, mint belső vezetői utánpótlásból. Szinte mindegyik közigazgatási szervezetnél *megjelenik a kiválasztási módszerek közül az interjú technika alkalmazása. 1-2-3 körben zajló interjúkat alkalmaznak*. A különböző szintű vezetők kiválasztásában az interjúalanyok elmondása szerint csak az interjút végző személyekben, az interjúkörök számában van különbség.

Professzionális interjú technikák megismerésére csak kevés igény fogalmazódott meg, jellemzően autodidakta módon készítik az interjúkat, nem használnak strukturált, vagy félig strukturált megoldásokat.

A vezető-kiválasztásnál a döntés alapja a megfelelés, a szakmai tudás és a vezetői attitűd együttes megléte. Ennek megítélésében azok a vezetők játsszák a főszerepet, akikkel a leendő vezetőknek együtt kell majd dolgozni.

A külügyi területen a külszolgálat után hazatérők képezik a vezetői utánpótlási bázist, szakterületi érintettségük alapján. Itt a vezetői pozíciókban nincs stabilitás, és a betöltők is csak ideiglenesnek tekintik a feladatkört. A korábbi kiválasztási eljárásokat mind a külszolgálati, mind a hazai közszolgálati területeken átalakították – korábban csak a nyelvi tudás volt a kiválasztási szempont –, a terület nemzetközi érzékenysége miatt további speciális fejlesztést szeretnének, amibe központilag kidolgozott kompetencia mérések is beleférnének. Több helyen az interjún kívül, munkapróba is előfordul.

A jelenleg működő vezető-kiválasztási rendszer előnyeként az eljárásbeli szabadságot, a gyorsaságot emelik ki leginkább, míg hátrányként a kapcsolatrendszer túlzott befolyása és a vezető készségek feltérképezésének hiánya jelent meg. Az interjúalanyok által elmondottak szerint a vezetők kiválasztásában nagyon fontos szempont a bizalom, és a közvetlen közös munkatapasztalat.

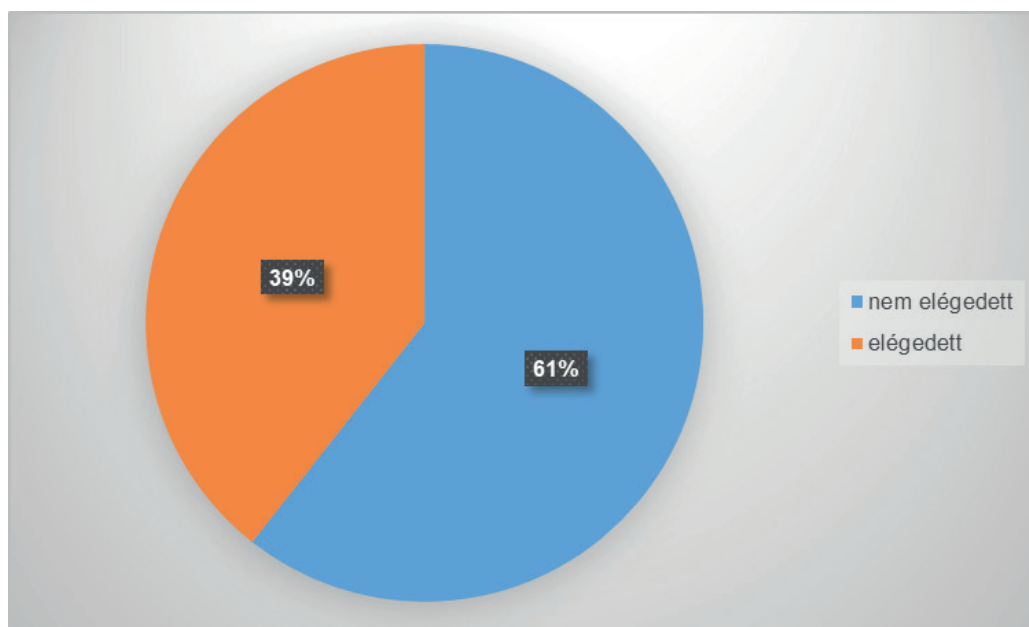
Ugyanakkor a szakértői támogatás hiányában az egyéni kapcsolatrendszer, a politika sok esetben felülírja a valós szakmai képességeket, miközben a vezetői készségek szintjét úgyszólván sehol nem veszik számba a vezetők kiválasztásakor.

Kis számban a szervezeten belülről, a belső karrierút lehetőségeivel élve neveznek ki új vezetőket. A HR terület csak kis mértékben jelenik meg a folyamatban – leginkább a kinevezéshez kapcsolódó változásokról való tájékoztatás miatt.

Az interjúalanyok többsége kiemelte, hogy *a kiválasztási eljárás mellett a képzésekre is nagyobb hangsúlyt kell fektetni a jövőben. A vezetői kompetenciákon alapuló adatbázis is hasznos eszköz lehet* a jövőben a megfelelő tulajdonságokkal rendelkező vezető megtalálásához.

Szövegelemzés alapján az alábbi véleményeket tükrözi vissza a kutatás.

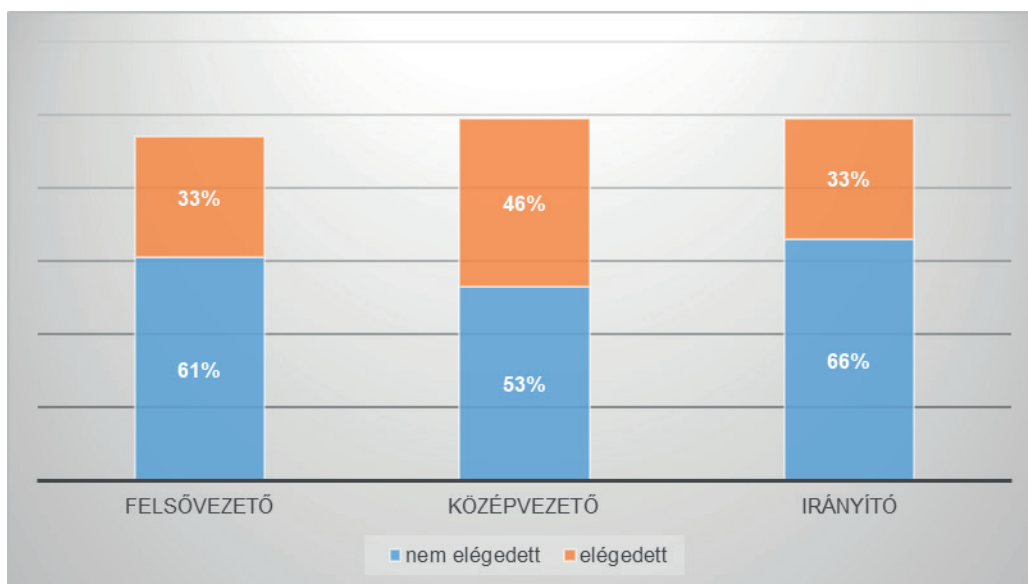
Nem elégedett a jelenlegi rendszerrel a válaszadók 61%-a (20 fő), elégedett 39% (13 fő). Egy esetleges fejlesztés esetében legfontosabb elvárásuk, hogy a vezető-kiválasztásban a végső döntés bármilyen rendszer kerül is kialakításra a munkáltatói jogkört gyakorló vezető kezében maradjon 90% (31 fő).



7. ábra Vezető-kiválasztással kapcsolatos elégedettség

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

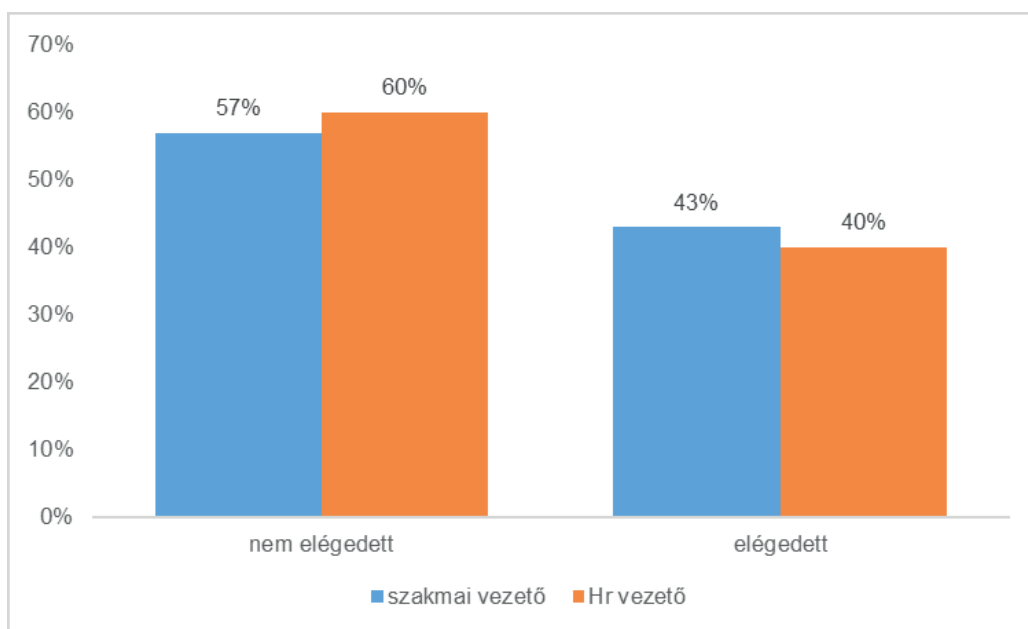
A megkérdezett 18 *felsővezető* közül 61% (11 fő) *nem elégedett*, 33% (6 fő) *elégedett* és 1 esetben nem kaptunk választ a kérdésre. A *középvezetők* (13 fő) véleménye szerint 53% (8 fő) *nem elégedett* 46% (7 fő) *elégedett* a jelenlegi vezető-kiválasztási lehetőségekkel. Az *irányító munkakörben* dolgozók (3 fő) közül 66% (2 fő) *nem elégedett*, 33% (1 fő) *elégedett* a vezető-kiválasztással.



8. ábra: Jelenlegi vezető-kiválasztással kapcsolatos elégedettség vezetői szintenként

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szakmai és HR vezetők közötti vélemény megoszlása is hasonló. A megkérdezett 14 **szakmai vezető** közül 57% (8 fő) *nem elégedett*, és 42% (6 fő) *elégedett* a kiválasztási eljárással. A megkérdezett **HR vezetők** közül 60% (12 fő) *nem elégedett*, 40% (8 fő) pedig *elégedett* a jelenlegi helyzettel.



9. ábra: Jelenlegi vezető-kiválasztással kapcsolatos elégedettség szakterületenként

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

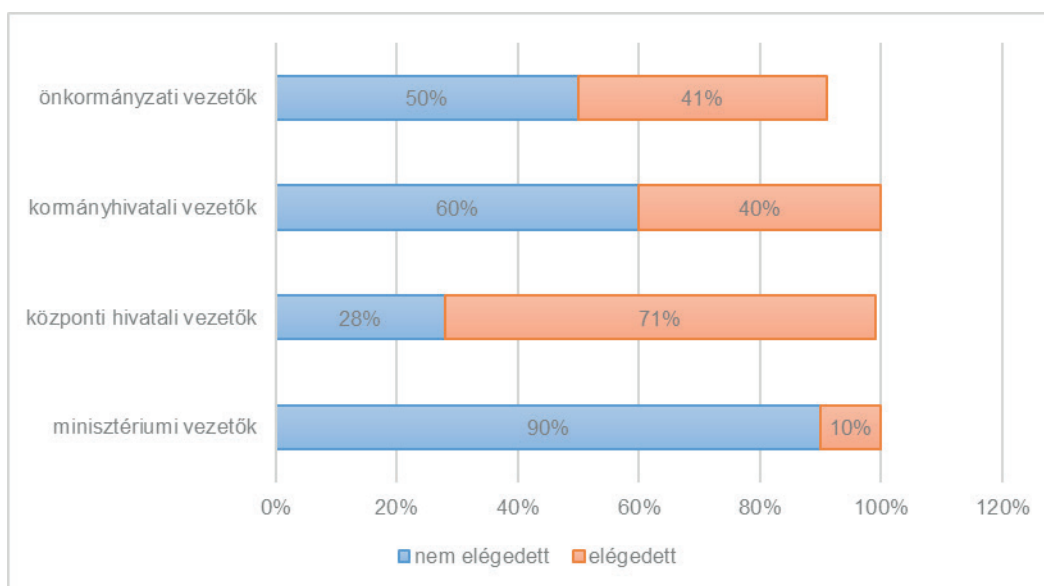
A *minisztériumi vezetők* közül 10 fő közül 90% (9 fő) *nem elégedett*, 10% (1 fő) *elégedett* a jelenlegi vezető-kiválasztási rendszerrel.

A *központi hivatali vezetők* esetében megfordul az arány. Hét megkérdezett vezetőből 5-en (71%) *elégedettek*, 2 fő (28%) pedig *nem elégedett*. A megkérdezettek jelzett körénél találoztunk a legjobb gyakorlatokkal a vezetők toborzása és kiválasztása terén. Nagyobb

szabadsággal rendelkeznek és a területen dolgozó HR vezetők közül is legtöbben a vállalati szférából érkeztek. Ennek köszönhetően saját adatbázisokat és tervszerűbb módszereket is használnak.

A *kormányhivatali vezetők* esetében a megkérdezett 5 főből 60% (3 fő) *nem elégedett*, 40% (2 fő) pedig elégedett a jelenlegi rendszerrel.

A 12 fő *önkormányzati vezető* közül 50% (6 fő) *nem elégedett*, 41% (5 fő) pedig elégedett a jelenlegi vezető-kiválasztási lehetőségekkel, egy fő nem adott választ.



10. ábra: Jelenlegi vezető-kiválasztással kapcsolatos elégedettség szervezeti típusonként

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az interjúk tapasztalata alapján elmondhatjuk, hogy a vezetők és HR vezetők körében egyaránt *magasabb a nem elégedettek aránya, mint az elégedetteké*, a közigazgatási vezető-kiválasztás rendszere változásra érett.

A megkérdezettek 38%-a (13 fő) vezetne be kötelező kiválasztási eljárást, 67% (23 fő), úgy értékelte, hogy *szervezethez tartozó – szervezet típusonként eltérő – kiválasztási rendszer segítené* leginkább a vezetők kiválasztását. Fontosnak tartják, hogy a kiválasztási eljárás alkalmazása a szervezetek számára szabadon választható legyen 55% (19 fő). Ha a szervezetek a kiválasztási eljárás mellett döntenek, akkor is 50% (17 fő) véleménye szerint fontos, hogy a módszereket saját maguk választhassák meg, illetve állíthassák össze. Kötelező módszertant alakítana ki 41% (14 fő).

Amit a jövőben mindenképpen megtartanának a ma jól működő megoldások közül, az a széles körű vezetői egyeztetés a kinevezések előtt (26%). Az intézményi kapcsolatrendszer számára közös adatbankok működtetését (24%), a belülről jövő kinevezési utánpótlási vezető-kiválasztást (24%), valamint a pályázatátás intézményét (12%). a jelzett arányokban tartották fontosnak alkalmazni.

A megkérdezettek arra a kérdésre, hogy ha döntéshozók lennének, mit változtatnának, legnagyobb arányban a módszertani támogatást jelölték meg, azzal a megjegyzéssel, hogy nem tennék kötelezővé (60%). Több mint 51% új korszerű modern rendszert építene. 34% egységes rendszert alakítana ki, és 24% adatbázist tartana fenn, amelyben a vezetői kompetenciák alapján lehetne szűrni és toborozni. Több mint 30% a vezetők képzését is nagyon fontosnak tartja a kiválasztással együtt fejleszteni.



11. ábra: Vezető-kiválasztás változtatási lehetőségei

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4.1.3. A kiváló közigazgatási vezetőről alkotott kép

Ebben a kérdésben azt vizsgáltuk, hogy az interjúalanyok szerint a kiváló közigazgatási vezetőnek milyen tulajdonságokkal, kompetenciákkal kell rendelkeznie.

Mivel az interjúalanyok a kategóriákat nem tudták szétválasztani, ezért elkülönítés nélkül gyűjtöttük össze a személyiségjegyek, képességek, motiváció, ismeretek, attitűd, morális felfogás kategóriákat.

A legfontosabb vezetői képességek és elvárt készségek, attitűdök egybeesnek a vezetés jelenlegi állása szerinti vezetői kompetenciákkal.

A szakmai hozzáértés valamennyi szervezet számára nagyon fontos volt, mivel véleményük szerint enélkül nem tudja a vezető elfogadtatni magát. Az interjúalanyok 74%-a említette a szakmai tudást és gyakorlatot mint fontos vezetői tulajdonságot (34 interjúalanyból 25 fő), míg az adott szakterülethez kapcsolódó átfogó szakmai felkészültséget a válaszadók 59%-a külön kiemelten is fontosnak tartotta (összesen 20 fő, amiből csak 3 fő nem említette a szakmai tudást és gyakorlatot is az adott szakterületen).

A szakmai hozzáértéshez kapcsolódó tulajdonságok mellett a stressz kezelés, a szóbeli és írásbeli kommunikáció, az empátia, a döntésképeség, a problémamegoldó képesség, valamint az együttműködés és a lojalitás a legmarkánsabban megfogalmazott kompetencia együttes. Ezeket a jellemzőket a válaszadók legalább 50%-a említette az interjúk során.

Aválaszadók legalább negyede említette meg a mások motiválását, a változások kezelését, az ambíció/agilitás/szorgalom hármását, a határozottságot, a megfelelő szervezői készséget, az etikus magatartást, a felelősségtudatot, a szervezeti kultúrához illeszkedő értékrendet, a menedzselési képességet, a konfliktusok kezelésének képességét, a hitelességet. Ugyancsak

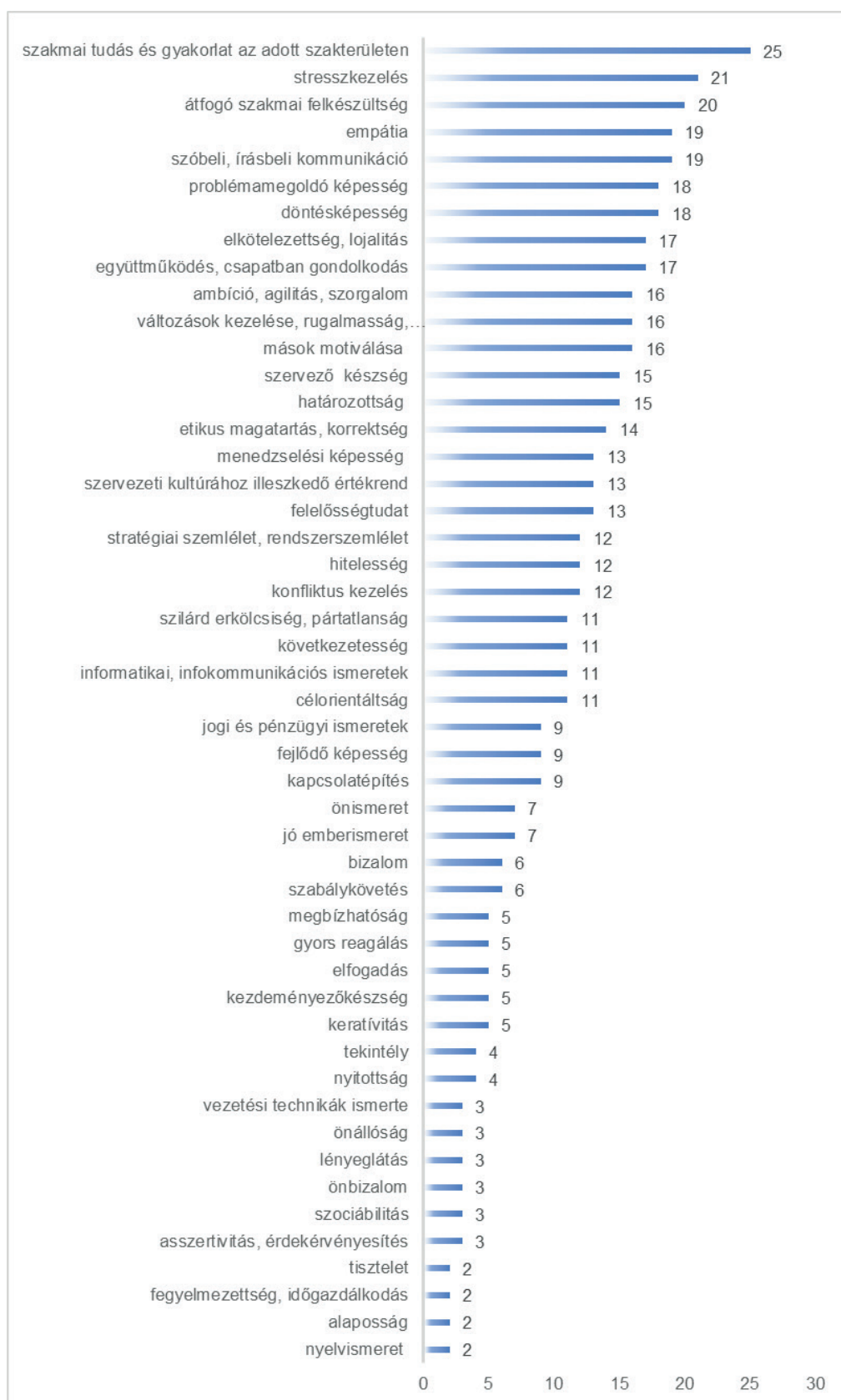
az interjúalanyok minimum 25%-a említette a stratégiai szemléletet és rendszerszemléletet, a célorientáltságot, az informatikai és infokommunikációs ismereteket, a következetességet, a szilárd erkölcsiséget, a kapcsolatépítést, valamint a fejlődő képességet, illetve a jogi és pénzügyi ismereteket mint fontos vezetői jellemzőket.

Ezen tulajdonságok megoszlását a következő táblázat mutatja.

Vezetői tulajdonságok	Jelölők száma	Jelölők%-a
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	25	74
Stressz kezelés	21	62
Átfogó szakmai felkészültség	20	59
Szóbeli, írásbeli kommunikáció	19	56
Empátia	19	56
Döntésképesség	18	53
Problémamegoldó képesség	18	53
Együttműködés, csapatban gondolkodás	17	50
Elkötelezettség, lojalitás	17	50
Mások motiválása	16	47
Változások kezelése, rugalmasság, alkalmazkodás	16	47
Ambíció, agilitás, szorgalom	16	47
Határozottság	15	44
Szervező készség	15	44
Etikus magatartás, korrektség	14	41
Felelősségtudat	13	38
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	13	38
Menedzselési képesség	13	38
Konfliktuskezelés	12	35
Hitelesség	12	35
Stratégiai szemlélet, rendszerszemlélet	12	35
Célorientáltság	11	32
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	11	32
Következetesség	11	32
Szilárd erkölcsiség, pártatlanság	11	32
Kapcsolatépítés	9	26
Fejlődő képesség	9	26
Jogi és pénzügyi ismeretek	9	26

5. táblázat: Kiváló közigazgatási vezető kompetenciái

A kiváló közigazgatási vezető legfőbb tulajdonságainak gyűjtése során az interjúalanyok által említett összes választ, valamint azok gyakoriságát a következő diagram szemlélteti.



12. ábra: Kiváló közigazgatási vezető legfőbb tulajdonságai

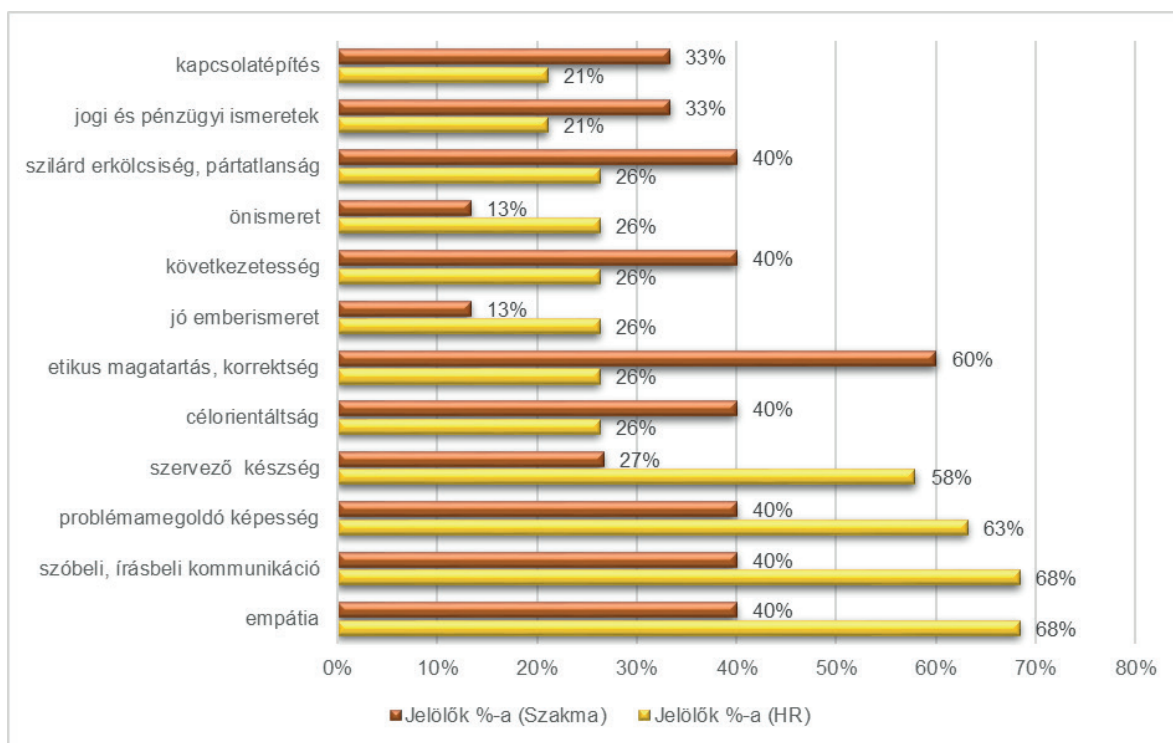
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A különböző kompetenciák között hangsúlybeli eltolódás van az egyes szervezeti szintek között, illetve a szervezet közigazgatási elhelyezkedésétől is függ annak mértéke.

A fontosabb vezetői jellemzők HR terület (összesen 19 interjúalany) és szakmai terület (összesen 15 interjúalany) szerinti megoszlását a következő táblázat szemlélteti. Az azt követő diagramon a két terület válaszadóinak százalékos megoszlásában a hangsúlyosabb eltérések vannak kiemelve (jelentősebb hangsúlyeltolódásnak azt a helyzetet tekintettük, amikor az adott vezetői szint összes válaszadója közül az adott jellemzőt legalább másfélszeres különbségű arányban említették az egyik vezetői szinten a másik vezetői szinthez viszonyítva).

Vezetői jellemzők	Jelölők száma (HR)	Jelölők %-a (HR)	Jelölők száma (Szakma)	Jelölők %-a (Szakma)
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	15	79%	10	67%
Empátia	13	68%	6	40%
Szóbeli, írásbeli kommunikáció	13	68%	6	40%
Átfogó szakmai felkészültség	12	63%	8	53%
Problémamegoldó képesség	12	63%	6	40%
Stressz kezelés	12	63%	9	60%
Szervező készség	11	58%	4	27%
Döntésképesség	10	53%	8	53%
Együttműködés, csapatban gondolkodás	10	53%	7	47%
Elkötelezettség, lojalitás	10	53%	7	47%
Ambíció, agilitás, szorgalom	9	47%	7	47%
Határozottság	9	47%	6	40%
Mások motiválása	9	47%	7	47%
Változások kezelése, rugalmasság, alkalmazkodás	9	47%	7	47%
Felelősségtudat	8	42%	5	33%
Menedzselési képesség	8	42%	5	33%
Konfliktus kezelés	7	37%	5	33%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	7	37%	6	40%
Hitelesség	6	32%	6	40%
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	6	32%	5	33%
Stratégiai szemlélet, rendszerszemlélet	6	32%	6	40%
Célorientáltság	5	26%	6	40%
Etikus magatartás, korrektség	5	26%	9	60%
Fejlődő képesség	5	26%	4	27%
Jó emberismeret	5	26%	2	13%
Következetesség	5	26%	6	40%
Önismeret	5	26%	2	13%
Szilárd erkölcsiség, pártatlanság	5	26%	6	40%
Jogi és pénzügyi ismeretek	4	21%	5	33%
Kapcsolatépítés	4	21%	5	33%

6. táblázat: Vezetői jellemzők megoszlása szakterületenként



13. ábra: Vezetői jellemzők szakterület szerint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

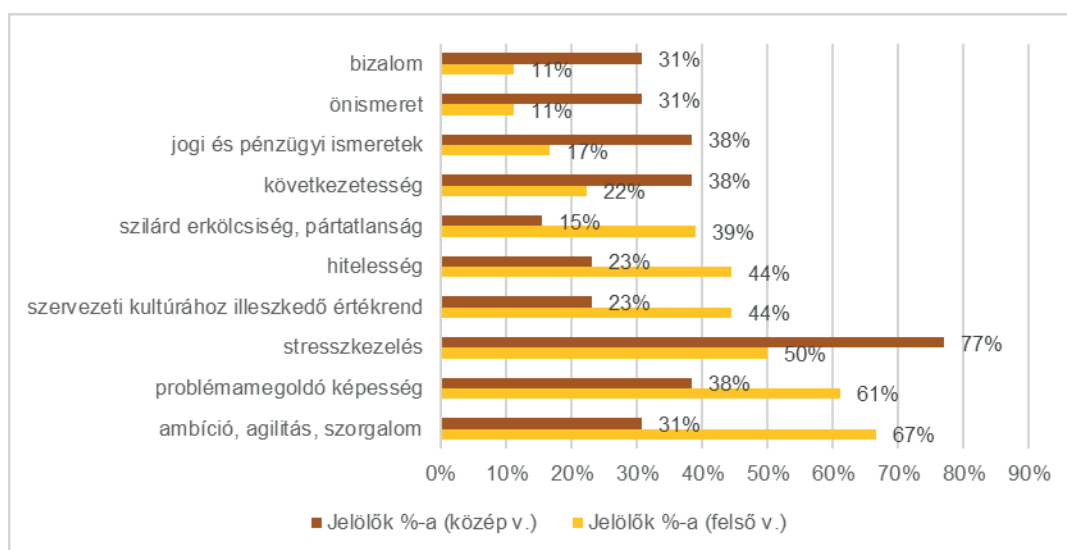
A HR területen dolgozó interjúalanyok hangsúlyosan nagyobb százaléka említette fontos vezetői tulajdonságként az empátiát, a szóbeli és írásbeli kommunikációs készséget, a problémamegoldó képességet és a szervező készséget, valamint a jó emberismeretet és az önismeretet. Ezzel szemben a szakmai területen dolgozó interjúalanyok közül nagyobb százalékban jelent meg a célorientáltság, az etikus magatartás, a következetesség, a szilárd erkölcsiség és pártatlanság, a jogi és pénzügyi ismeretek szintje, valamint a kapcsolatépítés.

A különböző vezetői szinteken dolgozó interjúalanyok felsorolásában megjelenő különbségek az alábbi táblázatban kerülnek bemutatásra. (A teljes összegyűjtött jellemző listából csak azok kerültek be a táblázatba, amelyeket legalább egyik vezetői szinten az adott szintre adott válaszadók negyede említette.) A táblázatban 18 felsővezető és 13 középvezető által adott válaszok kerültek bemutatásra. A harmadik vezetői szintről (irányító) három fő vett részt az interjúkban, a minta kis létszáma miatt ezt a vezetői szintet nem vettük figyelembe a hangsúlybéli eltolódások értékelésekor.

Vezetői jellemzők	Jelölők száma (felső v.)	Jelölők %-a (felső v.)	Jelölők száma (közép v.)	Jelölők %-a (közép v.)
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	15	83%	8	62%
Ambíció, agilitás, szorgalom	12	67%	4	31%
Átfogó szakmai felkészültség	11	61%	8	62%
Problémamegoldó képesség	11	61%	5	38%
Döntésképeség	10	56%	7	54%
Elkötelezettség, lojalitás	10	56%	6	46%
Stressz kezelés	9	50%	10	77%
Empátia	9	50%	9	69%
Szóbeli, írásbeli kommunikáció	9	50%	8	62%
Változások kezelése, rugalmasság, alkalmazkodás	9	50%	5	38%
Határozottság	9	50%	5	38%
Szervező készség	9	50%	5	38%
Együtműködés, csapatban gondolkodás	8	44%	7	54%
Menedzselési képesség	8	44%	4	31%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	8	44%	3	23%
Hitelesség	8	44%	3	23%
Mások motiválása	7	39%	7	54%
Felelősségtudat	7	39%	6	46%
Etikus magatartás, korrektség	7	39%	5	38%
Konfliktuskezelés	7	39%	5	38%
Stratégiai szemlélet, rendszerszemlélet	7	39%	5	38%
Szilárd erkölcsiség, pártatlanság	7	39%	2	15%
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	6	33%	4	31%
Fejlődő képesség	6	33%	3	23%
Célorientáltság	5	28%	5	38%
Következetesség	4	22%	5	38%
Kapcsolatépítés	4	22%	4	31%
Jogi és pénzügyi ismeretek	3	17%	5	38%
Önismeret	2	11%	4	31%
bizalom	2	11%	4	31%

7. táblázat: Vezetői jellemzők megoszlása szervezet szintek szerint

Az egyes vezetői tulajdonságok megjelölésében 10 olyan jellemző található, ahol a felső és középvezetői szint között jelentősebb hangsúlyeltolódást találtunk (jelentősebb hangsúlyeltolódásnak azt a helyzetet tekintettük, amikor az adott vezetői szint összes válaszadója közül az adott jellemzőt legalább másfélszeres különbségű arányban említették az egyik vezetői szinten a másik vezetői szinthez viszonyítva). A felsővezetők részéről nagyobb nyomatékkal jelent meg fontos vezetői jellemzőként az ambíció, agilitás és szorgalom, a problémamegoldó képesség, a szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend, a hitelesség, valamint a szilárd erkölcsiség és pártatlanság. A középvezetői szinten nagyobb hangsúllyal a stressz kezelés, a következetesség, a jogi és pénzügyi ismeretek, valamint az önismeret és a bizalom jelentek meg. Ezeket a különbségeket mutatja be a következő diagram.



14. ábra: Vezetői jellemzők vezetői szint szerint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az interjúalanyok által összegyűjtött kiváló közigazgatási vezetői tulajdonságok szervezeti típusonkénti megoszlását jeleníti meg a következő táblázat. A 34 válaszadó közül 12 fő az önkormányzati igazgatás területén, 10 fő minisztériumban, 7 fő központi hivatalban és autonóm államigazgatási szervnél, és 5 fő kormányhivatalnál és területi államigazgatási szervnél dolgozik.

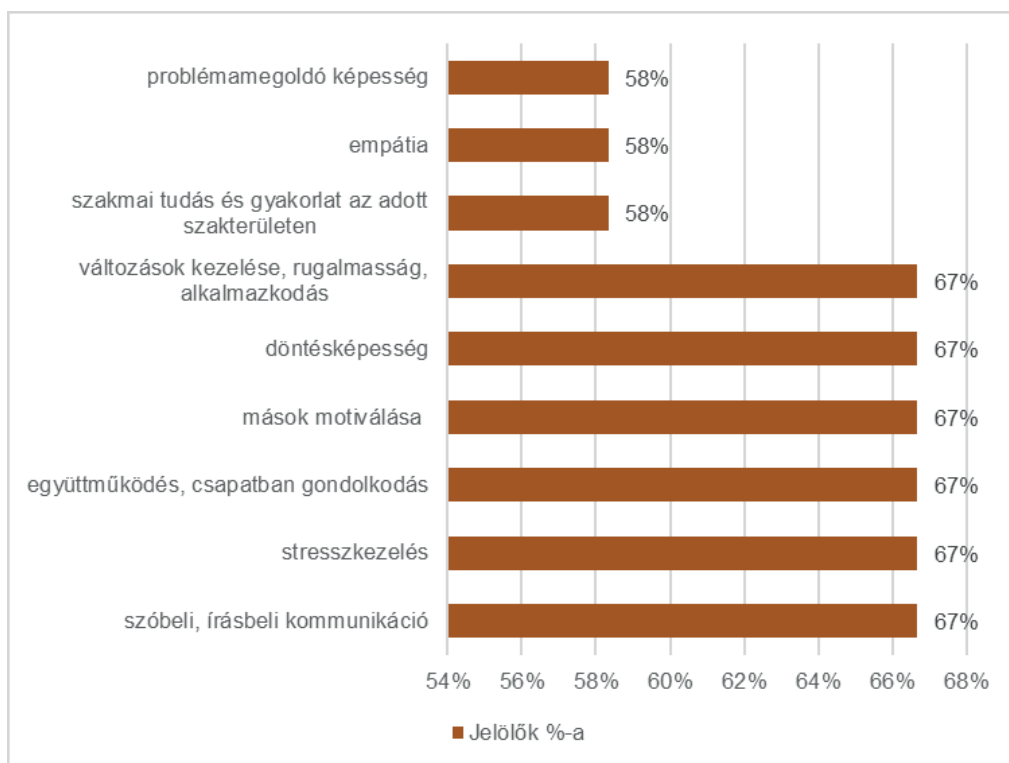
Vezetői jellemzők	Jelölők száma (korm.hiv. és területi államig. szerv)	Jelölők %-a	Jelölők száma (közp. hiv., és autonóm államig. szerv)	Jelölők %-a	Jelölők száma (minisztérium)	Jelölők %-a	Jelölők száma (önkorm. ig.)	Jelölők %-a
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	4	80%	6	86%	8	80%	7	58%
Stresszkezelés	5	100%	3	43%	5	50%	8	67%
Átfogó szakmai felkészültség	3	60%	4	57%	7	70%	6	50%
Szóbeli, írásbeli kommunikáció	2	40%	3	43%	6	60%	8	67%
Empátia	0	0%	5	71%	7	70%	7	58%
Döntésképesség	2	40%	4	57%	4	40%	8	67%
Problémamegoldó képesség	2	40%	5	71%	4	40%	7	58%
Együttműködés, csapatban gondolkodás	2	40%	2	29%	5	50%	8	67%
Elkötelezettség, lojalitás	2	40%	4	57%	5	50%	6	50%
Mások motiválása	2	40%	1	14%	5	50%	8	67%
Változások kezelése, rugalmasság, alkalmazkodás	1	20%	3	43%	4	40%	8	67%
Ambíció, agilitás, szorgalom	2	40%	3	43%	6	60%	5	42%
Határozottság	2	40%	2	29%	5	50%	6	50%
Szervező készség	2	40%	1	14%	6	60%	6	50%

Vezetői jellemzők	Jelölők száma (korm.hiv. és területi államig. szerv)	Jelölők %-a	Jelölők száma (közp. hiv., és autonóm államig. szerv)	Jelölők %-a	Jelölők száma (miniszterium)	Jelölők %-a	Jelölők száma (önkorm. ig.)	Jelölők %-a
Etikus magatartás, korrektség	4	80%	3	43%	2	20%	5	42%
Felelősségtudat	0	0%	3	43%	4	40%	6	50%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	3	60%	0	0%	6	60%	4	33%
Menedzselési képesség	2	40%	3	43%	4	40%	4	33%
Konfliktuskezelés	3	60%	4	57%	1	10%	4	33%
Hitelesség	3	60%	3	43%	4	40%	2	17%
Stratégiai szemlélet, rendszerszemlélet	4	80%	2	29%	3	30%	3	25%
Célorientáltság	4	80%	0	0%	1	10%	6	50%
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	1	20%	1	14%	3	30%	6	50%
Következetesség	2	40%	1	14%	2	20%	6	50%
Szilárd erkölcsiség, pártatlanság	1	20%	2	29%	4	40%	4	33%
Kapcsolatépítés	0	0%	2	29%	1	10%	6	50%
Fejlődő képesség	2	40%	1	14%	1	10%	5	42%
Jogi és pénzügyi ismeretek	1	20%	1	14%	1	10%	6	50%
Jó emberismeret	0	0%	0	0%	4	40%	3	25%
Önismeret	0	0%	1	14%	1	10%	5	42%
Szabálykövetés	1	20%	1	14%	1	10%	3	25%
Bizalom	2	40%	0	0%	1	10%	3	25%
Kreativitás	1	20%	1	14%	1	10%	2	17%
Kezdeményezőképeség	1	20%	1	14%	1	10%	2	17%
Elfogadás	1	20%	0	0%	1	10%	3	25%
Gyors reagálás	1	20%	0	0%	1	10%	3	25%
Megbízhatóság	2	40%	2	29%	1	10%	0	0%
Nyitottság	1	20%	1	14%	0	0%	2	17%
Tekintély	1	20%	0	0%	0	0%	3	25%
Asszertivitás, érdekvényesítés	0	0%	1	14%	1	10%	1	8%
Szociabilitás	0	0%	0	0%	0	0%	3	25%
Önbizalom	0	0%	1	14%	0	0%	2	17%
Lényeglátás	0	0%	1	14%	0	0%	2	17%
Önállóság	0	0%	1	14%	1	10%	1	8%
Vezetési technikák ismerte	0	0%	2	29%	1	10%	0	0%
Nyelvismeret	1	20%	0	0%	0	0%	1	8%
Alaposság	1	20%	0	0%	1	10%	0	0%
Fegyelmezettég, időgazdálkodás	0	0%	0	0%	0	0%	2	17%
Tisztelet	0	0%	0	0%	0	0%	2	17%

8. táblázat: Vezetői jellemzők szervezeti típusonként

A szervtípusonkénti csoportosítás során kialakult kis létszámú csoportok miatt csak az egyes szervtípusok válaszadói által a leggyakrabban említett vezetői jellemzőket mutatjuk az egymáshoz viszonyított hangsúlyeltolódások helyett.

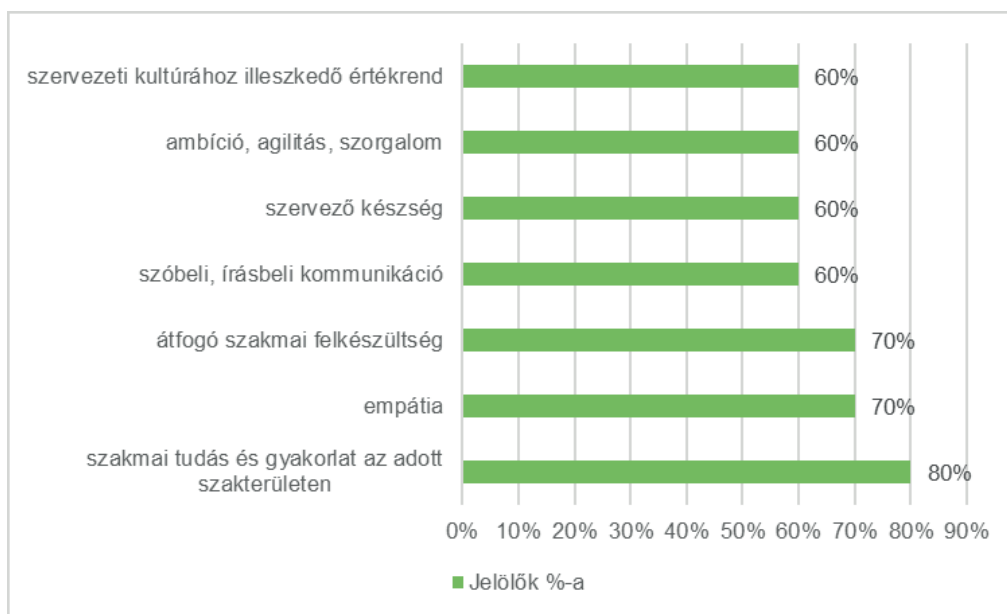
Az önkormányzati igazgatás területén dolgozó válaszadók részéről legerősebben, egyforma hangsúllyal jelent meg a stresszkezelés, a szóbeli és írásbeli kommunikáció, a döntésképeség, az együttműködés, mások motiválása és a változásokhoz történő rugalmas alkalmazkodás. Az interjúalanyok több mint fele említette a szakmai tudást és gyakorlatot, az empátiát és a problémamegoldó képességet.



15. ábra: Vezetői jellemzők az önkormányzati igazgatásban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

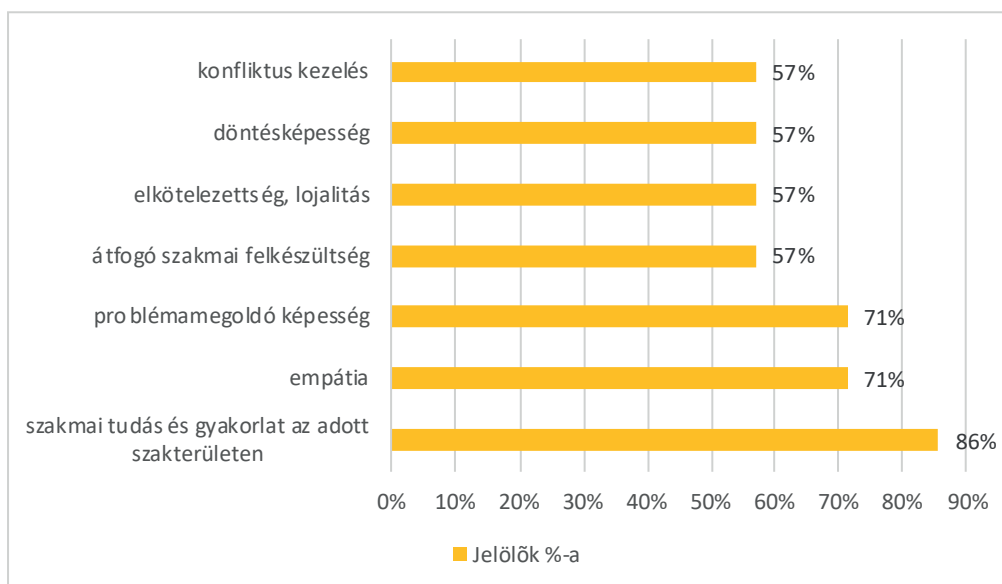
Aminisztériumok területén a szakterületi szakmai tudás és gyakorlat jelent meg legnagyobb hangsúllyal, amit az átfogó szakmai felkészültség és az empátia követett. Ugyancsak több mint a területi válaszadók fele említette a szervezeti kultúrához illeszkedő értékrendet, a szóbeli és írásbeli kommunikációt, az ambíciót és a szervező készséget.



16. ábra: Vezetői jellemzők a minisztériumokban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

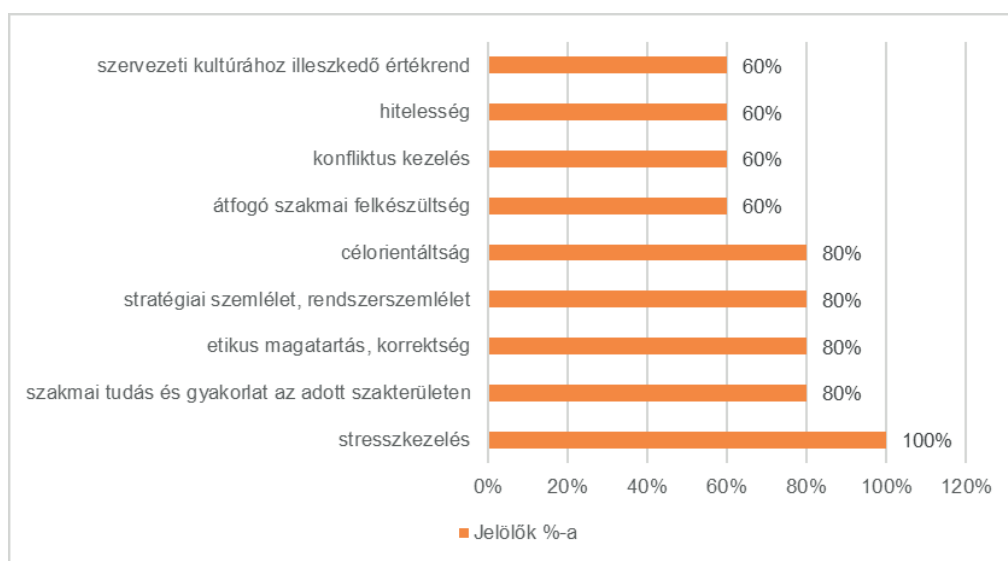
A központi hivatalokban és az autonóm államigazgatási szerveknél dolgozók részéről ugyancsak a szakterületi szakmai tudás és gyakorlat lett a leghangsúlyosabb, amit az empátia és a problémamegoldó képesség, majd az átfogó szakmai felkészültség, az elkötelezettség, a döntésképeség és a konfliktuskezelés követett.



17. ábra: Vezetői jellemzők a központi hivataloknál és autonóm államigazgatási szerveknél

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kormányhivatalok és a területi államigazgatási szervek képviselői közül mindenki említette a stresszkezelést mint lényeges vezetői tulajdonságot. Ezt követte a szakterületi szakmai gyakorlat és tudás, az etikus magatartás, a stratégiai szemlélet és rendszerszemlélet, a cél-orientáltság. Az átfogó szakmai felkészültséget, a konfliktuskezelést, a hitelességet, és a szervezeti kultúrához illeszkedő értékrendet ugyancsak említette a válaszadók több mint fele.



18. ábra Vezetői jellemzők a kormányhivataloknál és területi államigazgatási szerveknél

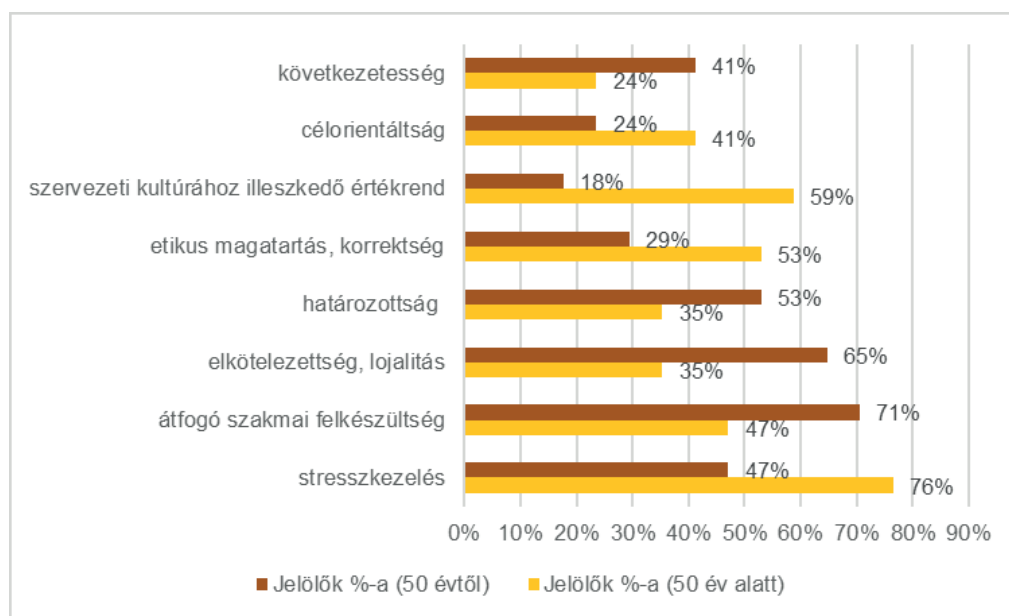
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az interjúalanyok életkor szerinti felosztása során az 50 év alatti és feletti válaszadók két 17 fős csoportra oszlanak. E két csoport válaszainak megoszlását mutatja be a következő táblázat.

Vezetői jellemzők	Jelölők száma (50 év alatt)	Jelölők % (50 év alatt)	Jelölők száma (50 évtől)	Jelölők % (50 évtől)
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	13	76%	12	71%
Stresszkezelés	13	76%	8	47%
Átfogó szakmai felkészültség	8	47%	12	71%
Szóbeli, írásbeli kommunikáció	10	59%	9	53%
Empátia	8	47%	11	65%
Döntésképeség	8	47%	10	59%
Problémamegoldó képesség	8	47%	10	59%
Együttműködés, csapatban gondolkodás	7	41%	10	59%
Elkötelezettség, lojalitás	6	35%	11	65%
Mások motiválása	7	41%	9	53%
Változások kezelése, rugalmasság, alkalmazkodás	7	41%	9	53%
Ambíció, agilitás, szorgalom	7	41%	9	53%
Határozottság	6	35%	9	53%
Szervező készség	8	47%	7	41%
Etikus magatartás, korrektség	9	53%	5	29%
Felelősségtudat	6	35%	7	41%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	10	59%	3	18%
Menedzselési képesség	7	41%	6	35%
Konfliktuskezelés	6	35%	6	35%
Hitelesség	6	35%	6	35%
Stratégiai szemlélet, rendszerszemlélet	6	35%	6	35%
Célorientáltság	7	41%	4	24%
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	5	29%	6	35%
Következetesség	4	24%	7	41%
Szilárd erkölcsiség, pártatlanság	5	29%	6	35%
Kapcsolatépítés	4	24%	5	29%
Fejlődő képesség	4	24%	5	29%
Jogi és pénzügyi ismeretek	5	29%	4	24%

9. táblázat: Vezetői jellemzők életkor szerinti megoszlása

A jelölések százalékos arányait összehasonlítva elmondható, hogy az 50 év alatti válaszadóknál nagyobb hangsúllyal (legalább másfélszeres különbségű arányban jelölték az egyik csoportban az adott jellemzőt a másik csoporthoz viszonyítva) jelent meg a stresszkezelés, az etikus magatartás és korrektség, a szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend és a célorientáltság. Ugyanakkor az ötvenedik életévet már betöltőknél az átfogó szakmai felkészültség, az elkötelezettség és lojalitás, a határozottság és a következetesség jelent meg nagyobb nyomatékkal. Ezeket a különbségeket szemlélteti a következő diagram.



19. ábra: Vezetői jellemzők életkor szerint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4.1.4. Vezetői utánpótlás biztosításához, kiválasztásához kapcsolódó kérdés

Ebben a kérdésben azt vizsgáltuk, hogy az interjúalanyok szerint az ideális vezetői utánpótlás-jelöltnek milyen tulajdonságokkal, kompetenciákkal kell rendelkeznie.

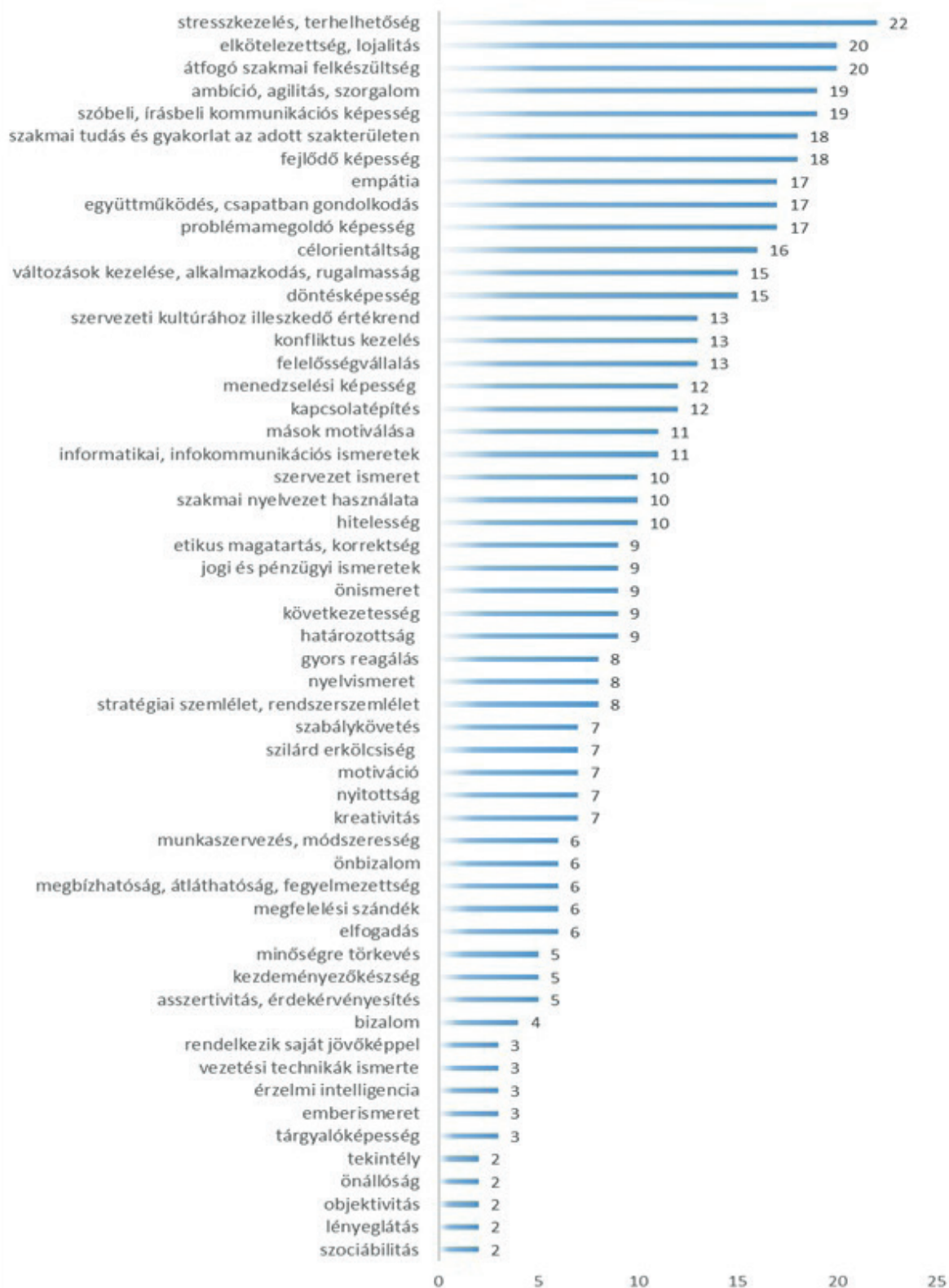
Az interjúalanyok a kategóriákat ez esetben sem tudták szétválasztani, ezért elkülönítés nélkül gyűjtöttük össze a személyiségjegyek, képességek, motiváció, ismeretek, attitűd, morális felfogás kategóriákat.

Kértük, hogy értékeljék az utánpótláspótlás kiválasztásának módját, valamint hogyan képzelik el 5 év múlva az utánpótlás kiválasztás és fejlesztés rendszerét. A kiválasztás tervezésénél figyelembe veszik-e a különböző címekkel rendelkezőket: szakmai tanácsadók, főtanácsadók, közigazgatási tanácsadók, kormánytanácsadók, miniszteri tanácsadók, kiemelt ügyintézők. Vizsgáltuk, hogy a teljesítményértékelésre épül-e a vezetői utánpótlás tervezése, a legjobban teljesítőkre épül-e a vezetői kinevezés.

Az interjúalanyok jellemzően nem tettek különbséget a gyakorló vezetők és a vezetői utánpótlásba kerülők kompetenciái között, az interjúalanyok többsége ugyanazokat a jellemzőket tartja fontosnak, maximum nem olyan erős, kiforrott szinten. Viszont az egyes kompetenciák említési gyakoriságában tapasztalhatók eltérések.

A vezetői utánpótlásjelöltek szükséges jellemzői tekintetében legfontosabb tényezőként a stresszkezelés és terhelhetőség, az elkötelezettség és az átfogó szakmai felkészültség jelent meg. Mellette még az ambíciót és agilitást, a kommunikációt, a szakterületi szakmai tudást, a fejlődő képességet jelölték meg kiemelt mértékben az alanyok. Hangsúlyos igény az interjúalanyok válasza alapján, hogy jól reagáljanak a megnövekedett feladatokra is, mindenképp akarjanak vezetők lenni a jelöltek, és tudatosan válasszák a közszolgálatot. Legyen tanulási és fejlődési vágyuk.

Az összes ideális vezetői utánpótlás jelölt jellemzőt a következő diagram mutatja, a válaszadók legalább negyede által felsorolt jellemzőket, és azok jelölési arányát a diagramot követő táblázat tartalmazza.



20. ábra: Ideális vezetői utánpótlás jelölt jellemzői

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

<i>Ideális vezetői utánpótlás jelölt legfőbb jellemzői</i>	<i>Jelöltek száma</i>	<i>Jelöltek (százalékos arányban)</i>
Stresszkezelés, terhelhetőség	22	65%
Átfogó szakmai felkészültség	20	59%
Elkötelezettség, lojalitás	20	59%
Szóbeli, írásbeli kommunikációs képesség	19	56%
Ambíció, agilitás, szorgalom	19	56%
Fejlődő képesség	18	53%
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	18	53%
Problémamegoldó képesség	17	50%
Együttműködés, csapatban gondolkodás	17	50%
Empátia	17	50%
Célorientáltság	16	47%
Döntésképeség	15	44%
Változások kezelése, alkalmazkodás, rugalmasság	15	44%
Felelősségvállalás	13	38%
Konfliktuskezelés	13	38%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	13	38%
Kapcsolatépítés	12	35%
Menedzselési képesség	12	35%
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	11	32%
Mások motiválása	11	32%
Hitelesség	10	29%
Szakmai nyelvezet használata	10	29%
Szervezet ismeret	10	29%
Határozottság	9	26%
Következetesség	9	26%
Önismeret	9	26%
Jogi és pénzügyi ismeretek	9	26%
Etikus magatartás, korrektség	9	26%

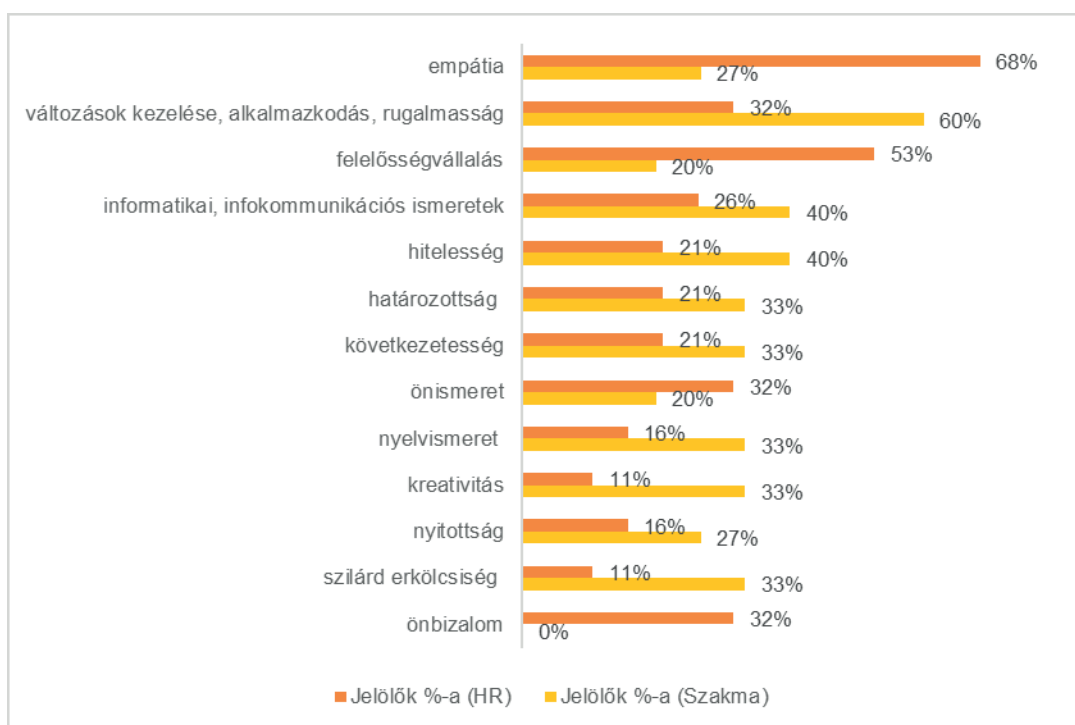
10. táblázat: Ideális vezetői utánpótlás jelölt legfőbb jellemzői

A vezetői utánpótlás jelölttől elvárható kompetenciák közötti hangsúlybeli eltolódások mértéke (a kiváló közigazgatási vezető jellemzőinek elemzéséhez hasonló csoportosítások szerint) a következő diagramokban és táblázatokban kerülnek bemutatásra.

<i>Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok</i>	<i>Jelöltek száma (HR)</i>	<i>Jelöltek% (HR)</i>	<i>Jelöltek száma (Szakma)</i>	<i>Jelöltek%-a (Szakma)</i>
Stresszkezelés, terhelhetőség	13	68%	9	60%
Átfogó szakmai felkészültség	13	68%	7	47%
Elkötelezettség, lojalitás	11	58%	9	60%
Szóbeli, írásbeli kommunikációs képesség	11	58%	8	53%
Ambíció, agilitás, szorgalom	11	58%	8	53%
Fejlődő képesség	10	53%	8	53%
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	10	53%	8	53%
Együttműködés, csapatban gondolkodás	10	53%	7	47%
Empátia	13	68%	4	27%
Problémamegoldó képesség	8	42%	9	60%
Célorientáltság	10	53%	6	40%
Döntésképeség	9	47%	6	40%
Változások kezelése, alkalmazkodás, rugalmasság	6	32%	9	60%
Felelősségvállalás	10	53%	3	20%
Konfliktuskezelés	7	37%	6	40%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	7	37%	6	40%
Kapcsolatépítés	6	32%	6	40%
Menedzselési képesség	6	32%	6	40%
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	5	26%	6	40%
Mások motiválása	7	37%	4	27%
Hitelesség	4	21%	6	40%
Szakmai nyelvezet használata	5	26%	5	33%
Szervezet ismeret	6	32%	4	27%
Határozottság	4	21%	5	33%
Következetesség	4	21%	5	33%
Önismeret	6	32%	3	20%
Jogi és pénzügyi ismeretek	5	26%	4	27%
Etikus magatartás, korrektség	5	26%	4	27%
Nyelvismeret	3	16%	5	33%
Gyors reagálás	4	21%	4	27%
Kreativitás	2	11%	5	33%
Nyitottság	3	16%	4	27%
Szilárd erkölcsiség	2	11%	5	33%
Önbizalom	6	32%	0	0%

11. táblázat: Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok szakterület szerint

A HR és a szakmai területen dolgozó interjúalanyok jelölései között ugyancsak megfigyelhető hangsúlyeltolódás. A HR területen nagyobb súllyal jelenik meg a válaszokban az empátia, a felelősségvállalás, az önismeret és (bár a teljes minta egynegyedes jelölési határa alatt marad) az önbizalom. A szakmai terület nagyobb figyelmet tanúsított a változások kezelése, informatikai ismeretek, hitelesség, a következetesség, valamint (az egynegyedes jelölési arány alatt maradván) a nyelvismeret, kreativitás, nyitottság, szilárd erkölcsiség jellemzőknek.



21. ábra: Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok szakterület szerint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

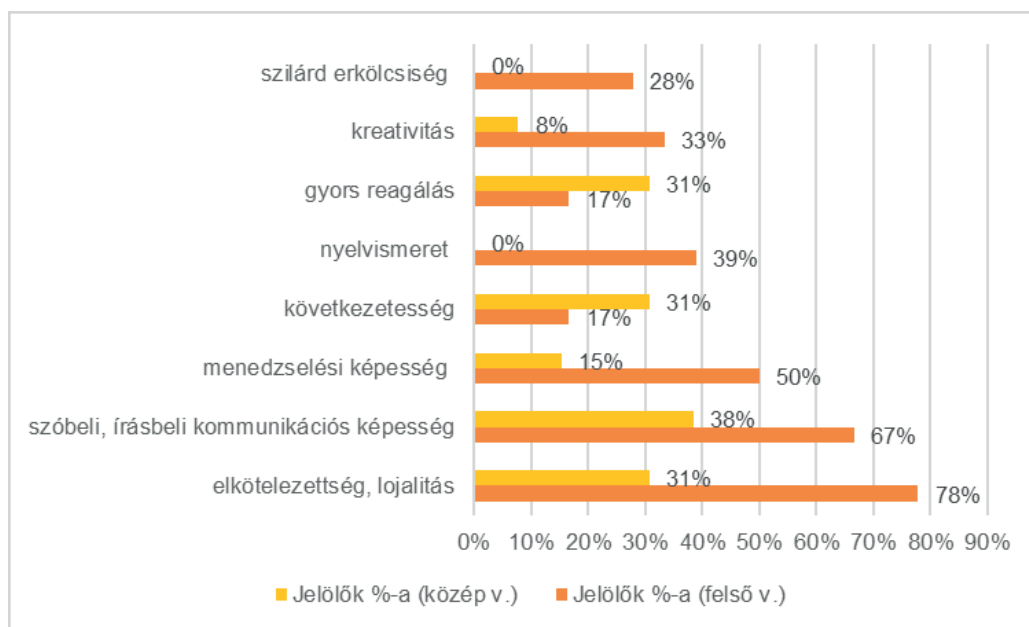
Vezetői szintek szerinti csoportosítás után vizsgálva az egyes csoportok közötti hangsúlykülönbségeket, a csoportokban a jelölési arányok a következőképpen alakultak.

Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok	Jelölők száma (felső vezetők)	Jelölők (százalékos arányban) (felső vezetők)	Jelölők száma (középvezetők)	Jelölők (százalékos arányban) (középvezetők)
Stresszkezelés, terhelhetőség	11	61%	9	69%
Átfogó szakmai felkészültség	10	56%	9	69%
Elkötelezettség, lojalitás	14	78%	4	31%
Szóbeli, írásbeli kommunikációs képesség	12	67%	5	38%
Ambíció, agilitás, szorgalom	12	67%	6	46%
Fejlődő képesség	11	61%	6	46%
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	9	50%	8	62%
Problémamegoldó képesség	8	44%	7	54%
Együttműködés, csapatban gondolkodás	11	61%	5	38%
Empátia	10	56%	6	46%
Célorientáltság	9	50%	6	46%
Döntésképeség	9	50%	6	46%
Változások kezelése, alkalmazkodás, rugalmasság	8	44%	6	46%
Felelősségvállalás	8	44%	5	38%
Konfliktuskezelés	8	44%	4	31%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	7	39%	4	31%
Kapcsolatépítés	8	44%	4	31%
Menedzselési képesség	9	50%	2	15%

Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok	Jelöltek száma (felső vezetők)	Jelöltek (százalékos arányban) (felső vezetők)	Jelöltek száma (középvezetők)	Jelöltek (százalékos arányban) (középvezetők)
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	6	33%	4	31%
Mások motiválása	6	33%	5	38%
Hitelesség	5	28%	3	23%
Szakmai nyelvezet használata	5	28%	3	23%
Szervezet ismeret	6	33%	4	31%
Határozottság	5	28%	3	23%
Következetesség	3	17%	4	31%
Önismeret	4	22%	4	31%
Jogi és pénzügyi ismeretek	5	28%	3	23%
Etikus magatartás, korrektség	5	28%	3	23%
Stratégiai szemlélet, rendszerszemlélet	4	22%	4	31%
Nyelvismeret	7	39%	0	0%
Gyors reagálás	3	17%	4	31%
Kreativitás	6	33%	1	8%
Nyitottság	3	17%	3	23%
Motiváció	4	22%	3	23%
Szilárd erkölcsiség	5	28%	0	0%

12. táblázat: Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok vezetői szint szerint

A felsővezetők részéről nagyobb hangsúllyal jelent meg az elkötelezettség és lojalitás, a szóbeli és írásbeli kommunikáció, valamint a menedzselési képesség és (a teljes minta 25%-os jelölési aránya alatt maradván) a nyelvismeret, kreativitás és szilárd erkölcsiség, míg középvezetői szinten a következetesség (továbbá az összes válaszadó kevesebb, mint 25%-a által említve), a gyors reagálás kapott jelentősebb hangsúlyt.



22. ábra: Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok vezetői szint szerint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

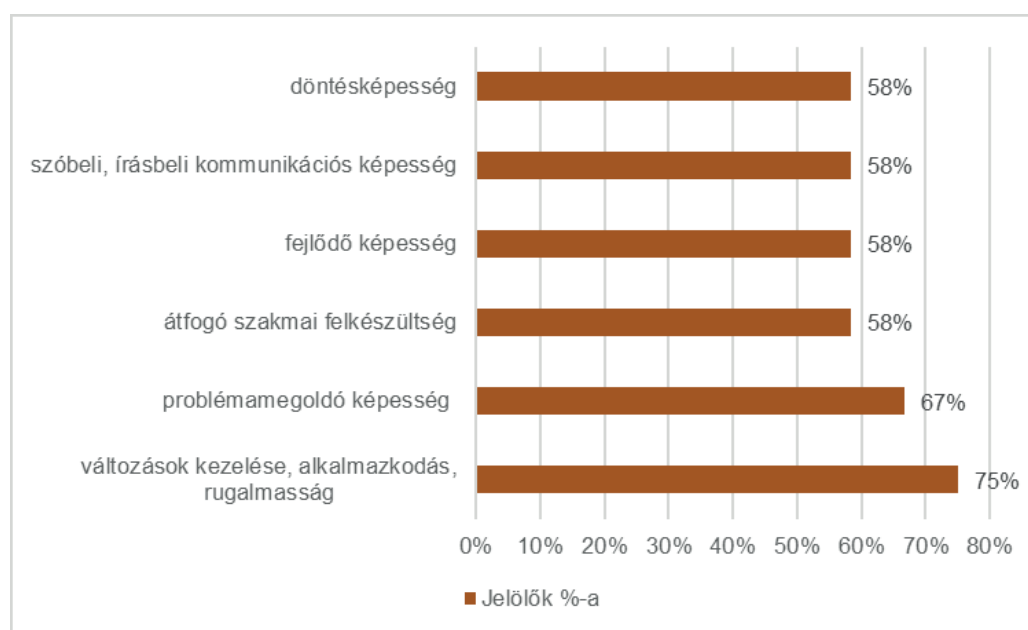
Szervezeti típusonként vizsgálva az ideális vezetői utánpótlás jelölt jellemzőire adott válaszokat a következő táblázatban látható arányokat tapasztaltuk. Hasonlóképpen a kiváló közigazgatási vezetői jellemzők ezen csoportfelosztás szerinti elemzéséhez, a mintanagyságok miatt jelen esetben sem vizsgáltunk hangsúlyok közti különbséget, hanem az egyes szervtípusok legjellemzőbb válaszait mutatják be a táblázatot követő diagramok.

Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok	Jelölők száma (korm. hivatal, és területi államig. sz.)	Jelölők (százalékos arányban)	Jelölők száma (közp. hiv., és autonóm államig. sz.)	Jelölők (százalékos arányban)	Jelölők száma (miniszterium)	Jelölők (százalékos arányban)	Jelölők száma (önkormányzati igazgatás)	Jelölők (százalékos arányban)
Stresszkezelés, terhelhetőség	5	100%	4	57%	7	70%	6	50%
Átfogó szakmai felkészültség	3	60%	2	29%	8	80%	7	58%
Elkötelezettség, lojalitás	3	60%	4	57%	9	90%	4	33%
Szóbeli, írásbeli kommunikációs képesség	3	60%	5	71%	4	40%	7	58%
Ambíció, agilitás, szorgalom	2	40%	2	29%	9	90%	6	50%
Fejlődő képesség	2	40%	3	43%	6	60%	7	58%
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	4	80%	3	43%	5	50%	6	50%
Problémamegoldó képesség	2	40%	2	29%	5	50%	8	67%
Együttműködés, csapatban gondolkodás	0	0%	3	43%	9	90%	5	42%
Empátia	4	80%	3	43%	4	40%	6	50%
Célorientáltság	3	60%	1	14%	6	60%	6	50%
Döntésképeség	2	40%	2	29%	4	40%	7	58%
Változások kezelése, alkalmazkodás, rugalmasság	2	40%	1	14%	3	30%	9	75%
Felelősségvállalás	1	20%	3	43%	6	60%	3	25%
Konfliktuskezelés	4	80%	1	14%	3	30%	5	42%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	3	60%	1	14%	4	40%	5	42%
Kapcsolatépítés	2	40%	1	14%	3	30%	6	50%
Menedzselési képesség	2	40%	1	14%	5	50%	4	33%
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	1	20%	2	29%	2	20%	6	50%
Mások motiválása	1	20%	2	29%	3	30%	5	42%
Hitelesség	3	60%	1	14%	1	10%	5	42%
Szakmai nyelvezet használata	1	20%	2	29%	3	30%	4	33%
Szervezet ismeret	1	20%	1	14%	5	50%	3	25%
Határozottság	2	40%	0	0%	2	20%	5	42%
Következetesség	3	60%	0	0%	1	10%	5	42%
Önismeret	0	0%	0	0%	3	30%	6	50%
Jogi és pénzügyi ismeretek	1	20%	2	29%	2	20%	4	33%

Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok	Jelöltek száma (korm. hivatal, és területi államig. sz.)	Jelöltek (százalékos arányban)	Jelöltek száma (közp. hiv., és autonóm államig. sz.)	Jelöltek (százalékos arányban)	Jelöltek száma (minisztérium)	Jelöltek (százalékos arányban)	Jelöltek száma (önkormányzati igazgatás)	Jelöltek (százalékos arányban)
Etikus magatartás, korrektség	3	60%	1	14%	2	20%	3	25%
Stratégiai szemlélet, rendszerszemlélet	2	40%	1	14%	2	20%	3	25%
Nyelvismeret	2	40%	3	43%	1	10%	2	17%
Gyors reagálás	1	20%	0	0%	1	10%	6	50%
Kreativitás	1	20%	5	71%	0	0%	1	8%
Nyitottság	1	20%	1	14%	0	0%	5	42%
Motiváció	1	20%	2	29%	2	20%	2	17%
Szilárd erkölcsiség	1	20%	1	14%	2	20%	3	25%
Szabálykövetés	0	0%	1	14%	2	20%	4	33%

13. táblázat: Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok szervezet típusok szerint

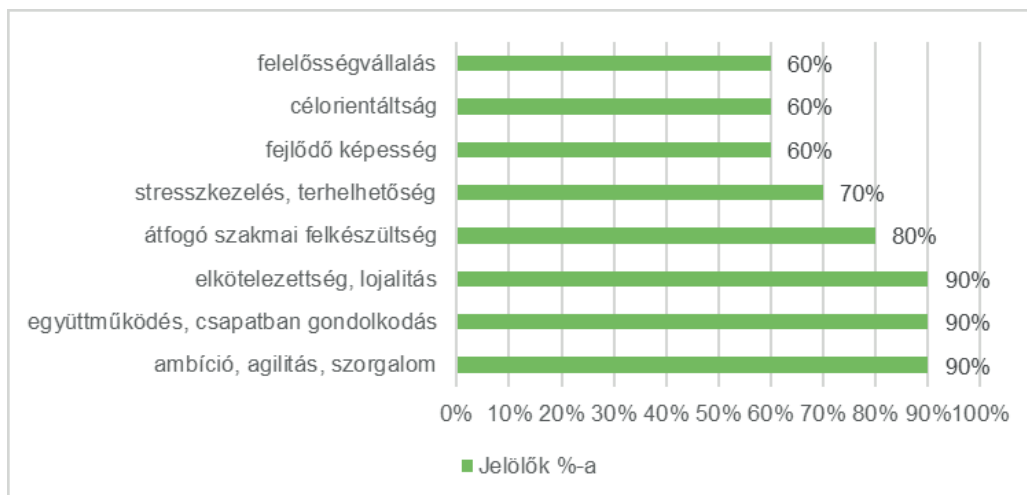
Az önkormányzati igazgatás területén dolgozó interjúalanyok részéről a leghangsúlyosabban a változások kezelése, alkalmazkodás, rugalmasság jellemző halmaz jelent meg, amit a problémamegoldó képesség, az átfogó szakmai felkészültség, a szóbeli és írásbeli kommunikációs képesség, a fejlődő képesség és a döntésképeség követett.



23. ábra: Ideális vezetői utánpótlás jellemzők – önkormányzati igazgatás

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

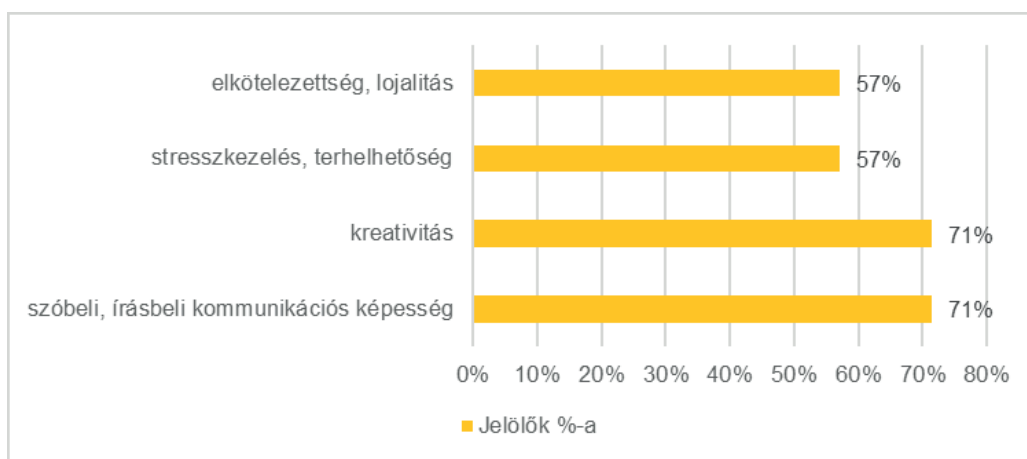
A minisztériumi területen elsősorban az ambíció, agilitás, szorgalom, az együttműködés és csapatban gondolkodás, valamint az elkötelezettség és lojalitás jelent meg ideális vezetői utánpótlás jelölti tulajdonságként, amit még ugyancsak a válaszadók több mint fele által említve követett az átfogó szakmai felkészültség, a stresszkezelés és terhelhetőség, a fejlődőképesség, célorientáltság és a felelősségvállalás.



24. ábra: Ideális vezetői utánpótlás jellemzők – minisztérium

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

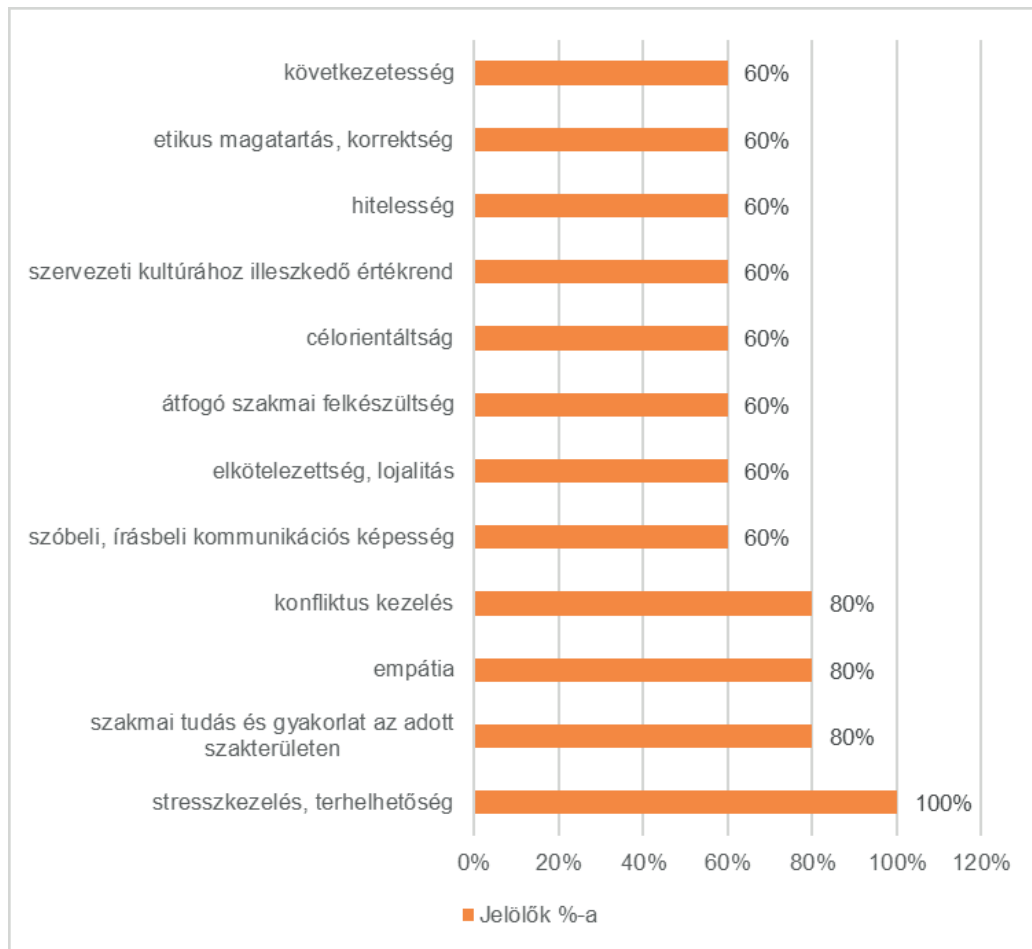
A szóbeli és írásbeli kommunikációs képesség, a kreativitás, a stresszkezelés és terhelhetőség, valamint az elkötelezettség és lojalitás jelent meg jellemzőként elsődlegesen a központi hivatalokban és az autonóm államigazgatási szerveknél dolgozó interjúalanyok válaszaiban az ideális vezetői utánpótlásjelölttel kapcsolatban.



25. ábra: Ideális vezetői utánpótlás jellemzők – központi hivatal és autonóm államigazgatási szerv

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kormányhivatalok és a területi államigazgatási szervek területén leghangsúlyosabban a stresszkezelés és terhelhetőség jelent meg, amit minden interjúalany említett, mint az ideális vezetői utánpótlás jelölt jellemzője. Ezt követte a szakmai tudás és tapasztalat, az empátia és a konfliktuskezelés. Ugyancsak a válaszadók több mint fele említette a szóbeli és írásbeli kommunikációs képességet, az elkötelezettséget és lojalitást, az átfogó szakmai felkészültséget, a célorientáltságot, a szervezeti kultúrához illeszkedő értékrendet.



26. ábra: Ideális vezetői utánpótlás jellemzők – kormányhivatal és területi államig. szerv

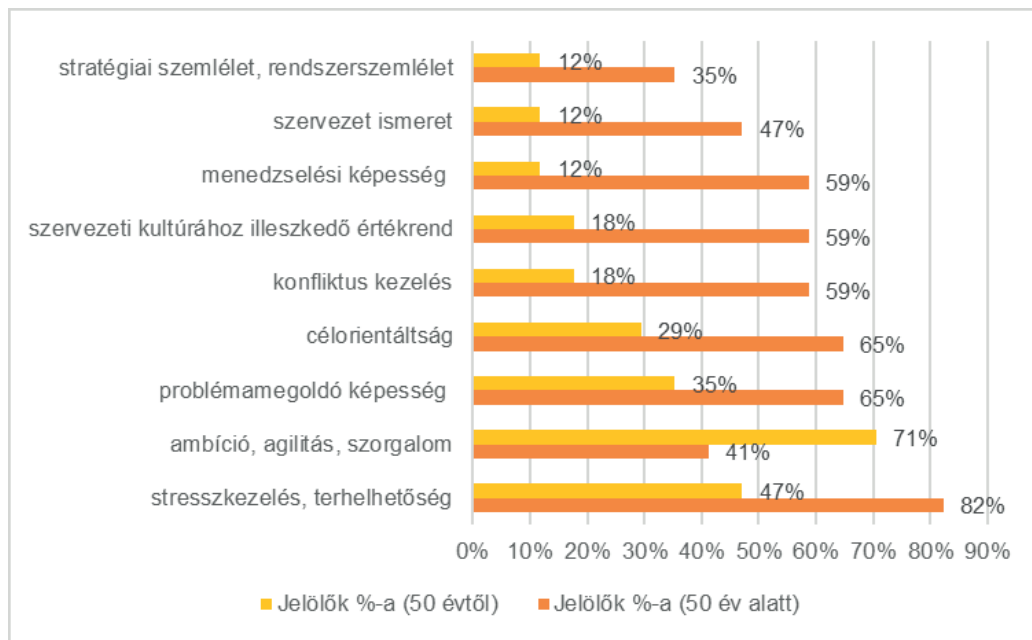
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Életkor szerinti csoportosítás során az 50 év alattiak és az 50. életévet már betöltők jelölési arányai a következő táblázatban bemutatott módon alakultak.

<i>Ideális vezetői utánpótlás jelölt tulajdonságok</i>	<i>Jelöltek száma (50 év alatt)</i>	<i>Jelöltek (százalékos arányban) (50 év alatt)</i>	<i>Jelöltek száma (50 évtől)</i>	<i>Jelöltek (százalékos arányban) (50 évtől)</i>
Stresszkezelés, terhelhetőség	14	82%	8	47%
Átfogó szakmai felkészültség	10	59%	10	59%
Elkötelezettség, lojalitás	11	65%	9	53%
Szóbeli, írásbeli kommunikációs képesség	9	53%	10	59%
Ambíció, agilitás, szorgalom	7	41%	12	71%
Fejlődő képesség	8	47%	10	59%
Szakmai tudás és gyakorlat az adott szakterületen	10	59%	8	47%
Együttműködés, csapatban gondolkodás	8	47%	9	53%
Empátia	9	53%	8	47%
Problémamegoldó képesség	11	65%	6	35%
Célorientáltság	11	65%	5	29%
Döntésképeség	7	41%	8	47%
Változások kezelése, alkalmazkodás, rugalmasság	8	47%	7	41%
Felelősségvállalás	6	35%	7	41%
Konfliktuskezelés	10	59%	3	18%
Szervezeti kultúrához illeszkedő értékrend	10	59%	3	18%
Kapcsolatépítés	7	41%	5	29%
Menedzselési képesség	10	59%	2	12%
Informatikai, infokommunikációs ismeretek	6	35%	5	29%
Mások motiválása	5	29%	6	35%
Hitelesség	5	29%	5	29%
Szakmai nyelvezet használata	5	29%	5	29%
Szervezet ismeret	8	47%	2	12%
Határozottság	4	24%	5	29%
Következetesség	5	29%	4	24%
Önismeret	4	24%	5	29%
Jogi és pénzügyi ismeretek	4	24%	5	29%
Etikus magatartás, korrektség	5	29%	4	24%
Stratégiai szemlélet, rendszerszemlélet	6	35%	2	12%

14. táblázat: Ideális vezetői utánpótlás jellemzők életkor szerint

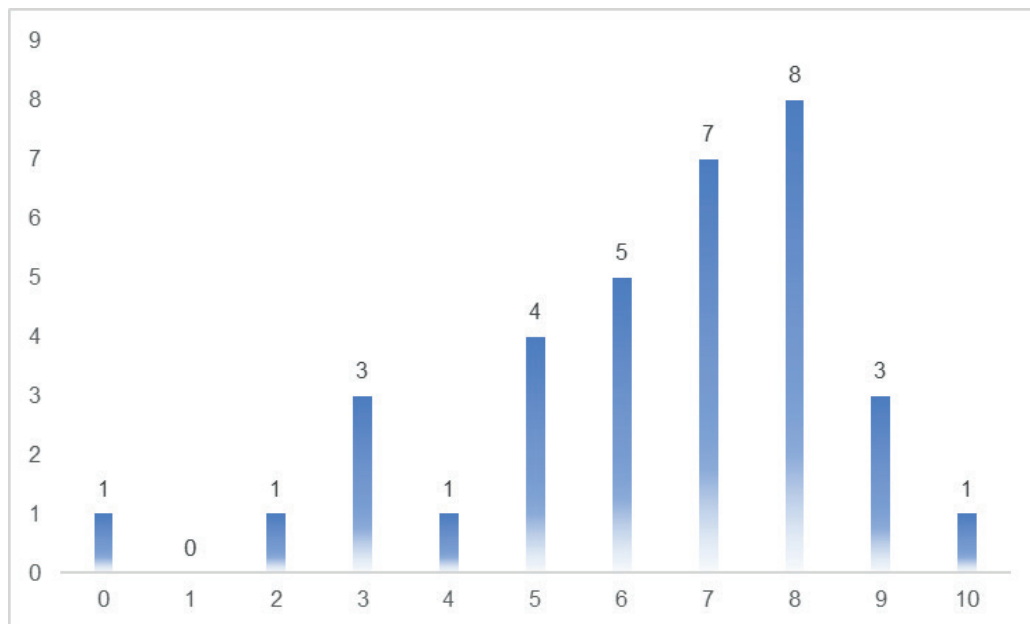
Hangsúlyeltolódások leginkább az 50 év alattiak irányában jellemzőek. Az 50. életévet már betöltők válaszaiban egyedül az ambíció, az agilitás és a szorgalom jelent meg jelentősen nagyobb hangsúllyal, mint a másik csoportban. Az 50 év alattiak ugyanakkor lényegesen nagyobb arányban jelölték a stresszkezelést és terhelhetőséget, a problémamegoldó képességet, a célorientáltságot, a konfliktuskezelést, a szervezeti kultúrához illeszkedő értékrendet, a menedzselési képességet, a szervezet ismeretét, valamint a stratégiai szemléletet és rendszerszemléletet.



27. ábra: Ideális vezetői utánpótlás jellemzők életkor szerint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szervezetükben működő vezetői utánpótlás kiválasztási és fejlesztési rendszert átlagban 6,3-ra értékelték (1-től 10-ig terjedő skálán) a válaszadók, 2,25-ös szórással. Az egyes skálaértékekre érkezett jelölések megoszlását mutatja a következő diagram. A 34 interjúalanyból 2 fő nem egész számot, hanem köztes értéket mondott az értékeléskor (3-4, és 7-8). Az átlag- és szórásszámításnál ezeket a válaszokat 3,5 és 7,5 értékkel vettük figyelembe, a jelölések megoszlásánál pedig felfelé kerekítettünk.



28. ábra: Jelenlegi vezetői utánpótlás kiválasztási és fejlesztési rendszer értékelésében a jelölések megoszlása az egyes értékek között

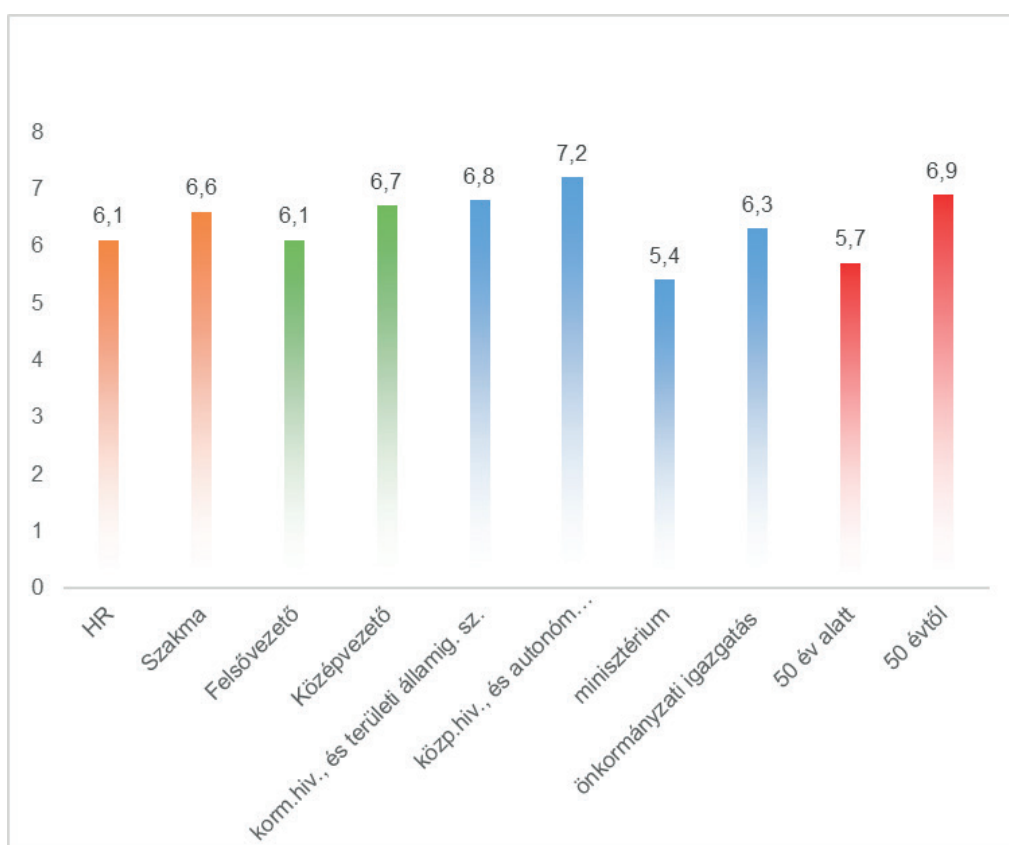
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Szakterületi elkülönülést figyelembe véve elmondható, hogy a HR területen dolgozók átlagosan 6,1-re értékelik a vezetői utánpótlás kiválasztás és fejlesztés jelenlegi módját, míg a szakmai területen dolgozó válaszadók átlaga 6,6 volt.

Vezetői szinteket tekintve a középvezetők magasabbra értékelnek 6,7-es átlagos értékkel, mint a felsővezetők, akik 6,1-es átlagos értéket jelöltek.

Szervípusonkénti felosztás szerint legalacsonyabb átlagos értéket a minisztérium területe mutat 5,4-es értékkel. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók átlagos jelölése 6,3, a kormányhivatalokban és területi államigazgatási szerveknél dolgozók értékelése 6,8 átlagú, és legmagasabb értéket a központi hivatalokban és autonóm államigazgatási szerveknél dolgozók mutattak, 7,2-es értékkel.

Életkor szerinti csoportbontást vizsgálva megfigyelhető, hogy az 50 év alattiak kevésbé elégedettek a jelenlegi vezetői utánpótlás kiválasztási és fejlesztési rendszerrel (5,7-es átlagos érték), mint az 50. életévet már betöltők (6,9-es átlagos érték).

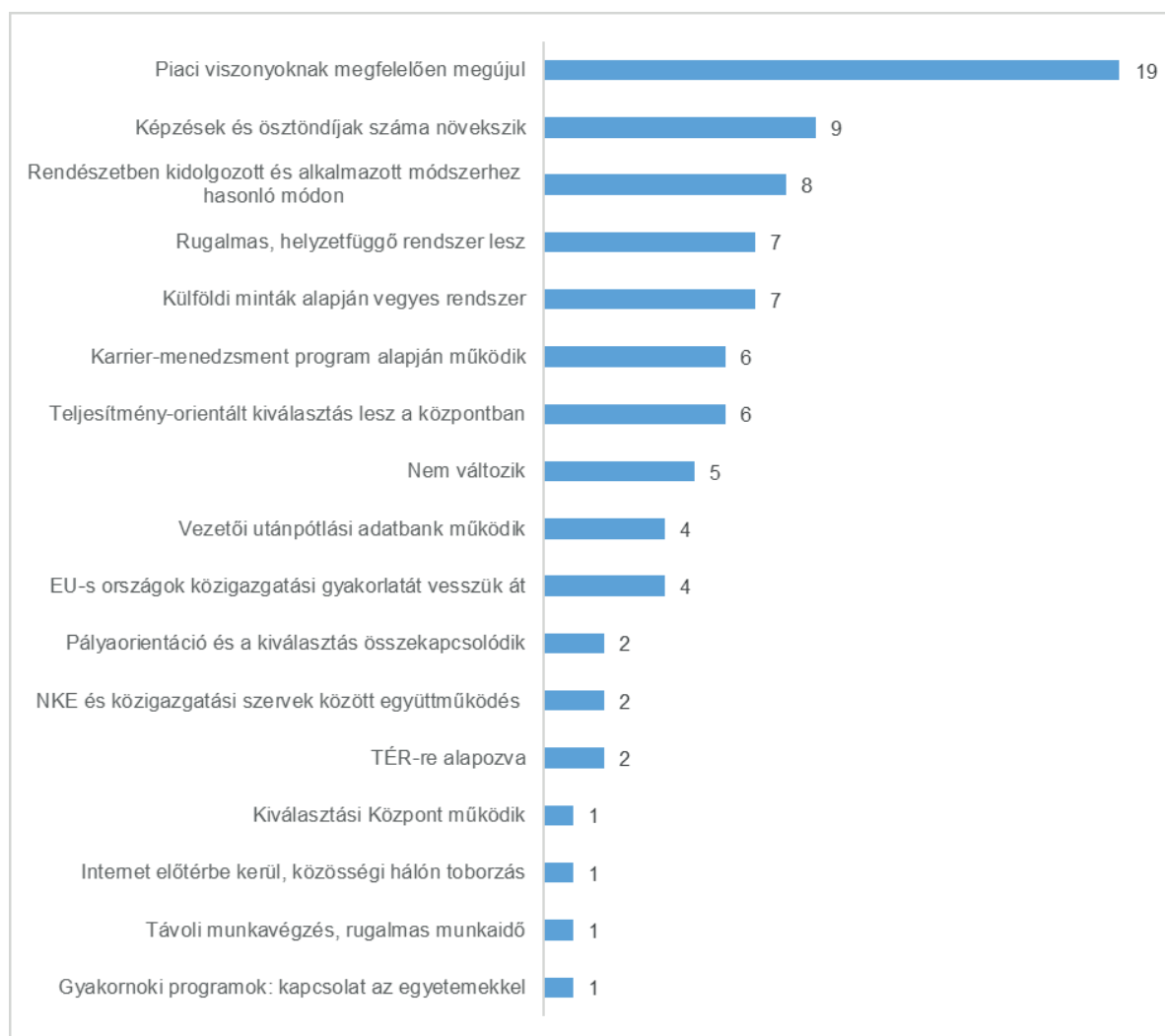


29. ábra: Jelenlegi vezetői utánpótlás kiválasztási és fejlesztési rendszer értékelési különbségei

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vezetői utánpótlás kiválasztási és képzési rendszerét a piaci viszonyokhoz hasonlóan tudják elképzelni az interjú alanyok 5 év múlva. A képzési lehetőségek szélesebbé válásának igényét (kinevezett vezetők mellett legyen minél több lehetőség fejlesztő képzésekre küldeni a potenciális vezetőjelölteket) ugyancsak többen említették. A rendszetben kidolgozott és alkalmazott módszerhez hasonló rendszert el tudott képzelni több válaszadó is. Megjelent a karriermenedzsment programhoz kapcsolódás lehetősége, valamint az is, hogy a teljesítmény-orientált kiválasztás lesz a központban, ezzel együtt öt válaszadó szerint nem fog változni a vezetői utánpótlás kiválasztási és képzési rendszer.

A jövőben a válaszadók reményei szerint lesz a közszolgálatban olyan HR-stratégia, amely befolyásolni fogja a vezető-kiválasztás és utánpótlás kérdését is. Véleményük szerint a toborzásra nagyobb hangsúlyt kell fektetni, például jobban ki kell használni a közösségi hálón történő toborzás lehetőségeit, a telefonos interjúztatást be kell vezetni az előszűréseknél, ahogy ezt máshol már használják. Ezen kívül online tesztek kitöltését és AC-eket kell alkalmazni, az eljárások objektívebbé tétele érdekében. Ugyanakkor az egyes kiválasztási eszközök alkalmazását csak opcionálisan, szervezeti szintű döntési hatáskörbe utalják.



30. ábra: A jövőbeli vezetői utánpótlás kiválasztási és fejlesztési rendszer jellemzői

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Fontos szempont lehet a versenyszektor és közszolgálat közötti átjárhatóság a vezetői szinteken.

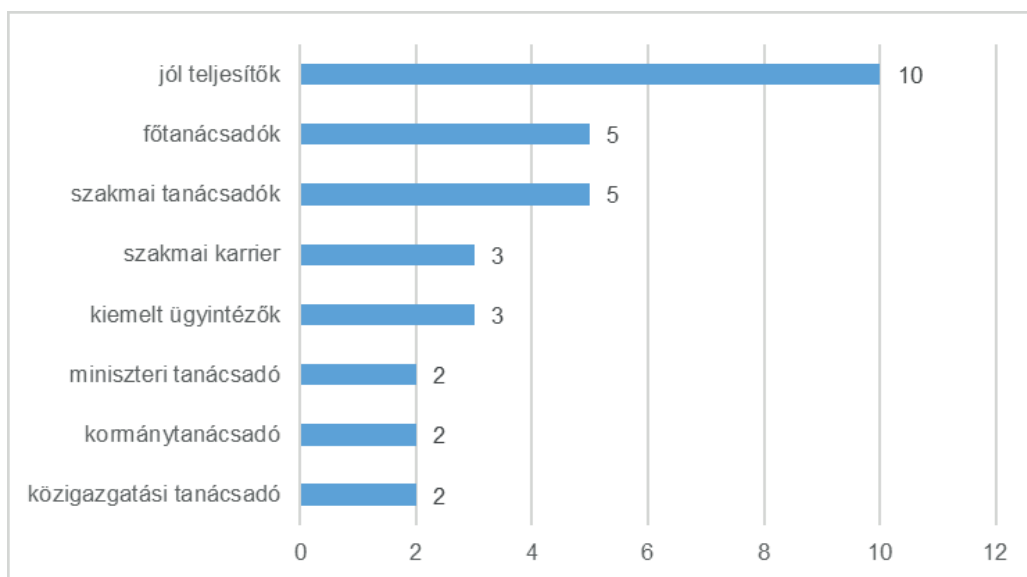
Volt olyan vélemény, amelyik az alacsonyabb életkorban és kevesebb tapasztalattal rendelkezőknél használna bonyolultabb kiválasztási rendszert, és az idősebb, tapasztaltabb jelölteknel – akiknek nagy munka- és élettapasztalatuk van – leegyszerűsített eljárást képzel el, kevesebb kompetenciaméréssel.

A vezetők esetében a kiválasztáson kívül *fontosnak tartják a jogbiztonságot*, azt, hogy meg lehessen ígérni a vezetőknek, hogy lesz elég ideje és módja irányítani az adott területet.

A vezetői és vezetői utánpótláskompetenciák között nagy átfedés van. Amit a vezetők elvárnak az utánpótlástól az a terhelhetőség, elkötelezettség, szakmai felkészültség, ambíció az előre jutásra, írásbeli és szóbeli kommunikáció, olyan személyiség jegyek, amik követhetővé teszik őket, és az emberekhez való pozitív hozzáállás, attitűdben pedig, hogy ne hatalmi kérdés legyen számukra a vezetés, hanem sokkal inkább tekintsék szolgálatnak.

A **vezetői utánpótlás** számára a pozícióba lépés előtt legyen **felkészítés**, vagy felkészülési lehetőség. A NKE indítson közszolgálati továbbképzéseket a vezetői utánpótlási adatbankban szereplők számára. Az adatbankba kerüléshez kelljen vezetői támogatás, egyetértés is. Fontosnak ítélik, hogy **legyen kétszintű a vezetőképzési rendszer**, ami a tudás mellett a szociális kompetenciákat és a vezetői attitűdöt is fejleszti. Sajnos a mostani továbbképzési rendszerben megtalálható *e-képzési formát nem találják jónak*, inkább csak a képzési kötelezettség gyors teljesítésének eszközeként minősítették.

A 34 válaszadóból legfeljebb öt-öt fő (15%) említette, hogy a tanácsadók számításba jönnek utánpótlásként a vezetők kiválasztásánál. Összességében tehát a különféle címek birtoklása nem jelent nagyobb valószínűséget a vezetővé váláshoz az interjúalanyok elmondása szerint. A **címmel rendelkezőket** nem tekintik vezetői utánpótlásnak, csak elvétve jönnek potenciális jelöltként számításba. A tanácsadók nem feltétlenül válnak később vezetőkké, ez lehet egy másfajta karrierlehetőség a közigazgatásban. A különféle címek adományozásának rendszerét inkább béremelésre, és a jövedelem emelésével a jó munkaerő megtartására használják a szervezetek.



31. ábra: Vezetői utánpótlás forrásai

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vezető-utánpótlás általában (formálisan) nem épül rá a teljesítményértékelésre, a kettő összefüggése esetleges, illetve szervezetenként eltérő. Azoknál a szervezeteknél ahol a KÖZTÉR (közszolgálati teljesítményértékelési rendszer) egyéni célok és hozzárendelt bónuszok alapján zajlik, a vezetői utánpótlás adatbázis kialakításánál is számításba jönnek a legjobban teljesítők. A fejlesztési tervek és fejlesztések is összekapcsolódnak a teljesítmény értékelés eredményeivel, de a legtöbb interjú alany elmondása szerint a TÉR eredményeket béreltérítéssel kapcsolják csak össze. Ezeknél a szervezeteknél tudnak megfelelő időt szakítani az értékelő vezetők a valós értékelésekre. Ott arról számolnak be az

interjúalanyok, hogy erős összefüggés van a teljesítményértékelés eredménye, és a vezetői kinevezés között. Több szervezetnél működtetnek saját belső adatbázist, és erre alapozva saját, vagy célirányos piaci képzéseket, fejlesztéseket szerveznek.



32. ábra: Teljesítmény-értékelés és utánpótlás tervezés kapcsolata

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

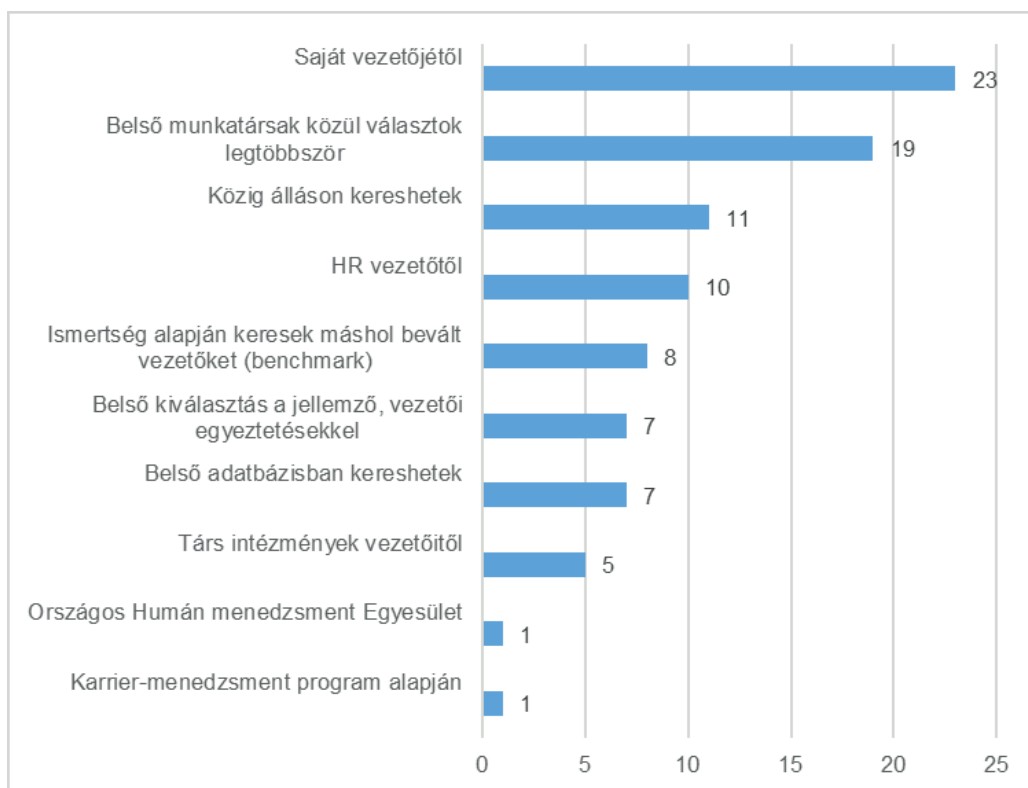
4.1.5. Kitől kér és kap Ön szakmai támogatást, ha vezetőt kell kiválasztania?

Ebben a kérdésben azt vizsgáltuk, hogy az interjúalany a humán szakterületől, vezetőjétől, a szakmától, saját munkatársaitól kap-e támogatást, tud-e segítséget kérni, amikor saját maga választ ki vezetőt.

Az interjúalanyok szervezeteiben külső segítséget ritkán vesznek igénybe a vezető-kiválasztás során, inkább belülről kérnek támogatást és szereznek információkat, referenciákat.

Szervezett segítségkérési lehetőség (például adatbázis) ritkán áll a vezetők rendelkezésére a potenciális vezető jelöltek felkutatásához. Leginkább informális csatornákat használnak az utánpótlás felkutatására. Vannak olyan szervezetek (bár jelentős kisebbségben a teljes mintához képest), ahol vezetnek belső adatbázist is a potenciális jelöltekről. Legjellemzőbb, hogy belülről oldják meg a szervezeteknél a vezetők kiválasztását. Abban az esetben, ha nem találnak megfelelő jelöltet a belső munkatársak között, akkor a kozigallas.hu internetes álláshirdető oldalt veszik igénybe leggyakrabban.

A vezetők leginkább felettes vezetőikkel (a válaszadók 67%-a által említett gyakorlat) egyeztetnek és kérnek segítséget, javaslatot, és közösen próbálnak a látókörükben levő ismerősök közül keresgélni. A HR terület vezetőjétől ugyancsak kérnek és kapnak szakmai támogatást, bár lényegesen kevesebben (29%) említették ezt a lehetőséget, mint a szakmai feletteshez fordulást. Szervezettség, egymásra épülés, hosszú távú tervezés jelenleg nagyon elvétve jelenik csak meg, és ahol nincs, ott nem is tudják elképzelni.



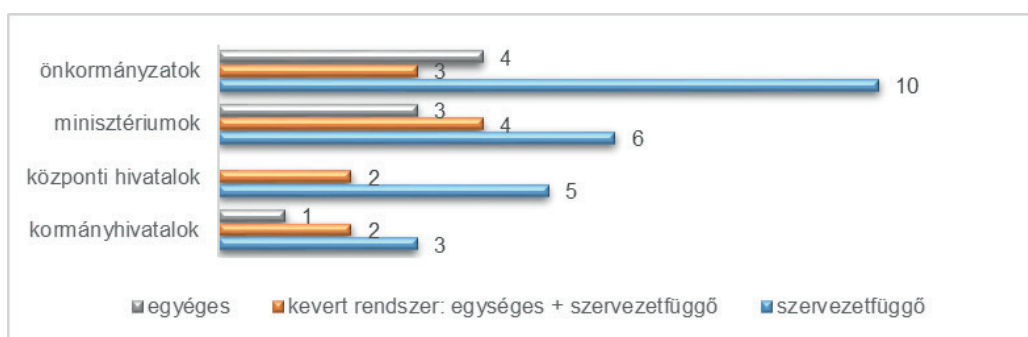
33. ábra: Szakmai támogatás forrásai vezető kiválasztásnál

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4.1.6. Ön szerint egységes, vagy szervezetfüggő vezető-kiválasztási rendszer támogatná jobban a vezetők minőségi kiválasztását?

Ebben a kérdésben azt vizsgáltuk, hogy az interjúalany milyen módon látja leginkább megvalósíthatónak a vezetők minőségi kiválasztását a jövőben.

Néhányan az egységes vezető-kiválasztási rendszert látnák jó megoldásnak, míg többségében szervezet típusonként más-más vezető-kiválasztási rendszert éreznek hatékonyabb támogatásnak.



34. ábra: Vezető-kiválasztás fejlesztésének megvalósulása szervezet típusok szerint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A változtatást mindenki előremutató dolognak tartja, de csak lehetőségként, szabadon választhatónak tudnak elképzelni egy új típusú kiválasztási rendszert. Kötelező jelleggel működtetve csak kevesen tartják megvalósíthatónak a bevezetését.

Az interjúalanyok egy vegyes rendszert is csak kisebb mértékben gondolnak megvalósíthatónak. Összességében egyöntetűen a *szervezetfüggő vezető-kiválasztási eljárást preferálják*.

Ahol központi, vagy vegyes rendszerben is el tudják képzelni a működést, ott is szükségesnek tartják egy olyan rugalmas módszertan kialakítását, ami tartalmaz egy általános, minden vezetőre alkalmazható kompetenciamérést, és egy speciális, szakmai-funkcionális és/vagy szervezet-specifikus kompetenciamérést (tudás + készségek + attitűd).

Ennek támogatására elképzelhetőnek tartanak egy módszertani központ felállítását, ami protokollok, irányelvek mentén a szakértői támogatást biztosítja.

A szervezetek közötti átjárhatóságot kulcskérdésnek tekintik a vezetők kinevezésénél, amihez az egységes kiválasztási szempontok meghatározása szükséges. Ugyanakkor a hatékony vezető-kiválasztást központilag csak úgy tudjuk biztosítani az egyes szervek, közigazgatási intézmények számára, ha a *sajátosságaikat is figyelembe veszik a kiválasztási eljárásban*. Azaz vezető-kiválasztási rendszer kialakításában az egységesség és a szervezetfüggő megoldások összekapcsolását látják szükségesnek.

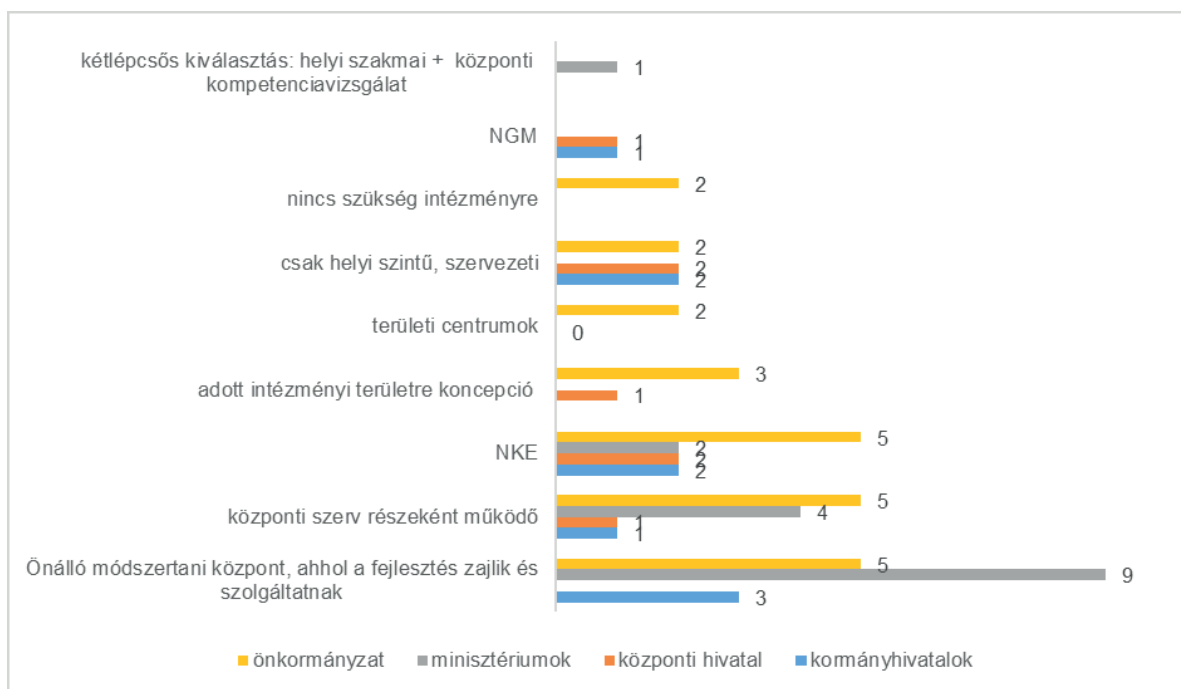
A résztvevők többsége hasznosnak gondolja egy *vezetői kompetenciákon alapuló adatbázis* létrehozását, amelybe a kiválasztási eljáráson részt vett vezetőket, vezető jelölteket foglalják bele, és ahol látható a fejlődési útjuk is, illetve a képzések, amelyeket részt vettek.

A gyakorlatorientált képzéseket, a vezetői kompetenciák fejlesztését (a kinevezett vezetők és a potenciális vezetőjelöltek számára) a válaszadók többsége ugyancsak kiemelten fontosnak tartja.

4.1.7. Ön szerint milyen keretfeltételekre, erőforrásra, intézményi háttérre van szükség egy modern, a közigazgatási igényeket kielégítő vezető-kiválasztási rendszer működtetéséhez?

Ebben a kérdésben azt vizsgáltuk, hogy az interjúalany véleménye szerint milyen intézményi háttér, erőforrás, keretfeltételek szükségesek, és milyen ötleteket tartanak megvalósíthatónak egy modern, a közigazgatási igényeket kielégítő vezető-kiválasztási rendszer működtetéséhez.

Hasznosnak gondolják, ha általános gyakorlattá válna a vezető-kiválasztás a közigazgatásban. Ugyanakkor nem tartják lehetségesnek, egy, a közigazgatás egészére nézve egységesen érvényes rendszer kidolgozását, ez nagyon merevvé, egyes esetekben alkalmazhatatlanná tenné a kiválasztást. Alkalmasabb lenne a célra egy rugalmas módszertani keret, illetve olyan kiválasztási módszerekből álló gyűjtemény létrehozása, amit a szervezetek saját specifikumaiknak megfelelően használnának.



35. ábra: A modern, a közigazgatási igényeket kielégítő közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer működtetéséhez szükséges intézményi háttér

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadók többsége – kivéve a központi hivatalok véleményét – *önállóan működő módszertani központot* tart leginkább hatékonynak, ahol a kiválasztási *eljárások és módszertanok fejlesztése zajlik*. A kiválasztási eljárás vagy a központban, vagy az azt igénylő szervezetnél történhet, ugyanúgy a képzés is. A szervezet elhelyezkedését illetően mindenképp központi szervezetként működtetnék, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, és/vagy az arra kijelölt minisztériumi szervezet részeként, a közigazgatás fejlesztés célkitűzéseit figyelembe véve, és központi koordináció mellett.

A módszertani központ abban adhatna segítséget a szervezeteknek, hogy a jelölt megismerését segítő kiválasztási metodikákat, eljárásokat dolgozsa ki (például különféle tesztek, eljárásokat).

Erőforrásként a költségvetési háttér biztosítása fontos feltételként jelent meg, és emellett megfelelő számú, *professzionálisan kiképzett szakértő* szükségessége a módszertani központban, legyen az kiválasztási vagy képzési fókuszú.

A változásokat jogszabályok rendelkezéseivel, egyszeri bevezetéssel tudják a megkérdozettek elképzelni.

A nagy informatikai rendszerek bevezetésével, melyek minden hivatalban ott lesznek, legyenek elérhetőek a kiválasztást segítő alkalmazások és ebben elérhető eszköztárak is.

Legyen egy specializált szervezet, amely a felkészítésben tud támogatást adni, és ha az országos lefedettség megkívánja, több, kisebb, rugalmasabb, szervezett, regionális vagy helyi centrumok formájában, amely a vezető kiválasztást működteti.

Kerüljenek feldolgozásra a szerveknél végzett kiválasztási eljárások, és a legjobb *megoldások átadása* valósuljon meg a szervezetek között, *szakmai műhelyekben*, workshopokon, akár területi, vagy intézmény típusok szerint. Legyenek konferenciák és tréningek a kiválasztást alkalmazó szakembereknek.

A humán szakterületen legyenek specialisták, és a vezető kiválasztásnak valósuljon meg egyfajta marketingje, legyen egy adatbank, ahova beregisztrálhatnak azok, akik vezetői karriert szeretnének befutni.

4.2. A kérdőíves felmérés eredményeinek elemzése

A kérdőíves felmérés eredményeinek elemzése során a kérdőív egyes kérdéseinek a sorrendjét követjük. Az egyes kérdésekre adott válaszok elemzésekor először a teljes minta, majd pedig az általunk megalkotott 6 szervezeti csoport leíró elemzését végezzük el, ezt követi a 6 szervezeti csoport eredményeinek az összehasonlító elemzése.

Emlékeztetőül a kérdőív főbb kérdéscsoportjai a következők voltak:

- I. azonosító adatok;
- II. a jelenlegi vezetőtoborzás, pályázatás, kiválasztási gyakorlatával kapcsolatos kérdések;
- III. a vezetői elvárásokkal (kompetenciákkal) kapcsolatos kérdések;
- IV. a közigazgatási vezető-kiválasztás rendszerére vonatkozó kérdések;

4.2.1. Az azonosító adatok elemzése (azaz a vizsgálati minta leíró jellemzése)

A beérkezett 1545 kérdőív közül azt az **1086** darabot tekintettük érvényesnek, mely esetében a válaszadást a kitöltő személy befejezte. Rájuk vonatkoztatva kerülnek ismertetésre ebben a fejezetben a vizsgálati minta jellemzői, mely jellemzők egyébként az interjúalanyok kapcsán is alkalmazott jellemző adatok voltak.

Az azonosító adatokra vonatkozó kérdések:

A kérdőívet kitöltőkre vonatkozó azonosító konkrét adatok a következők:

- a kitöltők nemi eloszlása (1. kérdés);
- kitöltők életkora (2. kérdés);
- a kitöltők iskolai végzettsége és korcsoportja (3. kérdés);
- a kitöltők szakterületi hovatartozása (államigazgatás, önkormányzati igazgatás) (4-5-6. kérdések);
- a kitöltők beosztása (felső-középvezetői, beosztott irányítói, és beosztotti besorolás) (7. kérdés);
- a kitöltők szakmai és HR szakterületi hovatartozása szerint (8. kérdés).

Az alábbi táblázat mutatja, hogy az 1086 kitöltő között a 640 fő (59%) nő és 446 fő férfi (41%) miként oszlik meg az egyes szervezetek között:

A KITÖLTŐK NEMI ELOSZLÁSA SZERVEZETENKÉNT			
Szervezetek	Férfi	Nő	Összesen
Miniszterelnökség	2	14	16
Minisztérium	65	51	116
Államhatalmi szervek hivatalai	8	7	15
Autonóm államigazgatási szerv	10	16	26
Központi hivatal	27	24	51
Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei [9]	10	13	23
Kormányhivatal jogállású szerv	41	39	80
Területi államigazgatási szervek	51	79	130
Fővárosi/megyei kormányhivatal	128	188	316
Önkormányzati igazgatás	104	209	313
Összesen	446	640	1086

15. táblázat Kérdőív kitöltők nem szerinti megoszlása szervezetenként

A kitöltők között 921 (85%) szakmai területen dolgozó és 165 (15%) humán szakterületen dolgozó volt (8. kérdés), akinek a szervezeti megoszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

A KITÖLTŐK SZAKMAI ÉS HR SZAKTERÜLETI MEGOSZLÁSA SZERVEZETENKÉNT			
Szervezetek	HR szakterület	Szakmai szakterület	Összesen
Államhatalmi szervek hivatalai [1]	8	7	15
Autonóm államigazgatási szerv [2]	3	23	26
Fővárosi/megyei kormányhivatal [7]	18	298	316
Kormányhivatal jogállású szerv [5]	4	76	80
Központi hivatal [6]	5	46	51
Miniszterelnökség [3]	2	14	16
Minisztérium [4]	10	106	116
Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei [9]	18	5	23
Területi államigazgatási szervek [8]	18	112	130
Önkormányzati igazgatás	79	234	313
Összesen	165	921	1086

16. táblázat: Kérdőív kitöltők szakterület szerinti megoszlása szervezetenként

A kitöltők beosztás szerinti megoszlása a teljes minta vonatkozásában a következőképp alakult:

- 362 fő felső vezető (33%), ebből 76 fő HR felsővezető (20%);
- 563 fő középvezető (52%), ebből 57 fő HR vezető (10%);
- 76 fő beosztott irányítói (7%), ebből 15 fő HR irányító (20%);
- 85 fő beosztott (8%), ebből 17 fő HR szakterületi beosztott (20%) volt.

BEOSZTÁS SZERINTI KITÖLTŐI ARÁNYOK SZERVEZETENKÉNT					
Szervezetek	Felső vezetői besorolású (fő)	Középvezetői besorolású (fő)	Beosztott irányító (fő)	Beosztott munkatárs (fő)	Összesen (fő)
Államhatalmi szervek hivatalai					
HR	1	3	1	3	8
Szakmai	4	3			7
Összesen	5	6	1	3	15
Autonóm államigazgatási szerv					
HR	3				3
Szakmai	9	12		2	23
Összesen	12	12		2	26
Fővárosi/megyei kormányhivatal					
HR	14	4			18
Szakmai	73	174	19	32	298
Összesen	87	178	19	32	316

BEOSZTÁS SZERINTI KITÖLTŐI ARÁNYOK SZERVEZETENKÉNT					
Szervezetek	Felső vezetői besorolású (fő)	Középvezetői besorolású (fő)	Beosztott irányító (fő)	Beosztott munkatárs (fő)	Összesen (fő)
Kormányhivatal jogállású szerv					
HR	2	2			4
Szakmai	18	41	8	9	76
Összesen	20	43	8	9	80
Központi hivatal					
HR	1	2	1	1	5
Szakmai	21	21	1	3	46
Összesen	22	23	2	4	51
Miniszterelnökség					
HR	1	1			2
Szakmai vezető	5	8		1	14
Összesen	6	9		1	16
Minisztérium					
HR	4	4		2	10
Szakmai	40	50	9	7	106
Összesen	44	54	9	9	116
Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei					
HR		7	6	5	18
Szakmai	2		1	2	5
Összesen	2	7	7	7	23
Területi államigazgatási szervek					
HR	4	10	1	3	18
Szakmai	23	80	3	6	112
Összesen	27	90	4	9	130
Önkormányzati igazgatás					
HR	46	24	6	3	79
Szakmai	91	117	20	6	234
Összesen	137	141	26	9	313
Összesen	362	563	76	85	1086

17. táblázat: Kérdőív kitöltők beosztás szerinti megoszlása szervezetenként

A kérdőívet kitöltők iskolai végzettségének megoszlása a teljes minta vonatkozásában a következőképp alakult:

- 15 fő *tudományos* fokozattal rendelkező (1,3%);
- 621 fő *felsőfokú* (MA, Msc) iskolai végzettségű (57%);
- 440 fő *felsőfokú* (BA, Bsc) iskolai végzettségű (40%);
- 10 fő *középfokú* iskolai végzettségű, (0,9%).

**AZ ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS AZ ÉLETKOR KERESZTTÁBLÁJA
AZ EGYES SZERVEZETEK SZERINTI BONTÁSBAN**

Szervezetek	Felsőfokú egyetemi (MA, Msc, osztatlan egyetemi képzés)	Felsőfokú főiskolai (BA, Bsc, osztatlan főiskolai képzés)	Középfokú (érettségi)	Tudományos fokozat (PhD.)	ÖSSZ
Államhatalmi szervek hivatalai					
23-37 év		1			1
38-52 év	4	6	1		11
53-71 év	2	1			3
Összesen	6	8	1		15
Autonóm államigazgatási szerv					
23-37 év	1	1			2
38-52 év	9	7			16
53-71 év	5	3			8
Összesen	15	11			26
Fővárosi/megyei kormányhivatal					
23-37 év	27	7	1	1	36
38-52 év	107	78		3	188
53-71 év	53	39			92
Összesen	187	124	1	4	316
Kormányhivatal jogállású szerv					
23-37 év	9	3	1		13
38-52 év	19	14		2	35
53-71 év	18	13		1	32
Összesen	46	30	1	3	80
Központi hivatal					
23-37 év	6	3			9
38-52 év	12	12		2	26
53-71 év	11	5			16
Összesen	29	20		2	51
Miniszterelnökség					
23-37 év	2	1			3
38-52 év	10	3			13
Összesen	12	4			16
Minisztérium					
23-37 év	15	6			21
38-52 év	48	12	1	4	65
53-71 év	26	3		1	30
Összesen	89	21	1	5	116

AZ ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS AZ ÉLET KOR KERESZTTÁBLÁJA AZ EGYES SZERVEZETEK SZERINTI BONTÁSBAN					
Szervezetek	Felsőfokú egyetemi (MA, Msc, osztatlan egyetemi képzés)	Felsőfokú főiskolai (BA, Bsc, osztatlan főiskolai képzés)	Középfokú (érettségi)	Tudományos fokozat (PhD.)	ÖSSZ
Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei					
23-37 év	3	3			6
38-52 év	4	10			14
53-71 év		3			3
Összesen	7	16			23
Területi államigazgatási szervek					
23-37 év	6	3			9
38-52 év	26	45	1		72
53-71 év	32	17			49
Összesen	64	65	1		130
Önkormányzati igazgatás					
23-37 év	32	14			46
38-52 év	87	80	2		169
53-71 év	47	47	3	1	98
Összesen	166	141	5	1	313
ÖSSZESEN	621	440	10	15	1086

18. táblázat: Kérdőív kitöltők iskolai végzettség és életkor szerinti kereszttáblája szervezetenként

A kérdőívet kitöltők **állományviszony** szerinti megoszlása a következőképp alakult:

KITÖLTŐK ÁLLOMÁNYVISZONY SZERINTI MEGOSZLÁSA	
Állami tisztviselő	399 fő
Hivatásos állományú NAV tiszt, főtiszt vagy tábornok	15 fő
Hivatásos állományú NAV zászlós vagy tiszthelyettes	2 fő
Kormánytisztviselő	325 fő
Közalkalmazott	3 fő
Köztisztviselő	340 fő
Nyugdíjas	2 fő
ÖSSZESEN	1086 fő

19. táblázat: Kérdőív kitöltők állományviszony szerinti megoszlása

Már korábban is említettük, hogy a kérdőívet kitöltők magas létszáma, valamint a szervezetek szerinti eloszlása lehetővé tette, hogy az interjúk elemzése során alkalmazott szervezeti csoportosítást tovább finomítsuk, és a **kormányhivatalokat**, valamint az **önkormányzatokat** tartalmazó csoportokat további két-két alcsoportra bontsuk.

A kérdőív elemzéséhez használt szervezeti csoportosítás létszámeloszlását tartalmazza az alábbi táblázat:

SZERVEZETEK CSOPORTOSÍTÁSA			
Szervezet	Szervezeti csoport	Szervekenkénti létszám	Csoport létszám
Fővárosi/megyei kormányhivatal	<i>Fővárosi/megyei kormányhivatal</i>	316	316
Kormányhivatal jogállású szerv	<i>kormányhivatal és területi államigazgatási szervek</i>	80	210
Területi államigazgatási szervek		130	
Államhatalmi szervek hivatalai	<i>központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek</i>	15	115
Autonóm államigazgatási szerv		26	
Központi hivatal		51	
Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei		23	
Miniszterelnökség	<i>minisztérium és miniszterelnökség</i>	16	132
Minisztérium		116	
Községi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	<i>önkormányzati igazgatás (kicsi)</i>	127	127
Közös önkormányzati hivatal			
Nagyközségi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai			
Járászhelyi városi önkormányzat polgármesteri hivatala	<i>önkormányzati igazgatás (nagy)</i>	186	186
Fővárosi kerületi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai			
Főpolgármesteri hivatal			
Városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala			
Megyei jogú városi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai			
Megyei önkormányzatok közgyűlésének hivatalai			
ÖSSZESEN		1086	

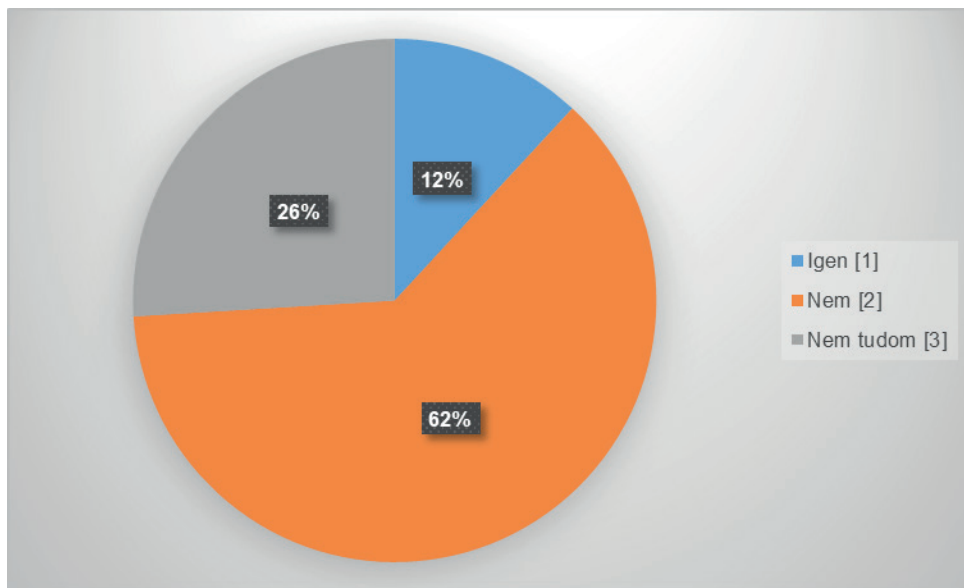
20. táblázat: Szervezetek csoportosítása

A kérdőívet kitöltők alapadatainak – azaz a vizsgálati minta jellemzőinek – a fenti összegző leíró elemzését áttekintve egyértelműen kijelenthető, hogy a vizsgálati minta összetétele rendkívül sokszínű és összetett volt, melyben minden főbb szervezet képviseltette magát a rájuk jellemző nemi, életkori, állományviszony szerinti és beosztási megoszlásban, azaz a minta reprezentativitása magas.

4.2.2. A vezető-toborzás gyakorlata

10. kérdés: *Létezik-e az Ön szervezeténél szabályozott keretek között folyó vezető-toborzás?*

A kérdőívet kitöltők teljes mintáját tekintve erre a kérdésre a válaszadók 62%-a nemmel választott, azaz 62%-uk (675 fő) olyan szervezetnél dolgozik, ahol nem létezik szabályozott keretek között folyó vezető-toborzás. A válaszadóknak mindössze 12%-a (129 fő) jelezte azt, hogy náluk van szervezett keretek között folyó vezető-toborzás, míg 26% (282 fő) egyáltalán nem tudott releváns választ adni a kérdésre.



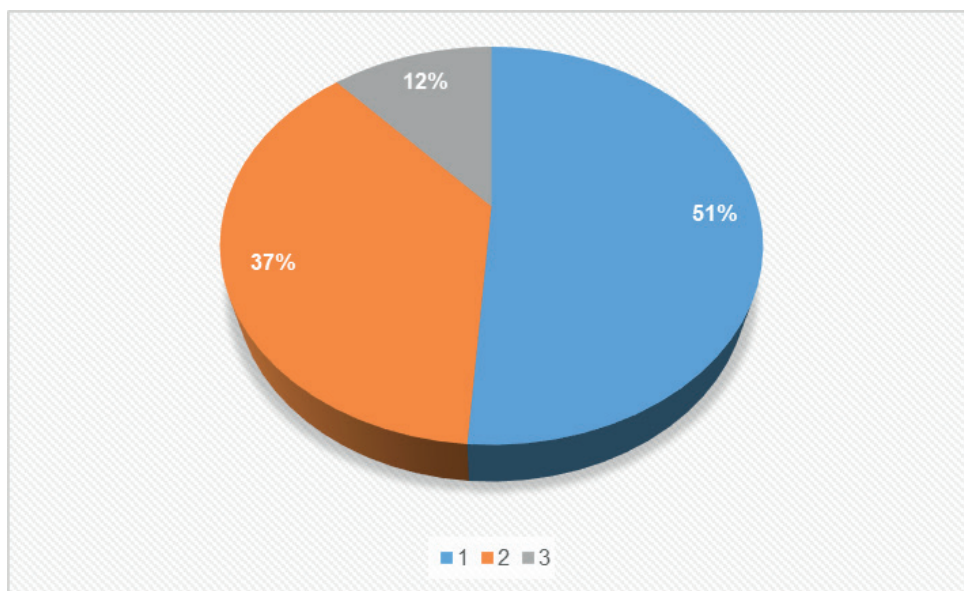
36. ábra: Szabályozott keretek között folyó vezető-toborzás aránya

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszok szervezetek szerinti eloszlása is hasonló eredményeket mutat, nagyon kicsi az aránya a szervezeten folyó vezető toborzásnak valamennyi szervezettípusnál is.

11/a kérdés: Ha létezik szabályozott keretek között folyó vezető-toborzás, annak milyen sajátosságai vannak?

Az előző kérdésre 129 fő válaszolt igennel, azaz 129 fő dolgozik olyan szervezetnél, ahol szervezeten folyik a vezetők toborzása. A 11/a kérdésre ők válaszoltak, mégpedig azzal kapcsolatban, hogy a náluk meglévő szervezett vezető-toborzásnak milyen jellegzetességei vannak. *51% véleménye szerint valamennyi vezetői munkakör esetében egységes, 31% véleménye szerint pedig az egyes vezetői munkakörök vonatkozásában eltérő toborzási megoldásokat alkalmaznak. 12% nem tudja a választ.*



37. ábra: Szabályozott keretek között folyó vezető-toborzás sajátosságai

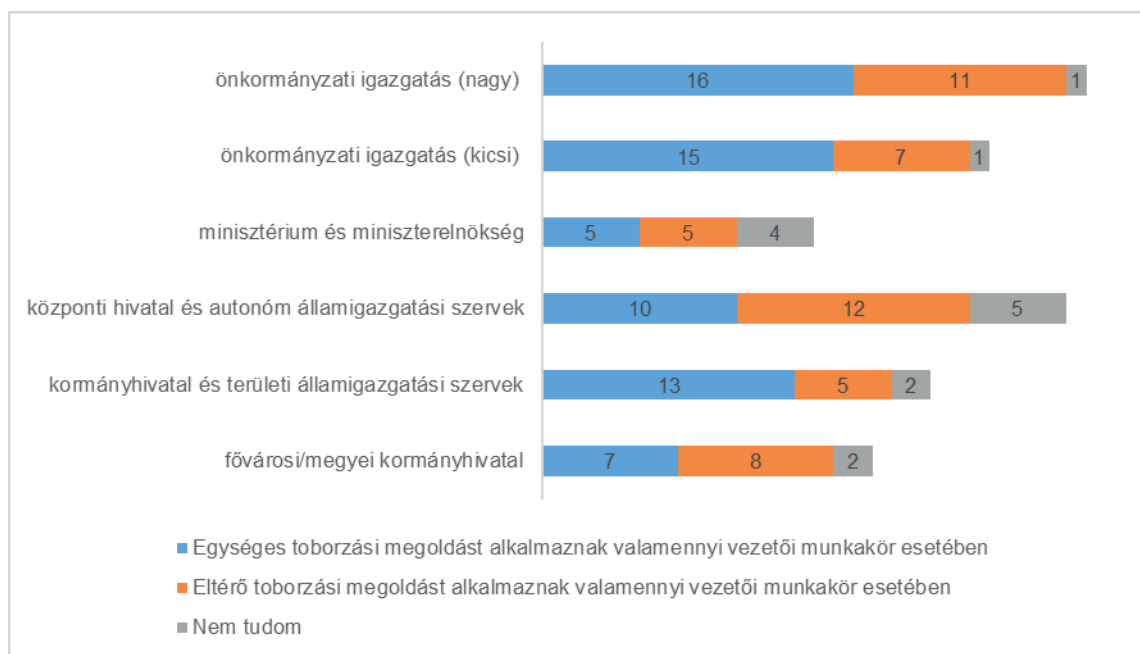
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Hasonló a szervezet típusok szerinti válaszok aránya is. Megoszlanak a módszerek az egységes és eltérő toborzási formák között a különböző vezetői beosztásokra folytatott keresések között.

Szervezeti típusok	Egységes toborzási megoldást alkalmaznak valamennyi vezetői munkakör esetében	Eltérő toborzási megoldást alkalmaznak valamennyi vezetői munkakör esetében	Nem tudom	ÖSSZESEN
Fővárosi/megyei kormányhivatal	7	8	2	17
Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	13	5	2	20
Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	10	12	5	27
Minisztérium és miniszterelnökség	5	5	4	14
Önkormányzati igazgatás (kicsi)	15	7	1	23
Önkormányzati igazgatás (nagy)	16	11	1	28
ÖSSZESEN	66	48	15	129

21. táblázat: Szabályozott keretek között folyó vezető-toborzás sajátosságai szervezeti típusonként

A különböző típusú szervezetekre az a jellemző, hogy általában nem tesznek különbséget a toborzási megoldások között a különböző vezetői munkakörök esetében.

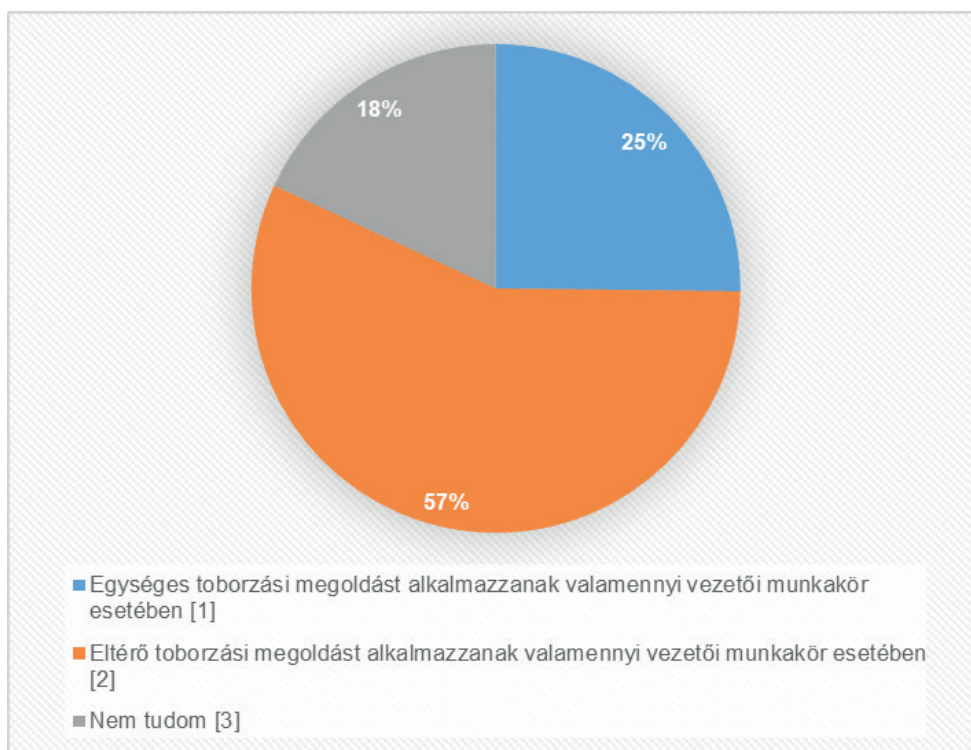


38. ábra: Szabályozott keretek között folyó vezető-toborzás sajátosságai szervezeti típusonként

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

11/b kérdés: Ha nem létezik szabályozott keretek között folyó vezető-toborzás, Ön szerint milyen formában kellene megvalósítani?

Az alábbi kérdést (11/b kérdés) azoknak a válaszadóknak tettük fel, akik szerint nem létezik a szervezetükben szabályozott keretek között folyó toborzás. Az alábbi táblázatban látható, hogy 57% véleménye szerint eltérő toborzási megoldást alkalmaznának különböző vezetői munkakörök esetén. 25% alkalmazna egységes megoldást, és 18% nem tudja, mi lenne a megfelelő módszer.



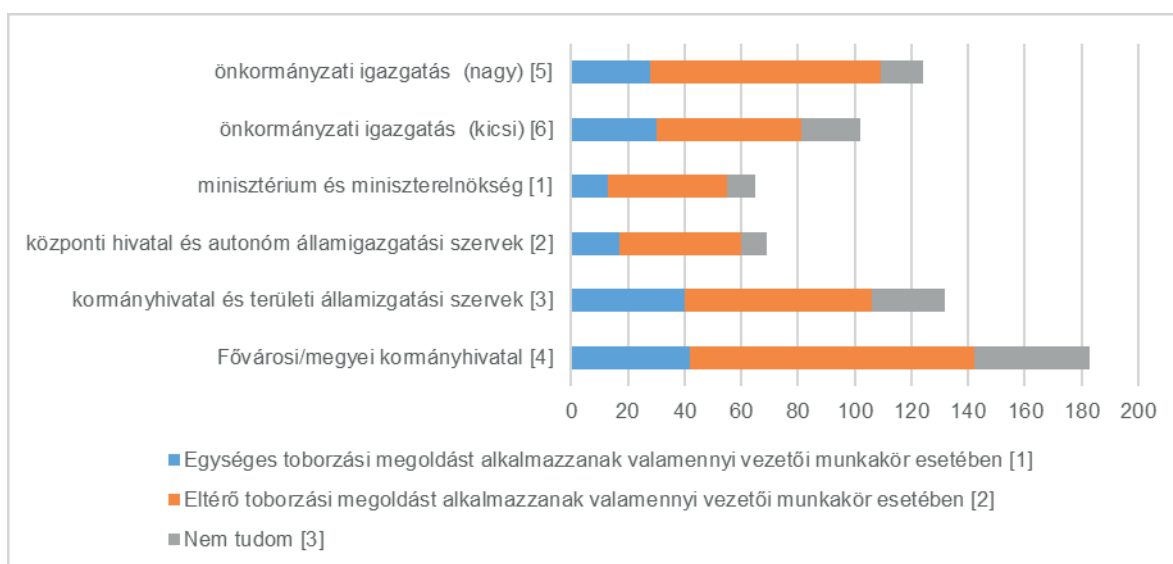
39. ábra: Szabályozott keretek között folyó vezető-toborzási lehetőségek

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Hasonló a szervezet típusok szerinti válaszok aránya is. A válaszadók véleménye szerint eltérő módszerek és toborzási formák szükségesek a különböző vezetői beosztásokra folytatott keresések között.

Szervezeti típusok	Egységes toborzási megoldást alkalmaznak valamennyi vezetői munkakör esetében	Eltérő toborzási megoldást alkalmaznak valamennyi vezetői munkakör esetében	Nem tudom	ÖSSZESEN
Fővárosi/megyei kormányhivatal	42	100	41	183
Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	40	66	26	132
Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	17	43	9	69
Minisztérium és miniszterelnökség	13	42	10	65
Önkormányzati igazgatás (kicsi)	30	51	21	102
Önkormányzati igazgatás (nagy)	28	81	15	124
ÖSSZESEN	170	383	122	675

22. táblázat: Szabályozott keretek között folyó vezető-toborzási lehetőségek



40. ábra: Vezető-toborzási lehetőségek szervezeti típusonként

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

12. kérdés: Mennyire tartja megfelelőnek az Ön szervezetében alkalmazott vezető-toborzási gyakorlatot?

Azok kapták ezt a kérdést megválaszolásra, akik a 10-es kérdésre azt választották, hogy van szabályozott vezető-toborzás a szervezetüknél (azaz összesen 129 fő).

Ezen válaszadók közül 23 fő (17%) teljes mértékben, 91 fő (64%) megfelelőnek, 12 fő (9%) kevésbé megfelelőnek tartja, 3 fő (0,2%) pedig úgy gondolja, hogy nem megfelelő a náluk lévő vezető-toborzási gyakorlat.

Szervezeti típusok	Egyáltalán nem tartom megfelelőnek	Kevésbé tartom megfelelőnek	Megfelelőnek tartom	Teljes mértékben megfelelőnek tartom	ÖSSZ
Fővárosi/megyei kormányhivatal		2	11	4	17
Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek			15	5	20
Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	2	5	18	2	27
Minisztérium és miniszterelnökség	1	2	11		14
Önkormányzati igazgatás (kicsi)		1	16	6	23
Önkormányzati igazgatás (nagy)		2	20	6	28
ÖSSZESEN	3	12	91	23	129

23. táblázat: Vezető-toborzási gyakorlat megfelelősége szervezeti típusonként (fő)

13/a kérdés: Az alábbi vezető-toborzási eszközök közül melyiket alkalmazzák az Ön szervezetében?

Ez a kérdés szintén arra a 129 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy létezik náluk szervezett vezető-toborzás. Az ő vonatkozó véleményüket foglalja össze az alábbi táblázat és grafikon, amelyek szerint egyértelműen látható, hogy minden vezetői beosztás esetében a leggyakrabban a KÖZIGÁLLÁS-t alkalmazzák a vezető-toborzási módszerek közül, amit az átszervezések és az áthelyezések kihasználása követ. Megemlítendő még a saját szervezésű toborzó munka, valamint a személyes ajánlás módszere is.

TOBORZÁSI MÓDSZEREK A GYAKORLATBAN	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A KÖZIGÁLLÁS	3,17	3,21	3,21
Valamely egyéb álláshirdető oldalt	1,90	1,88	1,88
Valamelyik egyéb internetes alkalmazást	1,89	1,84	1,84
Külső szolgáltatót (fejvadászt, személyzeti tanácsadót)	1,27	1,25	1,25
Nyomatott sajtóban megjelenő hirdetést	1,99	1,92	1,92
Személyes ajánlást (például rokon, barát, ismerős, munkatárs)	2,20	2,23	2,23
Spontán jelentkezőkről vezetett saját adatbázist	2,05	2,11	2,11
Állásbörzétet, egyéb nyilvános rendezvényeket	1,48	1,43	1,43
Saját szervezésű toborzó munkát (több eszköz egyidejű használatával)	2,24	2,22	2,22
Átszervezéseket, áthelyezéseket	2,63	2,64	2,64

24. táblázat Toborzási módszerek a gyakorlatban (Likert skála 1-4 alapján)

13/b kérdés: Az alábbi vezető-toborzási eszközök közül melyiket javasolná alkalmazni az Ön szervezeténél, ha működtetné ezt a funkciót?

Ez a kérdés arra a 675 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy náluk nincs szervezett vezetőtoborzás. Az ő vonatkozó véleményüket foglalja össze az alábbi táblázat és grafikon, ami szerint egyértelműen látható, hogy minden vezetői beosztás esetében a leggyakrabban a KÖZIGÁLLÁS alkalmazását javasolják, mint vezető-toborzási módszert, amit az átszervezések és az áthelyezések kihasználása, illetve a többféle módszer együttes használatával járó saját toborzási módszer kialakítása követ.

JAVASOLT TOBORZÁSI MÓDSZEREK	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A KÖZIGÁLLÁS	3,08	3,17	3,27
Valamely egyéb álláshirdető oldalt	2,23	2,38	2,50
Valamelyik egyéb internetes alkalmazást	2,11	2,16	2,33
Külső szolgáltatót (fejvadászt, személyzeti tanácsadót)	2,15	2,00	1,85
Nyomatott sajtóban megjelenő hirdetést	2,12	2,12	2,21
Személyes ajánlást (például rokon, barát, ismerős, munkatárs)	2,11	2,12	2,35
Spontán jelentkezőkről vezetett saját adatbázist	2,06	2,13	2,43
Állásbörzétet, egyéb nyilvános rendezvényeket	1,82	1,91	2,08
Saját szervezésű toborzó munkát (több eszköz egyidejű használatával)	2,66	2,66	2,70
Átszervezéseket, áthelyezéseket	2,58	2,72	2,85

25. táblázat: Javasolt toborzási módszerek (Likert skála 1-4 alapján)

14/a kérdés: Amennyiben az Ön szervezeténél van vezető-toborzás, akkor általában mennyi ideig tart ez a folyamat?

Ez a kérdés ismét arra a 129 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknek van szervezett keretek között folyó vezető-toborzás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások, valamint az egyes vizsgált szervezeti csoportok vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

Jól látható, hogy minden vezetői beosztás és minden vizsgált szervezeti csoport esetében a jelenleg meglévő gyakorlatban a legjellemzőbb az 1-2 hónapos vezető-toborzás.

A VEZETŐTOBORZÁS IDŐTARTAMA A GYAKORLATBAN (választások száma)						
Felsővezető						
Időtartam	Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	Minisztérium és miniszterelnökség	Önkormányzati igazgatás (kicsi)	Önkormányzati igazgatás (nagy)	Össz.
1 hónapnál rövidebb	2	4	-	2	4	12
1-2 hónap	14	6	4	12	15	51
2 hónapnál hosszabb	11	10	7	9	8	45
Nem tudom	10	7	3	-	1	21
Középvezető						
1 hónapnál rövidebb	4	3	1	2	5	15
1-2 hónap	20	15	7	17	19	78
2 hónapnál hosszabb	8	3	4	4	3	22
Nem tudom	5	6	2	-	1	14
Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör						
1 hónapnál rövidebb	8	5	3	6	11	33
1-2 hónap	22	12	7	13	17	71
2 hónapnál hosszabb	4	3	3	4	-	14
Nem tudom	3	7	1	-	-	11
Összesen	37	27	14	23	28	129

26. táblázat: Vezető-toborzás időtartama a gyakorlatban

14/b kérdés: Az Ön véleménye szerint – ideális esetben – mennyi ideig kellene tartania a vezető-toborzás folyamatának?

Ez a kérdés arra a 675 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél nincs szervezett keretek között folyó vezető-toborzás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások, valamint az egyes vizsgált szervezeti csoportok vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

Jól látható, hogy jelen esetben már nem olyan egységes a kép, mint az aktuális gyakorlat vonatkozásában. Itt a vezetői beosztások függvényében más időtartamot jelöltek meg javasoltnak a vezető-toborzás vonatkozásában. Míg a beosztott vezetőknél 1 hónapnál rövidebb idő, a középvezetőknél 1 hónapnál rövidebb, vagy 1-2 hónap közötti időintervallum egyaránt szerepel, addig a felsővezetők esetében már egyértelműen az 1-2 hónapos időtartam került az első helyre.

JAVASLAT A VEZETŐTOROZÁS IDŐTARTAMÁRA (választások száma)						
Felsővezető						
Időtartam	Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	Minisztérium és miniszterelnökség	Önkormányzati igazgatás (kicsi)	Önkormányzati igazgatás (nagy)	Össz
1 hónapnál rövidebb	11	6	27	38	21	26
1-2 hónap	35	48	64	96	72	56
2 hónapnál hosszabb	16	15	36	46	31	19
Nem tudom	3	0	5	3	0	1
Középvezető						
1 hónapnál rövidebb	140	30	25	48	60	303
1-2 hónap	138	35	34	48	57	312
2 hónapnál hosszabb	32	4	4	5	7	52
Nem tudom	5		2	1		8
Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör						
1 hónapnál rövidebb	228	59	49	80	99	515
1-2 hónap	64	8	14	17	24	127
2 hónapnál hosszabb	19	2	-	4	1	26
Nem tudom	4	-	2	1	-	7
Összesen	315	69	65	102	124	675

27. táblázat: Javasolt vezető-toborzási időtartam

15/a. kérdés: *Ki koordinálja a vezetők toborzását az Önök szervezeténél?*

Ez a kérdés arra a 129 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél van szervezett keretek között folyó vezető-toborzás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat (megjegyzendő, hogy a válaszadók többszörös jelöléseket is alkalmaztak ennél a kérdésnél).

Az eredmények alapján minden vezetői beosztás esetében a munkáltatói jogkört gyakorló vezető a HR szervezettel együtt játszik elsődleges szerepet a vezető-toborzásban.

TOBORZÁS KOORDINÁLÁSÁNAK GYAKORLATA	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
<i>AHR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet</i>	15	17	29
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	50	34	34
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	17	21	17
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	5	9	4
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	41	50	31
<i>A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen</i>	13	14	26
Nem tudom	9	7	10

28. táblázat: Toborzás koordinálásának gyakorlata

15/b. kérdés: Az Ön véleménye szerint az alábbiak közül mely szervezet, illetve szervezeti egység lenne kompetens a vezető-toborzás koordinálásában?

JAVASLAT A TOBORZÁS KOORDINÁLÁSÁRA	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	38	47	137
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	200	128	80
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	26	111	156
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	23	57	69
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	249	220	122
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	120	100	98
Nem tudom	19	12	13

29. táblázat: Javaslat a toborzás koordinálására

Ez a kérdés arra a 675 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél nincs szervezett keretek között zajló vezető-toborzás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

Jól látható, hogy ebben az esetben elkülönülnek a vélemények egymástól az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. A felsővezetői beosztás esetében a munkáltatói jogkört gyakorló vezető magában, vagy a HR szervezettel együtt kapott elsődleges szerepet. Középvezetői beosztás esetében is elsődleges szerepet a munkáltatói jogkört gyakorló vezető a HR szervezettel együtt kapott, de megjelent mellette ezen feladat további vezetőre, illetve szervezetre való hivatalos delegálásának a lehetősége is. Beosztott vezetők esetében mindezzel szemben már sokkal hangsúlyosabb szerepet kap a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető, vagy akár a HR szervezet/személyzet önállóan.

Összefoglalóan a javaslatok szerint minél alacsonyabb szintű a vezetői beosztás, annál hangsúlyosabb szerepet kap a vezető-toborzás feladatában a HR szervezet, illetve a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető.

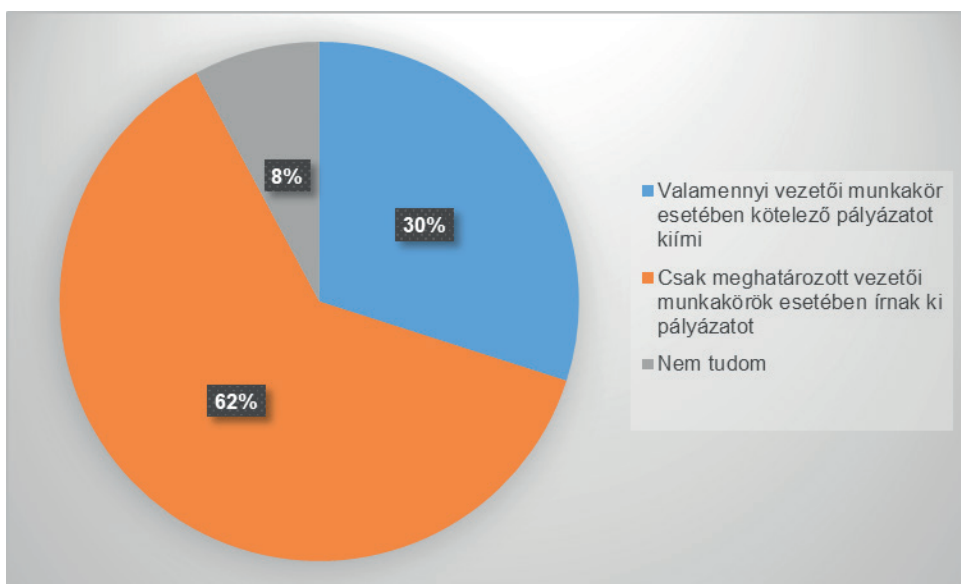
16. kérdés: Az Ön szervezeténél a vezetőket szabályozott keretek között folyó pályáztatással toborozzák?

16. Az Ön szervezeténél a vezetőket szabályozott keretek között folyó pályáztatással toborozzák?	
Igen	34,3%
Nem	37,2%
Nem tudom	28,5%

30. táblázat: Szabályozott keretek között folyó pályáztatás arányai

17/a kérdés: Ha létezik szabályozott keretek között folyó vezetői pályáztatás, annak milyen sajátosságai vannak?

Erre a kérdésre a válaszadók 21,4%-a csak meghatározott vezetői munkakörök esetén írta ki pályázatát. Jóval kisebb arányban, 10,3% válaszolta, hogy az ő szervezetében minden vezetői munkakörre írta ki pályázatát.



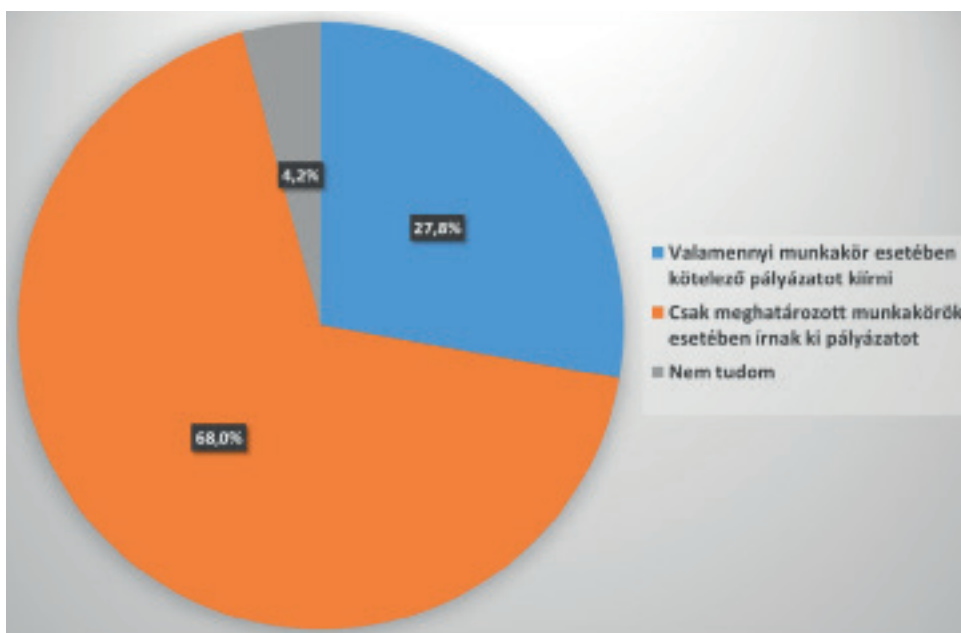
41. ábra: Szabályozott keretek között folyó vezetői pályázatás sajátosságai

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

17/b kérdés: Az alábbiak közül Ön melyik formát találná megfelelőbbnek a vezetői munkakörök megpályáztatására?

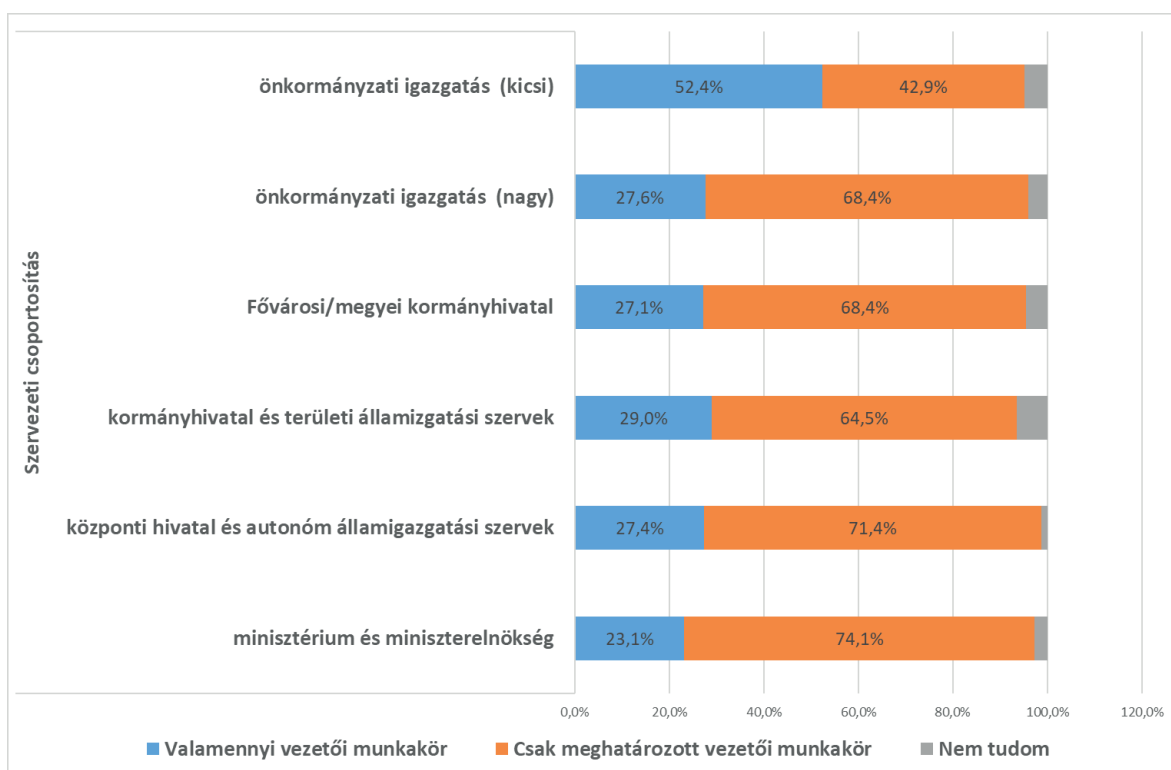
Ezt a kérdést azoknak a válaszadóknak tettük fel, akik szerint nem létezik a szervezetükben szabályozott keretek között folyó pályázatás a vezetői munkakörök vonatkozásában. Az alábbi kördiagramon jól látható, hogy 27,8% véleménye szerint valamennyi vezetői munkakör esetében kötelező pályázatot kiírni, 68% véleménye szerint pedig csak meghatározott vezetői munkakörök esetében írnak ki pályázatot. 4,2% pedig nem tudja a választ.

Ugyanez a tendencia figyelhető meg a legtöbb közigazgatási szervezet esetében. Egyedüli kivételként a „kicsi” önkormányzatokat kell megemlítenünk, ahol a válaszadók 52,4%-a szerint valamennyi vezető beosztás esetén alkalmazni javasolt a pályázatás módszerét.



42. ábra: Javaslat a vezetői pályázatás sajátosságaira

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



43. ábra: Javaslat a vezetői pályáztatás sajátosságaira szervezeti típusonként

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

18. kérdés: Mennyire tartja megfelelőnek az Ön szervezeténél alkalmazott vezetői pályáztatás gyakorlatát?

Azok kapták ezt a kérdést megválaszolásra, akik korábban azt választották, hogy van szabályozott keretek között folyó vezetői pályáztatás a szervezetüknél (összesen 373 fő).

Ezen válaszadók közül 97 fő (26%) teljes mértékben, 229 fő (61,4%) megfelelőnek, 25 fő (6,7%) kevésbé megfelelőnek tartja, 2 fő (0,5%) pedig úgy gondolja, hogy nem megfelelő a náluk lévő vezetői pályáztatás gyakorlata.

Szervezeti típusok	Egyáltalán nem tartom megfelelőnek (fő)	Kevésbé tartom megfelelőnek (fő)	Megfelelőnek tartom (fő)	Teljes mértékben megfelelőnek tartom (fő)	Átlag	ÖSSZ (fő)
Minisztérium és miniszterelnökség	0	3	16	1	2,90	24
Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	1	1	21	6	3,10	31
Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	1	3	42	7	3,04	55
Fővárosi/megyei kormányhivatal	0	4	24	12	3,20	47
Önkormányzati igazgatás (nagy)	0	9	66	31	3,21	110
Önkormányzati igazgatás (kicsi)	0	5	60	40	3,33	106
ÖSSZESEN	2	25	229	97	3,19	373

31. táblázat: Vezetői pályáztatás megfelelése a gyakorlatban

Mindezt az egyes szervezeti csoportok esetében külön-külön is vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy leginkább a „kicsi” önkormányzatok kollégái elégedettek a vezetői pályáztatás aktuális gyakorlatával.

19/a kérdés: Amennyiben az Ön szervezeténél a vezetők toborzásánál alkalmazzák a pályázatát, akkor annak lebonyolítása általában mennyi időt vesz igénybe a különböző vezetői munkakörök esetében?

Ez a kérdés ismét arra a 373 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetükönél van szervezett keretek között folyó vezetői pályázat. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások, valamint az egyes vizsgált szervezeti csoportok vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat. Jól látható, hogy minden vezetői beosztás és minden vizsgált szervezeti csoport esetében a jelenleg meglévő gyakorlatban a legjellemzőbb az 1-2 hónapos vezetői pályázati idő igénybevétele. Ez az időtartam egyedül a beosztott vezetők esetében csökken le egy kicsit, ami alapján esetükben már inkább az 1 hónap körüli pályázati időtartam valószínűsíthető a minisztériumokat és a miniszterelnökséget kivéve.

A VEZETŐ-TOBORZÁS IDŐTARTAMA A GYAKORLATBAN (választások száma)							
Felsővezető							
Időtartam	Minisztérium és miniszterelnökség	Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	Fővárosi/megyei kormányhivatal	Önkormányzati igazgatás (nagy)	Önkormányzati igazgatás (kicsi)	Össz.
1 hónapnál rövidebb	0	5	5	3	8	14	35
1-2 hónap	7	11	22	15	68	69	192
2 hónapnál hosszabb	8	8	12	11	26	21	86
Nem tudom	9	7	16	18	8	2	60
Középvezető							
1 hónapnál rövidebb	2	6	15	6	25	34	88
1-2 hónap	11	17	23	21	75	64	211
2 hónapnál hosszabb	9	2	5	4	7	7	34
Nem tudom	2	6	12	16	3	1	40
Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör							
1 hónapnál rövidebb	3	15	25	15	48	52	158
1-2 hónap	13	10	20	16	53	47	159
2 hónapnál hosszabb	6	1	3	3	5	6	24
Nem tudom	2	5	7	13	4	1	32
ÖSSZ.	24	31	55	47	110	106	373

32. táblázat: Vezető-toborzás időtartam a gyakorlatban vezetői szintenként

19/b kérdés: Az Ön véleménye szerint – ideális esetben – mennyi ideig kellene tartania egy vezetői munkakör pályáztatásának?

Ez a kérdés arra a 713 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetükben nincs szervezett keretek között folyó vezetői pályáztatás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások, valamint az egyes vizsgált szervezeti csoportok vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat. Látható, hogy felsővezetői beosztás esetén minden szervezeti csoportnál egyértelműen az 1-2 hónapig tartó vezetői pályáztatás vezet, a középvezetőknél még hasonló a tendencia, de egyre nagyobb arányban megjelenik az igény a rövidebb, inkább a maximum 1 hónapot igénybe vevő vezetői pályáztatásra, ami a beosztott vezetők esetében már többségében 1 hónap alá esik.

A VEZETŐ-TOBORZÁS IDŐTARTAMA A GYAKORLATBAN (választások száma)							
Felsővezető							
Időtartam	Minisztérium és miniszterelnökség	Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	Fővárosi/megyei kormányhivatal	Önkormányzati igazgatás (nagy)	Önkormányzati igazgatás (kicsi)	Össz.
1 hónapnál rövidebb	17	11	26	45	11	5	115
1-2 hónap	65	45	71	150	45	11	387
2 hónapnál hosszabb	21	22	46	59	16	3	167
Nem tudom	5	6	12	15	4	2	44
Középvezető							
1 hónapnál rövidebb	37	27	55	103	36	8	266
1-2 hónap	59	46	79	138	33	11	366
2 hónapnál hosszabb	8	7	10	16	4	0	45
Nem tudom	4	4	11	12	3	2	36
Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör							
1 hónapnál rövidebb	72	54	103	176	56	13	474
1-2 hónap	27	22	39	70	17	6	181
2 hónapnál hosszabb	5	3	3	9	0	0	20
Nem tudom	4	5	10	14	3	2	38
ÖSSZ.	108	84	155	269	76	21	713

33. táblázat: Vezető-toborzás időtartama ideális esetben

20/a. kérdés: Az alábbiak közül mely szervezet, illetve szervezeti egység a kompetens a vezetői munkakörök pályáztatásának koordinálásában az Ön szervezeténél?

Ez a kérdés arra a 313 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetükben van szervezett keretek között folyó vezetői pályáztatás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat (megjegyzendő, hogy a válaszadók többszörös jelöléseket is alkalmaztak ennél a kérdésnél).

Az eredmények alapján minden vezetői beosztás esetében a munkáltatói jogkört gyakorló vezető játszik elsődleges szerepet a vezetői pályázatadás koordinálásában, amit a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek a HR szervezettel való együttműködése követ, a harmadik helyen pedig az önálló HR szervezet áll.

PÁLYÁZTATÁS KOORDINÁLÁSÁNAK GYAKORLATA (373 fő)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
<i>A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet</i>	40	48	74
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	149	123	100
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	23	41	55
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	6	9	11
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	89	102	70
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	29	26	39
Nem tudom	37	24	24

34. táblázat: Pályázatadás koordinálásának gyakorlata

20/b. kérdés: Az Ön véleménye szerint az alábbiak közül mely szervezet, illetve szervezeti egység lenne kompetens a vezetői munkakörök pályázatadásának koordinálásában?

Ez a kérdés arra a 713 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetükben nincs szervezett keretek között folyó vezetői pályázatadás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

JAVASLAT A PÁLYÁZTATÁS KOORDINÁLÁSÁRA (713 fő)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
<i>A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet</i>	88	102	188
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	141	88	81
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	43	97	134
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	25	69	68
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	254	217	117
<i>A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen</i>	139	124	109
Nem tudom	23	16	16

35. táblázat: Javaslat a pályázatadás koordinálására

Jól látható, hogy a gyakorlatban észlelt tendencia a javaslatok között is egyértelműen megjelent, mely szerint a vezetői pályázatadás tevékenységének koordinálásában elsődleges szerepet a HR szervezetnek szánunk, amihez *felső- és középvezetői beosztás* esetében kapcsolódhat a munkáltatói jogkört gyakorló vezető, míg *beosztott vezetői beosztás* esetében azonban már ez a vezetői szerep hivatalosan delegálásra kerül.

21/a. kérdés: Az Ön szervezeténél a vezetői pályázatás eredményét meghatározó döntés előkészítésében kik vesznek részt?

Ez a kérdés arra a 313 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetükben van szervezett keretek között folyó vezetői pályázatás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

Az eredmények alapján minden vezetői beosztás esetében a munkáltatói jogkört gyakorló vezető játszik elsődleges szerepet a vezetői pályázatás eredményét meghatározó döntés előkészítésben, amit másodikként a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet, harmadikként pedig a HR szervezet követ.

PÁLYÁZTATÁS DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉS GYAKORLATA (373 fő)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	22	23	33
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	126	119	109
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	19	40	53
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	81	92	77
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	51	58	64
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	37	22	19
Nem tudom	37	19	18

36. táblázat: Pályázatás döntéselőkészítés gyakorlata

21/b. kérdés: Ha létezne a vezetői pályázatás az Ön szervezetében, akkor annak az eredményét meghatározó döntés előkészítésében kinek, illetve kiknek kellene részt venniük?

Ez a kérdés arra a 713 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetükben nincs szervezett keretek között folyó vezetői pályázatás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

Látható, hogy a vezetői pályázatás eredményét meghatározó döntés előkészítésben mindhárom vezetői beosztás esetében elsődleges fontosságú szerepet játszik a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet, amit a *beosztott vezetői munkakörök* esetében egy megbízott vezető is helyettesíthet. Ezt követi a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek és a HR szervezetnek az együttese.

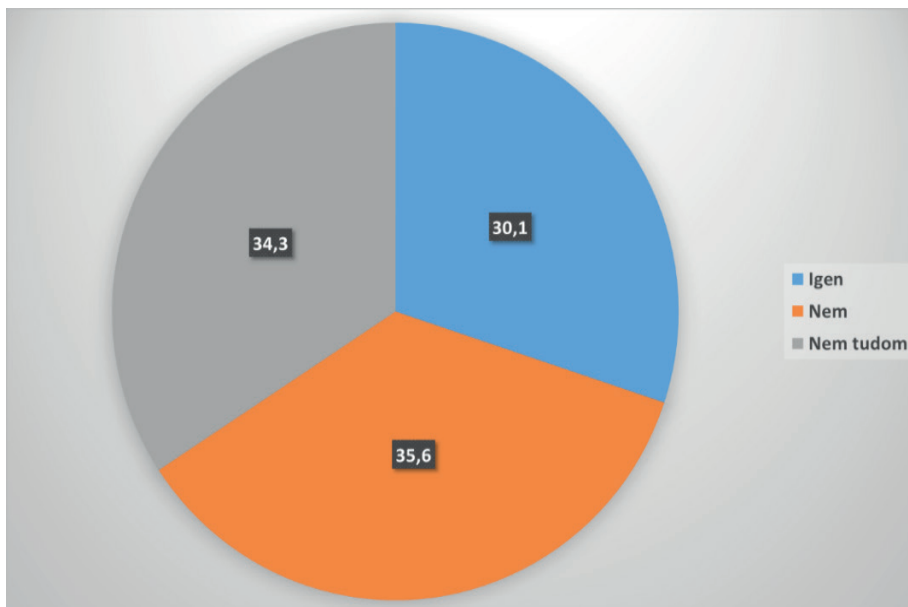
JAVASLAT A PÁLYÁZTATÁS DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉSÉRE (713 fő)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	43	48	104
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	117	83	87
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	38	110	159
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	199	222	152
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	163	157	132
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	125	72	58
Nem tudom	28	21	21

37. táblázat: Javaslat a pályázatás döntéselőkészítésére

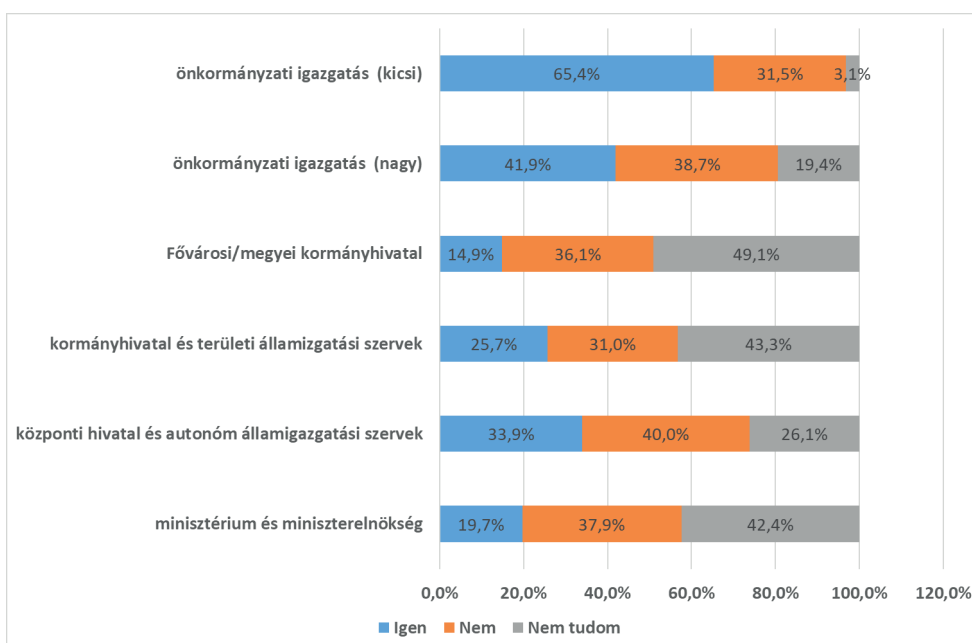
4.2.3. A vezető-kiválasztás gyakorlata

22. kérdés: *Létezik-e az Ön szervezeténél szabályozott keretek között folyó vezető-kiválasztás?*

A kérdőívet kitöltők teljes mintáját tekintve erre a kérdésre a válaszadók 35,6%-a nemmel választott, azaz 35,6% (387 fő) olyan szervezetnél dolgozik, ahol nem létezik szabályozott keretek között folyó vezető-kiválasztás. Ezzel szemben a válaszadóknak 30,1%-a (327 fő) azt jelezte, hogy náluk van szervezett keretek között vezető-kiválasztás, míg 34,3% (372 fő) nem tudott relevánst választ adni a kérdésre.



44. ábra: Vezető-kiválasztás a gyakorlatban
 Forrás: A szerzők saját szerkesztése

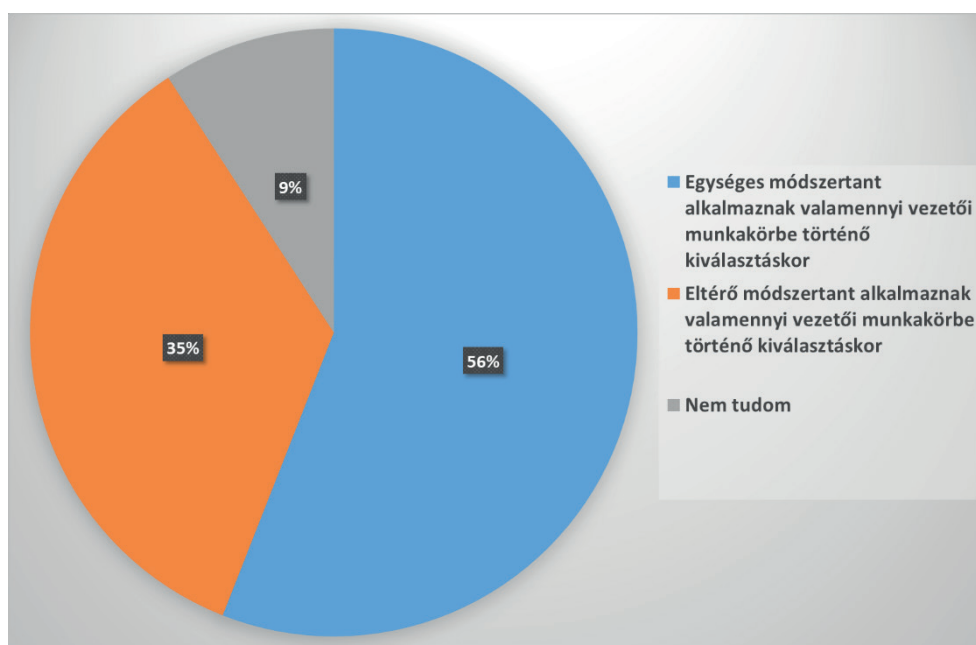


45. ábra: Szervezett vezető-kiválasztás szervezeti típusonként
 Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az ábrán az is látható, hogy az egyes szervezeti csoportok nem tekinthetők egységesnek a vezető-kiválasztás gyakorlata vonatkozásában. Leginkább az önkormányzati igazgatást jellemzi a szervezett vezető-kiválasztás, különösen a kis önkormányzatokat (65,4%), de a nagy önkormányzatok esetében is 41,9%-os arányt mértünk. Ezzel szemben a minisztériumoknál és a fővárosi/megyei kormányhivataloknál ez az arány 20% alatt maradt.

23/a kérdés: Amennyiben létezik az Ön szervezeténél szabályozott keretek között folyó vezető-kiválasztás, annak milyen sajátosságai vannak?

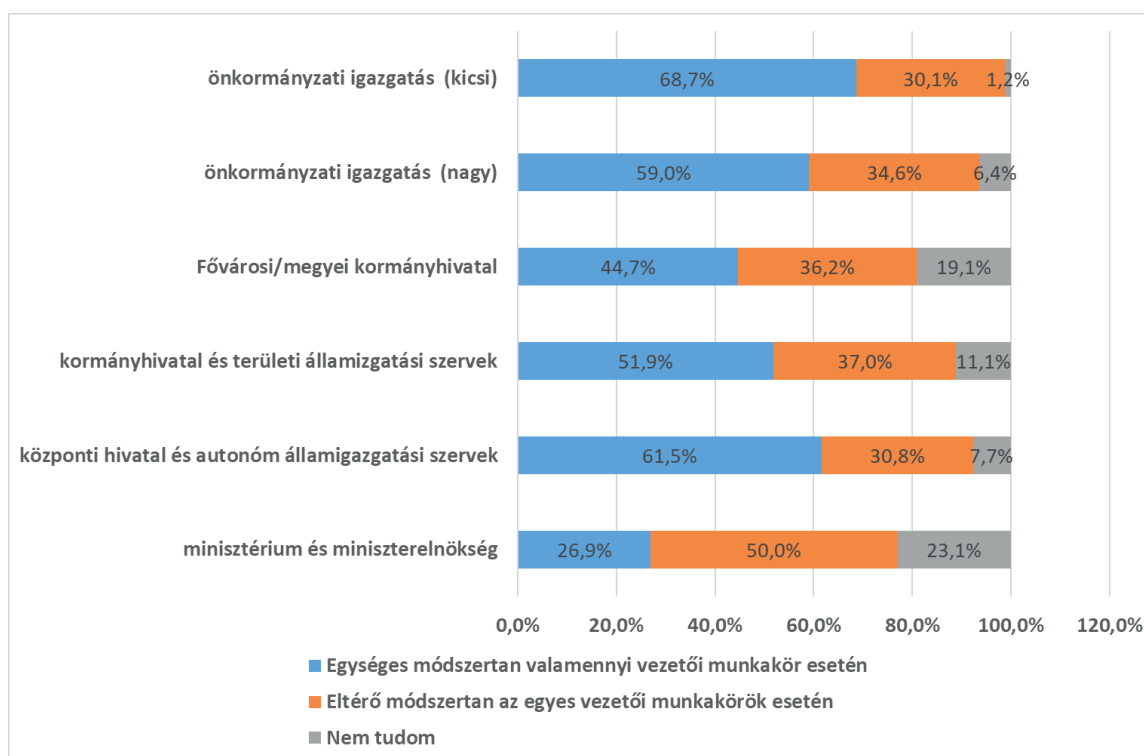
Az előző kérdésre 327 fő válaszolt igennel, azaz 327 fő dolgozik olyan szervezetnél, ahol szervezeten folyik vezető-kiválasztás. A 23/a kérdésre ők válaszoltak, mégpedig azzal kapcsolatban, hogy a náluk meglévő szervezett vezető-kiválasztási eljárásnak milyen jellegzetességei vannak. *56% véleménye szerint egységes módszertant alkalmaznak valamennyi vezetői munkakörbe történő kiválasztáskor, 35% válasza szerint eltérő módszertant alkalmaznak valamennyi vezetői munkakörbe történő kiválasztáskor. 9% pedig nem tudja a választ.*



46. ábra: A vezető-kiválasztás gyakorlatának sajátosságai

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vezető-kiválasztás gyakorlata többnyire egységesnek tekinthető az egyes vizsgált szervezeti csoportok esetében. Az alábbi grafikonon látható, hogy többségében 50% fölötti az a gyakorlat, miszerint minden vezetői beosztás esetében *egységes vezető-kiválasztási módszertant* alkalmaznak, és körülbelül 30% körüli az az arány, ahol *az egyes vezetői beosztásokhoz igazodva eltérő vezető-kiválasztási módszertant* alkalmaznak. Ez az arány a *fővárosi/megyei kormányhivatalok* esetében toródik el kicsit az *eltérő módszertanok* felé, ami a *minisztériumok/miniszterelnökség* vonatkozásában már fordított tendenciává alakul át, azaz esetükben mindössze a válaszolók 26,9% számolt be *egységes módszertanról*, és 50% arról, hogy *eltérő kiválasztási módszertant alkalmaznak a különböző vezetői munkakörök* esetében.



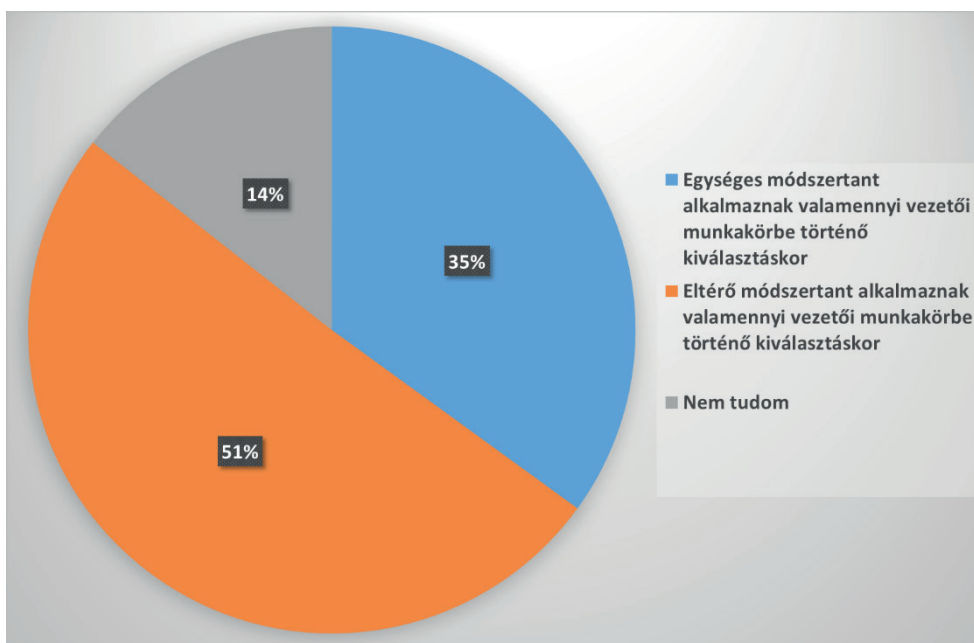
47. ábra: A vezető-kiválasztás sajátosságai a gyakorlatban szervezeti típusonként

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

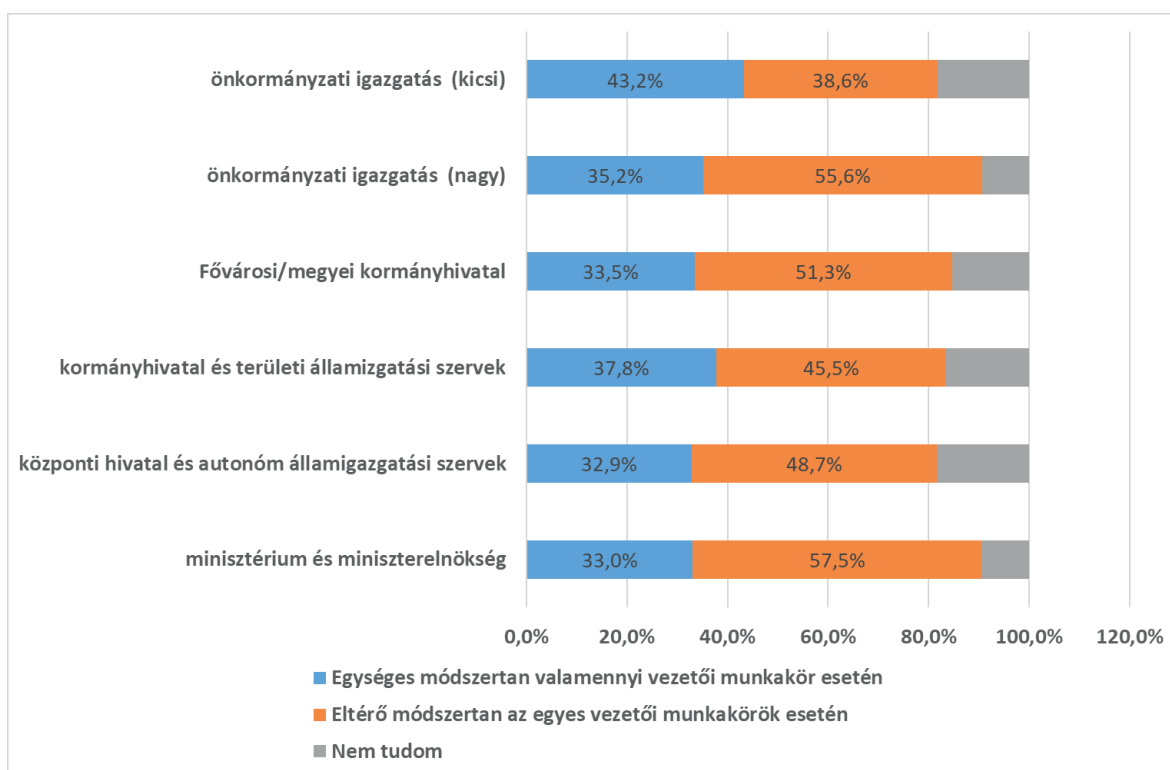
23/b kérdés: Amennyiben az Ön szervezeténél nem létezik szabályozott keretek között folyó vezető-kiválasztás, azt milyen formában kellene megvalósítani?

Ezt a kérdést annak a 759 főnek tettük fel, akik szerint nem létezik a szervezetükben szabályozott keretek között folyó vezető-kiválasztás. Az alábbi kördiagramon jól látható, hogy *35% véleménye szerint valamennyi vezetői munkakör esetében egységes vezető-kiválasztási módszertant kellene alkalmazni, 51% véleménye szerint pedig az egyes vezetői munkakörök vonatkozásában eltérő módszertan alkalmazására lenne szükség, 14%-uk pedig nem tudott releváns választ adni.*

Ugyanez a tendencia figyelhető meg az egyes közigazgatási szervezetek esetében, azaz a válaszadóink 30-40%-a az *egységes módszertan*, 45-65%-a pedig az *egyes vezetői munkakörök esetében eltérő módszertan* alkalmazását javasolja az egyes vezetői beosztások betöltésére vonatkozó kiválasztási eljárásoknál.



48. ábra: Javaslat a vezető-kiválasztási módszertan sajátosságaira
 Forrás: a szerzők saját szerkesztése



49. ábra: Javaslat a vezető-kiválasztási módszertan sajátosságaira szervezeti típusonként
 Forrás: a szerzők saját szerkesztése

24. kérdés: Mennyire tartja megfelelőnek az Ön szervezeténél alkalmazott vezető-kiválasztás gyakorlatát?

Azok kapták ezt a kérdést megválaszolásra, akik korábban azt válaszolták, hogy van szabályozott keretek között folyó vezető-kiválasztás a szervezetüknél (összesen 327 fő).

Ezen válaszadók közül 70 fő (21,4%) teljes mértékben, 240 fő (73,4%) megfelelőnek, 16 fő (4,9%) kevésbé megfelelőnek tartja, 1 fő (0,3%) pedig úgy gondolja, hogy nem megfelelő a náluk lévő vezető-kiválasztás gyakorlata.

Szervezeti típusok	egyáltalán nem tartom megfelelőnek (fő)	kevésbé tartom megfelelőnek (fő)	megfelelőnek tartom (fő)	teljes mértékben megfelelőnek tartom (fő)	Átlag	ÖSSZ (fő)
minisztérium és miniszterelnökség	0	2	23	1	2,96	26
központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	1	2	29	7	2,96	39
kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	0	4	43	7	3,08	54
Fővárosi/megyei kormányhivatal	0	2	35	10	3,08	47
önkormányzati igazgatás (nagy)	0	5	54	19	3,06	78
önkormányzati igazgatás (kicsi)	0	1	56	26	3,06	83
ÖSSZESEN	1	16	240	70	3,17	327

38. táblázat: Vezető-kiválasztás megfelelése a gyakorlatban

Mindezt az egyes szervezeti csoportok esetében külön-külön is vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy a vezető-kiválasztás aktuális gyakorlatával általában véve azonos véleményen vannak a kollégák, nagy többségben (több mint 90%-ban minden egyes szervezeti csoportra vonatkozóan) megfelelőnek tartják azt.

25/a kérdés: Az alábbi vezető-kiválasztási eszközök közül melyiket alkalmazzák?

Ez a kérdés ismét arra a 327 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél van szervezett keretek között folyó vezető-kiválasztás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában, melynek eredményét foglalja össze az alábbi táblázat.

Látható, hogy a leggyakoribb eszközök mindhárom vezetői beosztási kategória esetében a következők:

- a büntetlen előélet meglétének ellenőrzése;
- a jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzése;
- az önéletrajz bekérése;
- a motivációs levél áttekintése;
- a pályázati anyag vizsgálata.

A pszichológiai vezető-kiválasztási módszerek többségében a nem jellemző minősítést kapták az aktuálisan megvalósuló gyakorlat vonatkozásában mindhárom vezetői beosztási kategória esetében.

VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI ESZKÖZÖK A GYAKORLATBAN (327 FŐ)	Felső vezető	Közép-vezető	Beosztott vezető
A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését	3,94	3,93	3,91
A jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzését	3,93	3,92	3,93
<i>A motivációs levél áttekintését</i>	3,35	3,28	
<i>A pályázati anyag vizsgálatát</i>	3,74	3,71	3,66

VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI ESZKÖZÖK A GYAKORLATBAN (327 FŐ)	Felső vezető	Közép-vezető	Beosztott vezető
Assessment Centert (Kiválasztásra alkalmas komplex értékelő központot, ahol a jelöltek egyéni, páros és csoportos helyzetekben feladatokat teljesítenek.)	1,24	1,24	1,20
Az önéletrajz bekérését	3,90	3,89	3,87
Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést	1,73	1,62	1,51
Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát	2,78	2,70	2,65
Életút kérdőív kitöltését és vizsgálatát	2,39	2,20	2,12
Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület vizsgálatát	2,22	2,13	2,13
Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát	2,00	1,95	1,94
<i>Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel</i>	3,56	3,51	3,51
<i>Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel</i>	3,46	3,34	3,14
Munkapróbát	1,60	1,55	1,64
Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát	1,86	1,77	1,74
Pszichológiai teszvizsgálat eredményeinek vizsgálatát	1,69	1,65	1,58
Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát	2,28	2,13	2,05
ÖSSZESEN	2,69	2,62	2,54

39. táblázat: Vezető-kiválasztási eszközök a gyakorlatban

25/b kérdés: Az alábbi vezető-kiválasztási eszközök közül melyiket javasolná alkalmazni az Ön szervezeténél, ha működtetné ezt a funkciót?

Ez a kérdés arra a 759 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetükben nincs szervezett keretek között folyó vezető-kiválasztás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában, melynek eredményét foglalja össze az alábbi táblázat.

Látható, hogy a leggyakoribb eszköz, mindhárom vezetői beosztási kategória esetében az **önéletrajz bekérése**. Ezt követően kissé megoszlanak a vélemények az egyes vezetői beosztási kategóriák vonatkozásában:

- A közép- és felsővezetők esetében:
 - a büntetlen előélet meglétének az ellenőrzése,
 - valamint a jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzése,
 - interjú lefolytatása a közvetlen vezetővel,
 - valamint a pályázati anyag vizsgálata.
- Ezzel szemben a **beosztott vezetők esetében** a pályázati anyag áttekintése már nem játszik olyan fontos szerepet.

JAVASLAT A VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI ESZKÖZÖKRE (756 FŐ)	Felső vezető	Közép-vezető	Beosztott vezető
A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését	719	719	705
A jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzését	716	723	699
A motivációs levél áttekintését	556	520	399
A pályázati anyag vizsgálatát	671	622	512
Assessment Centert (Kiválasztásra alkalmas komplex értékelő központot, ahol a jelöltek egyéni, páros és csoportos helyzetekben feladatokat teljesítenek.)	199	146	97
Az önéletrajz bekérését	732	737	722
Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést	295	263	181
Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát	411	402	392

JAVASLAT A VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI ESZKÖZÖKRE (756 FŐ)	Felső vezető	Közép- vezető	Beosztott vezető
Életút kérdőív kitöltését és vizsgálatát	466	371	232
Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület vizsgálatát	302	279	282
Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát	173	152	182
<i>Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel</i>	632	667	640
Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel	622	487	303
Munkapróbát	155	156	313
Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát	459	390	266
Pszichológiai tesztvizsgálat eredményeinek vizsgálatát	352	269	188
Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát	369	279	196

40. táblázat: Javaslat a vezető-kiválasztási eszközökre

26/a kérdés: Amennyiben az Ön szervezeténél van vezető-kiválasztás, akkor általában mennyi ideig tart ez a folyamat?

Ez a kérdés ismét arra a 327 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetükben van szervezett keretek között folyó vezető- kiválasztás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások, valamint az egyes vizsgált szervezeti csoportok vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

A VEZETŐ-KIVÁLASZTÁS IDŐTARTAMA A GYAKORLATBAN (választások száma)							
Felsővezető							
Időtartam	Minisz- térium és miniszter- elnökség	Központi hivatal és autonóm államigaz- gatási szervek	Kormány- hivatal és területi államigaz- gatási szervek	Fővárosi/ megyei kormány- hivatal	Önkor- mányzati igazgatás (nagy)	Önkor- mányzati igazgatás (kicsi)	Össz.
1 hónapnál rövidebb	0	6	9	5	13	11	44
1-2 hónap	11	16	22	18	45	54	166
2 hónapnál hosszabb	11	12	13	11	17	17	81
Nem tudom	4	5	10	13	3	1	36
Középvezető							
1 hónapnál rövidebb	3	7	17	14	25	23	89
1-2 hónap	24	25	26	22	46	53	186
2 hónapnál hosszabb	8	4	4	2	4	6	28
Nem tudom	1	3	7	9	3	1	24
Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör							
1 hónapnál rövidebb	9	17	30	25	38	45	164
1-2 hónap	7	18	15	13	35	32	120
2 hónapnál hosszabb	9	1	3	2	3	5	23
Nem tudom	1	3	6	7	2	1	20
ÖSSZ.	26	39	54	47	78	83	327

41. táblázat: A vezető-kiválasztás időtartama a gyakorlatban

Jól látható, hogy hasonlóan a vezető-toborzáshoz és a vezetői pályázatához, a legjellemzőbb időtartam az 1-2 hónapos időszak, ami **felsővezetői beosztások** esetében inkább a 2 hónap felé tolódik el, **középvezetői beosztások esetében** inkább az 1 hónap felé, míg a **beosztott vezetői beosztások** esetében már sokkal inkább az 1 hónapon belüli időtartam felé húz. Ez a tendencia minden szervezeti típus esetében egyértelmű volt. Egyedül a minisztériumok/miniszterelnökség esetében volt jellemző a 2 hónapnál hosszabb vezető-kiválasztási időtartam megjelenése.

26/b kérdés: Ha az Ön szervezeténél kialakítanák a vezető-kiválasztás folyamatát, annak mennyi ideig kellene tartania?

Ez a kérdés arra a 759 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél nincs szervezett keretek között folyó vezető-kiválasztás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások, valamint az egyes vizsgált szervezeti csoportok vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

Javaslat a vezető-kiválasztás időtartamára (választások száma)							
Felsővezető							
Időtartam	Minisztérium és miniszter- elnökség	Központi hivatal és autonóm állam- igazgatási szervek	Kormány- hivatal és területi állam- igazgatási szervek	Fővárosi/ megyei kormány- hivatal	Önkor- mányzati igazgatás (nagy)	Önkor- mányzati igazgatás (kicsi)	Össz
1 hónapnál rövidebb	19	14	27	58	16	12	146
1-2 hónap	63	43	72	141	65	23	407
2 hónapnál hosszabb	21	17	49	64	22	8	181
Nem tudom	3	2	8	6	5	1	25
Középvezető							
1 hónapnál rövidebb	39	30	62	109	45	20	305
1-2 hónap	59	41	80	138	54	21	393
2 hónapnál hosszabb	6	5	8	19	6	2	46
Nem tudom	2	0	6	3	3	1	15
Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör							
1 hónapnál rövidebb	71	56	117	186	82	28	540
1-2 hónap	31	18	27	68	23	14	181
2 hónapnál hosszabb	2	2	5	11	0	1	21
Nem tudom	2	0	7	4	3	1	17
Össz.	26	76	156	269	108	44	759

42. táblázat: Javaslat a vezető-kiválasztás időtartamára

Egyértelműen nyomon követhető a gyakorlat esetében már észlelt tendencia, ami a javaslatok esetében csak tovább erősödött, miszerint minden szervezeti csoport vonatkozásában a vezető-kiválasztás időtartama a betölteni kívánt vezetői beosztás szintjétől függ:

- *felsővezetői beosztás esetében 2 hónap körüli időtartam;*
- *középvezetői beosztás esetében 1 hónap körüli időtartam;*
- *beosztott vezetői beosztás esetében 1 hónapon belüli időtartam.*

27/a. kérdés: Az Ön szervezeténél a vezetők kiválasztását ki koordinálja?

Ez a kérdés arra a 327 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél van szervezett keretek között folyó vezető-kiválasztás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat

Az eredmények alapján minden vezetői beosztás esetében a munkáltatói jogkört gyakorló vezető játszik elsődleges szerepet a vezető-kiválasztás koordinálásában, amit a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek a HR szervezettel való együttműködése követ.

PÁLYÁZTATÁS KOORDINÁLÁSÁNAK GYAKORLATA (327 fő)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	29	34	55
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	132	118	95
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	28	34	59
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	6	14	11
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	83	91	60
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	30	27	38
Nem tudom	19	9	9

43. táblázat: Pályáztatás koordinálásának gyakorlata

27/b. kérdés: Amennyiben az Ön szervezeténél működtetnék a vezető-kiválasztás intézményét, azt kinek, illetve kiknek kellene koordinálnia?

Ez a kérdés arra a 759 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél nincs szervezett keretek között folyó vezető-kiválasztás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

Jól látható, hogy a gyakorlatban észlelt egységesnek tekinthető tendencia a javaslatok esetében már nem érvényesül. Egyértelműen elkülönülnek ugyanis egymástól az egyes vezetői beosztási szintek. *Felső- és középvezetői szinten* a HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttese javasolt a vezető-kiválasztási tevékenység koordinálására, amit *felsővezető* esetében a munkáltatói jogkört gyakorló vezető önálló személye, *középvezető* esetében pedig az önálló HR szervezet követ. Mindkét szint vonatkozásában fontos szerepet kapott még a HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen. *A beosztott vezetők* esetében mindez kissé másképp alakul, náluk vezető szerep az önálló HR szervezetnek jut, amit a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt további vezető követ, és csak harmadikként szerepel a HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttese.

JAVASLAT A KIVÁLASZTÁS KOORDINÁLÁSÁRA (759 fő)	Felső vezető	Középvezető	Beosztott vezető
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	113	132	207
<i>A munkáltatói jogkört gyakorló vezető</i>	146	101	80
<i>A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető</i>	42	97	144
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	33	54	59
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	252	228	127
<i>A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen</i>	139	123	115
Nem tudom	34	24	27

44. táblázat: Javaslat a kiválasztás koordinálására

28/a. kérdés: Az Ön szervezeténél a vezető-kiválasztás eredményét meghatározó döntés előkészítésében kik vesznek részt?

Ez a kérdés arra a 327 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél van szervezett keretek között zajló vezető-kiválasztás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

Az eredmények alapján minden vezetői beosztás esetében:

1. a munkáltatói jogkört gyakorló vezető játszik elsődleges szerepet a vezető-kiválasztás eredményét meghatározó döntés előkészítésben;
2. amit másodikként a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet;
3. harmadikként pedig a HR szervezet követ.

A VEZETŐ-KIVÁLASZTÁS DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉSÉNEK GYAKORLATA (373 fő)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	16	18	34
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	107	94	80
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	21	38	56
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	74	83	65
<i>A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen</i>	49	62	64
<i>A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen</i>	32	18	18
Nem tudom	28	14	10

45. táblázat: A vezető-kiválasztás döntéselőkészítésének gyakorlata

28/b. kérdés: Amennyiben az Ön szervezeténél létezne vezető-kiválasztás, akkor annak az eredményét meghatározó döntés előkészítésében kinek, illetve kiknek kellene részt venniük?

Ez a kérdés arra a 759 főre vonatkozott, akik azt jelezték, hogy a szervezetüknél nincs szervezett keretek között folyó vezető-kiválasztás. A válaszokat külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztások vonatkozásában. Az eredmények eloszlását foglalja össze az alábbi táblázat.

JAVASLAT A KIVÁLASZTÁS DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉSÉRE (759 fő)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	50	63	119
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	138	105	98
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	42	108	163
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	201	189	137
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	178	204	162
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	125	70	60
Nem tudom	25	20	20

46. táblázat: Javaslat a kiválasztás döntéselőkészítésére

Látható, hogy a vezető-kiválasztás eredményét meghatározó döntés előkészítésében igen eltérő javaslatokat fogalmaztak meg arra vonatkozóan, hogy kinek, illetve kiknek kellene szerepet vállalniuk a vezető-kiválasztás eredményét meghatározó döntés előkészítésében. A *felsővezetők* esetében ez a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet, amit a HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttese követ. *Középvezető* esetében az első két szerep felcserélődik. Elsőként a HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttese szerepel, amit a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet, majd pedig a munkáltatói jogkört gyakorló vezető, illetve az általa kijelölt megbízott vezető követ.

Beosztott vezető esetében a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető, valamint a munkáltatói jogkört gyakorló vezető és a HR szervezet együttese áll az élen. Őket követi a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet vonatkozó szerepe.

4.2.4. A vezető kompetenciák

29. kérdés: *Ön szerint a kiváló közigazgatási vezetőnek az alábbi tulajdonságok közül melyekkel és milyen mértékben kell rendelkeznie?*

Ez a kérdés a teljes vizsgálati mintánkra vonatkozott, így összesen 1086 vonatkozó megítélés született mind a felsorolt 17 vezetői kompetencia vonatkozásában. Az eredményeket külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztási szintekre vonatkozóan, melyeket az alábbi táblázat foglal össze.

Jól látható, hogy mindhárom vezetői beosztási szint vonatkozásában mind a 17 felsorolt vezetői kompetenciát a megkérdezettek átlagosan legalább jellemzőnek, de inkább teljes mértékben jellemzőnek ítélték. Ez alól három kivétel a **beosztott vezetők** esetében volt tapasztalható, akiknél a *vezetési technikák ismerete*, a *csapatépítési képesség* és a *munkatársak motiválási és fejlesztési készsége* átlaga a „jellemző” (azaz a hármas érték) alatt maradt.

VEZETŐI KOMPETENCIÁK MEGÍTÉLÉSE (1086 fő – átlag)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
Döntési képességgel, felelősségvállalással	3,92	3,68	3,09
Következetességgel, kiszámíthatósággal	3,75	3,72	3,44
Személyes példamutatással	3,71	3,73	3,35
Cél-, és feladat-orientáltsággal	3,69	3,64	3,45

VEZETŐI KOMPETENCIÁK MEGÍTÉLÉSE (1086 fő – átlag)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
<i>Rendszer-szemlélettel, lényeglátással</i>	3,68	3,44	3,02
<i>Konfliktus kezelő képességgel</i>	3,66	3,65	3,14
<i>Önállósággal</i>	3,66	3,47	3,20
<i>Kommunikációs készséggel</i>	3,62	3,46	3,14
<i>Vezetési technikák ismeretével</i>	3,57	3,31	2,55
<i>Munkatársak motiválási és fejlesztési képességével</i>	3,56	3,54	2,82
<i>Szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintjével</i>	3,53	3,81	3,70
Reális önismerettel, önfejlesztési igénnyel	3,49	3,47	3,26
<i>Együttműködési készséggel</i>	3,48	3,62	3,47
Csapatépítési képességgel	3,47	3,49	2,84
Rugalmas alkalmazkodó képességgel	3,31	3,46	3,32
Kreativitással, innovációval	3,29	3,28	3,07
Empátiával	3,22	3,36	3,03
ÁTLAG	3,56	3,54	3,17

47. táblázat: Vezetői kompetenciák megítélése

Látható az is, hogy 3,5 fölötti értékkel – összesen 11 esetben – a *felsővezetőktől* elvárt tulajdonságok szerepelnek. Ezek közül kiemelkedik a 3,92-es értékkel a *döntési képesség* fontossága, amihez szintén kimagasló (3,75 feletti) átlagértékkel a *következetesség* és a *kiszámíthatóság* társul.

A *középvezetők* esetében már csak 7 esetben haladja meg az adott vezetői tulajdonság átlagos megítélése a 3,5-es értéket. Ezek közül magasan a *szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintje* emelkedik ki (3,81). Egyetlen további kompetencia sem haladja meg a 3,75-ös értéket. Mindenképpen megemlítenéd, hogy az *együttműködési készség* a felsővezetők esetében nem került be a legfontosabb kompetenciák közé, ezzel szemben a középvezetőknél ott szerepel 3,62-es átlagértékkel.

A *beosztott vezetők* esetében már csak egyetlen kompetencia értéke haladja meg a 3,5-es értéket, a középvezetőknél is a legmagasabb értéket képviselő *szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintje*.

30. kérdés: *Ön szerint az alábbi tulajdonságok közül melyekkel és milyen mértékben kell rendelkeznie a vezetői utánpótláshoz tartozóknak?*

Ez a kérdés a teljes vizsgálati mintánkra vonatkozott, így összesen 1086 vonatkozó megítélés született mind a felsorolt 17 vezetői kompetencia vonatkozásában. Az eredményeket külön-külön elemeztük az egyes vezetői beosztási szintekre vonatkozóan, melyeket az alábbi táblázat foglal össze.

VEZETŐI KOMPETENCIÁK MEGÍTÉLÉSE (1086 fő – átlag)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
<i>Következetességgel, kiszámíthatósággal</i>	3,67	3,57	3,44
<i>Döntési képességgel, felelősségvállalással</i>	3,66	3,49	3,15
<i>Cél-, és feladat-orientáltsággal</i>	3,64	3,52	3,39
<i>Rendszer-szemlélettel, lényeglátással</i>	3,59	3,37	3,10
<i>Szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintjével</i>	3,58	3,66	3,57
<i>Személyes példamutatással</i>	3,57	3,53	3,32
<i>Reális önismerettel, önfejlesztési igénnyel</i>	3,56	3,42	3,28

VEZETŐI KOMPETENCIÁK MEGÍTÉLÉSE (1086 fő – átlag)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
Önállósággal	3,55	3,41	3,20
Kommunikációs készséggel	3,53	3,36	3,14
Konfliktus kezelő képességgel	3,51	3,41	3,14
Együttműködési készséggel	3,51	3,46	3,37
Rugalmas alkalmazkodó képességgel	3,43	3,39	3,26
Munkatársak motiválási és fejlesztési képességével	3,42	3,33	2,91
Vezetési technikák ismeretével	3,39	3,20	2,71
Kreativitással, innovációval	3,39	3,23	3,05
Csapatépítési képességgel	3,39	3,30	2,90
Empátiával	3,26	3,24	3,07
ÁTLAG	3,51	3,41	3,18

48. táblázat: Vezetői utánpótlás kompetenciák megítélése

Jól látható, hogy mindhárom vezetői beosztási szint vonatkozásában mind a 17 felsorolt vezetői kompetenciát a megkérdezettek átlagosan legalább jellemzőnek, de inkább teljes mértékben jellemzőnek ítélték. Ez alól három kivétel volt a **beosztott vezetők** esetében, ott a *vezetési technikák ismerete*, a *csapatépítési képesség* és a *munkatársak motiválási és fejlesztési készsége* átlaga a „jellemző” (azaz hármas érték) alatt maradt hasonlóan a vezetői kompetenciákhoz.

Látható az is, hogy 3,5 fölötti értékkel a legtöbb – szintén összesen 11 esetben – a *felső vezetőktől* elvárt tulajdonságok szerepelnek, melyek közül azonban kiemelkedő, 3,75-ös érték fölötti átlaggal egyetlen kompetencia sem rendelkezik, bár az első két helyen a vezetői kompetenciákhoz hasonlóan a *döntési képesség* (3,66), *valamint a következetesség és kiszámíthatóság* (3,67) kompetencia szerepel.

A *középvezetők* esetében már csak 4 esetben haladja meg az adott vezetői tulajdonság átlagos megítélése a 3,5-es értéket. Ezek közül a *szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintje* emelkedik ki (3,66).

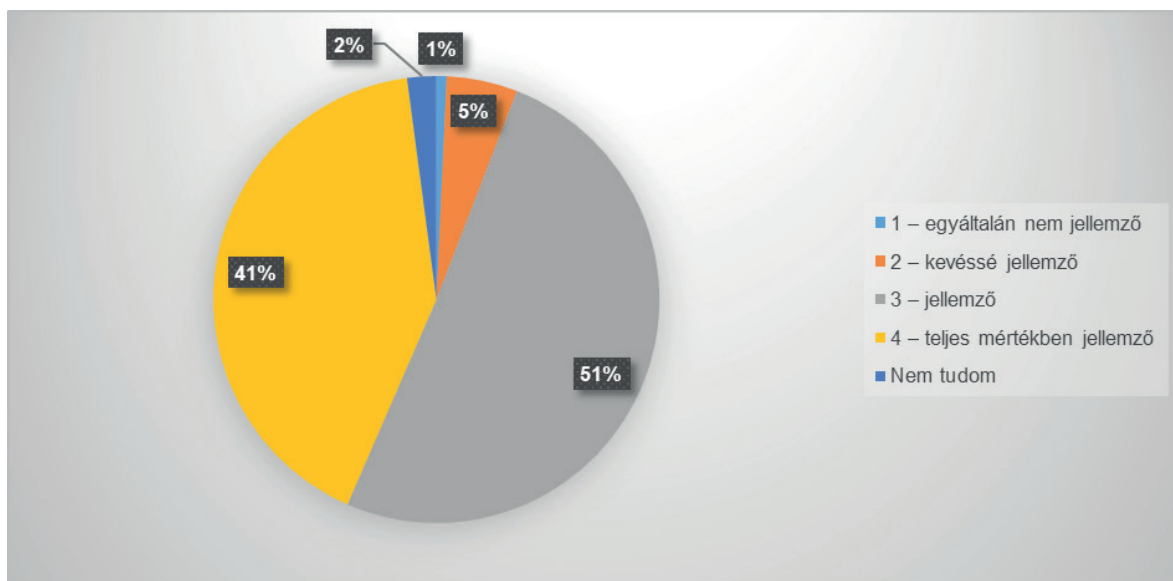
A *beosztott vezetők* esetében már csak egyetlen kompetenciára vonatkozó érték haladja meg a 3,5-es átlagot. A középvezetőknél is a legmagasabb értéket a *szakmai ismeretek alkalmazása* kapta.

4.2.5. Vezetőkkel szembeni elvárások

31-es kérdés: Mennyire jellemző, hogy az Ön szervezetében a vezetők az adott szakterülethez illeszkedő képzettséggel, végzettséggel rendelkeznek?

Ez a kérdés a teljes vizsgálati mintára vonatkozott, azaz mind az 1086 kitöltő válasza megjelenik az eredményekben. A válaszadók egy 4 fokozatú skálán értékelték, hogy a szervezetüknél mennyire jellemző a szakterületi végzettséggel rendelkező vezetők jelenléte. A legtöbben (550 fő) – a válaszadók 51%-a – a 3-as értéket választották, azaz náluk jellemző, hogy szakterületi végzettséggel rendelkeznek a vezetők. A válaszadók 41%-a (449 fő) választása szerint az ő szervezetüknél teljes mértékben jellemző, hogy a vezetők szakterületükhöz illeszkedő képzettséggel, végzettséggel rendelkeznek. A kérdőívet kitöltők 92%-a szerint, a különböző vezetői szintekre egyaránt jellemző, hogy szakterületi végzettséggel, képzettséggel rendelkeznek. A maradék 8% a következőképpen oszlik meg: a kitöltők 5%-a (56 fő) választotta a 2-es értéket (ami azt jelenti, hogy kevésbé jellemző a szakterületi vezetői végzettség az ő szervezetüknél), 1% (8 fő) szerint pedig egyáltalán nem

jellemző a szakterülethez illeszkedő vezetői végzettség, képzettség az ő szervezetüknél. 23 fő, a válaszadók 2%-a (23 fő) pedig nem tudott választ adni a kérdésre.



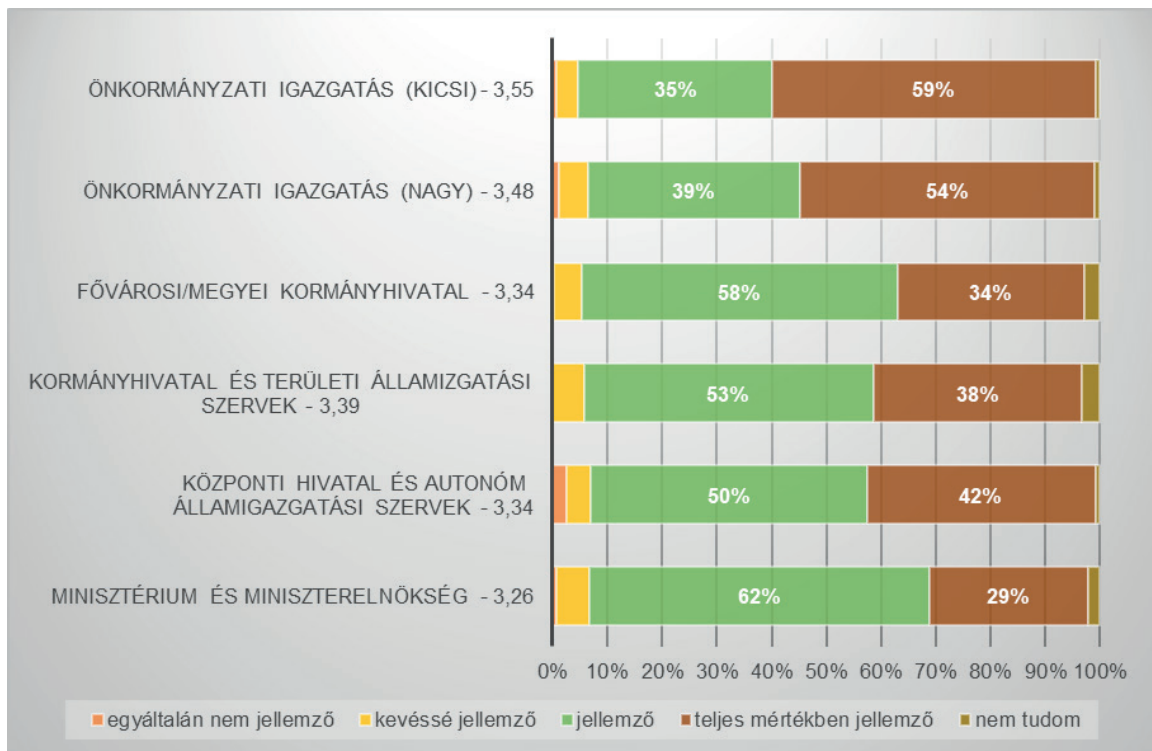
50. ábra: Vezetők szakterületi képzettséggel, végzettséggel rendelkezésének megítélése

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A teljes mintában a válaszok átlaga 3,39 lett. Szervezeti csoportosítás szerint értelmezve az eredményeket látható, hogy a legnagyobb arányban az önkormányzati igazgatás (kicsi) csoportban jelölték a 4-es értéket a kitöltők – ebben a csoportban a válaszok átlaga 3,55 lett. Ugyanakkor a legkisebb arányban a minisztérium és miniszterelnökség csoportban választották a kitöltők, hogy teljes mértékben jellemző a szakterülethez kapcsolódó vezetői végzettség – ebben a csoportban a válaszok átlaga 3,26.

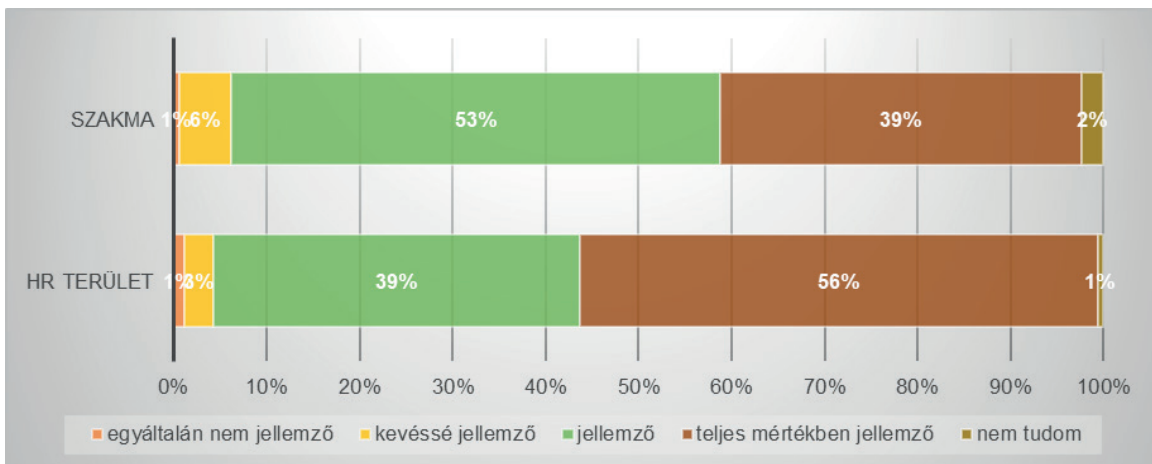
Szervezeti típusok	Egyáltalán nem jellemző (1)	Kevésbé jellemző (2)	Jellemző (3)	Teljes mértékben jellemző (4)	Nem tudom	ÖSSZESEN
Minisztérium és miniszterelnökség	1	8	82	38	3	132
Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	3	5	58	48	1	115
Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	0	12	111	80	7	210
Fővárosi/megyei kormányhivatal	1	16	182	108	9	316
Önkormányzati igazgatás (nagy)	2	10	72	100	2	186
Önkormányzati igazgatás (kicsi)	1	5	45	75	1	127
ÖSSZESEN	8	56	550	449	23	1086

49. táblázat: Vezetők szakterületi képzettséggel, végzettséggel rendelkezésének megítélése szervezeti típusonként



51. ábra: Vezetők szakterületi képzettséggel, végzettséggel rendelkezésének aránya szervezeti típusonként
 Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Szakterület szerinti csoportbontásban értékelve az eredményeket elmondható, hogy a HR területen dolgozó kérdőív kitöltők (a csoport teljes átlaga 3,52) magasabb arányban jelölték a kérdésre a 4-es (teljes mértékben jellemző) választ – 56%, mint a szakmai területen dolgozók – 39%. A nem HR területen dolgozók átlaga 3,37.

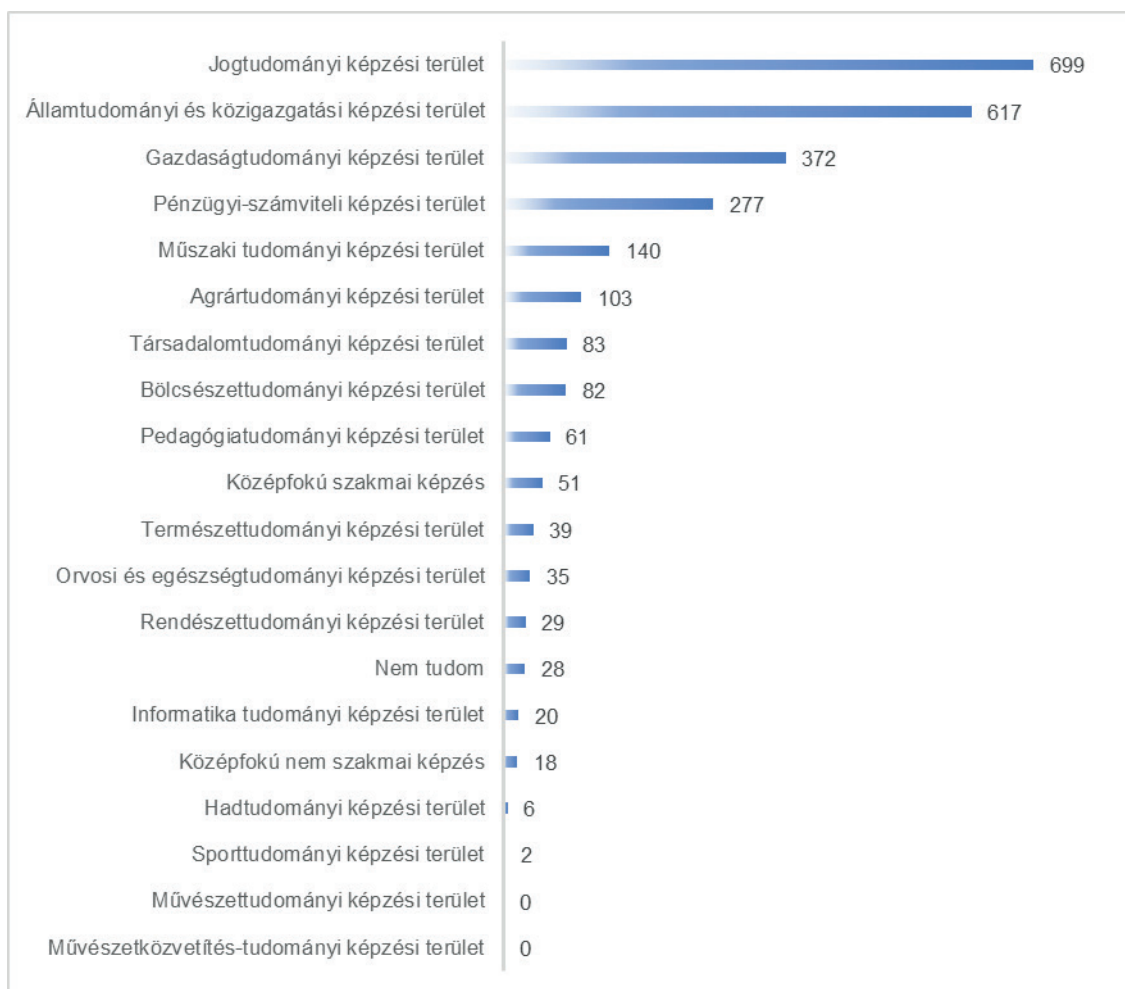


52. ábra: Vezetők szakterületi képzettséggel, végzettséggel rendelkezésének megítélése szakterületenként
 Forrás: A szerzők saját szerkesztése

32-es kérdés: Megítélése szerint, jellemzően mely képzési területekről érkeznek az Ön szervezetének vezetői?

Az adott kérdésben arra kerestük a választ, hogy mely képzési területeken szervezett végzettségek a legjellemzőbbek a közigazgatásban dolgozó vezetőknél. A következő táblázatban

látható a teljes mintára vonatkozó kérdésre kapott válaszok. Ezek alapján látható, hogy a leggyakoribb a jogtudományi, valamint az államtudományi és közigazgatási képzési területen szerzett végzettség, amit a gazdaságtudományi és a pénzügy-számviteli terület követ.



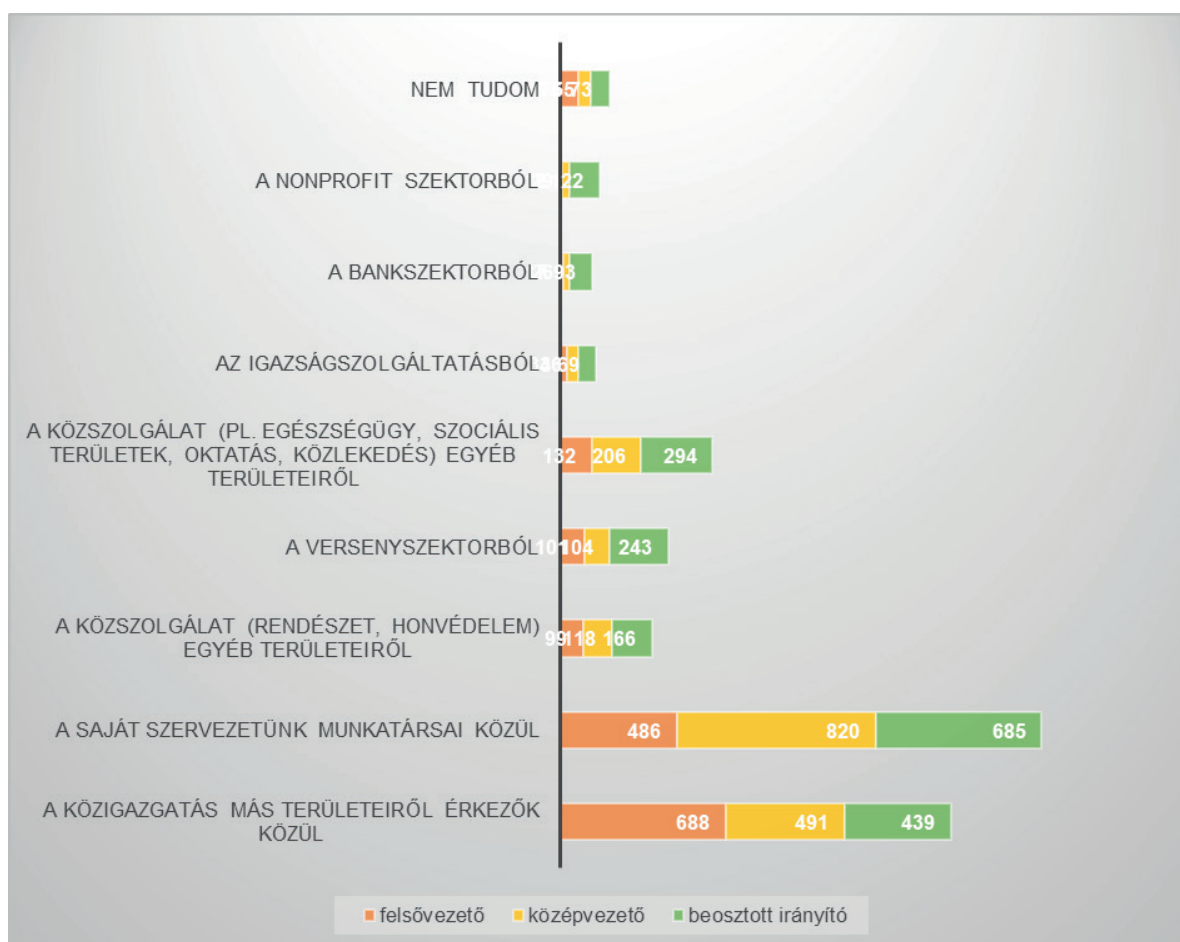
53. ábra: Vezetők képzettségi területének megítélése

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

33-as kérdés: Az Ön szervezetéhez általában milyen körből kerülnek ki a vezetők?

A kérdés a teljes vizsgálati mintára vonatkozott. A válaszokat tartalmazó táblázat és diagram értékelése után jól látható, hogy leginkább a saját szervezetük munkatársai közül kerülnek ki a közigazgatásban a vezetők. Bár kisebb mértékben, de ugyancsak kiemelkedően nagy számban jelölték a kitöltők a közigazgatás más területeit is. A két kiemelkedő gyakoriságú választást követi a közszolgálat (például egészségügy, szociális területek, oktatás, közlekedés) egyéb területei, majd a versenyszektor és a közszolgálat (rendészet, honvédelem) egyéb területei.

Vezetői szintenként elemezve a válaszokat elmondható, hogy a felsővezetők elsősorban a közigazgatás más területéről kerülnek ki a válaszok alapján, és azt követi a saját szervezetből való kiemelkedés. Ezzel szemben a középsővezetők és a beosztott irányítók leginkább a saját szervezetük munkatársai közül kerülnek ki, és csak azt követő gyakorisággal jelölték a kitöltők a közigazgatás más területeit.



54. ábra: Vezető-kiválasztás forrásai
 Forrás: A szerzők saját szerkesztése

VEZETŐ-KIVÁLASZTÁS FORRÁSAI	Felsővezető (fő)	Középvezető (fő)	Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör (fő)
A közigazgatás más területeiről érkezők közül	688	491	439
A saját szervezetünk munkatársai közül	486	820	685
A közszolgálat (rendészet, honvédelem) egyéb területeiről	99	118	166
A versenyszektorból	101	104	243
A közszolgálat (például egészségügy, szociális területek, oktatás, közlekedés) egyéb területeiről	132	206	294
Az igazságszolgáltatásból	33	46	69
A bankszektorból	17	26	93
A nonprofit szektorból	12	29	122
Nem tudom	76	55	73

50. táblázat: Vezető-kiválasztás forrásai

34-es kérdés: Az Ön megítélése szerint mennyire jellemzők az alábbi megállapítások a közigazgatáson kívülről érkezett vezetőkre, a közigazgatáson belülről kinevezett vezetőkhez képest?

A kérdés a teljes vizsgálati mintára vonatkozott. A válaszadás során egy 4 fokú skálán kellett értékelni a kitöltőknek, hogy mennyire érzik jellemzőnek az adott állítást az egyes vezetői szinteken a közigazgatáson kívülről jött vezetők tekintetében. Az értékelések átlagát tartalmazó táblázatban jól látható, hogy sehol nem találhatóak 3,00 átlag feletti értékek, ami azt jelenti, hogy a kitöltők összességében nem tartják a felsorolt állításokat egyértelműen jellemzőnek a közigazgatáson kívülről érkezett vezetőkre. A vezetői szintenként összesített átlagok enyhén csökkenő irányt mutatnak az alacsonyabb vezetői szint irányába, ami alapján feltételezhető, hogy a megfogalmazott állítások is egyre kevésbé igazak az alacsonyabb vezetői szinteken.

KÖZIGAZGATÁSON KÍVÜLRŐL JÖTT VEZETŐK JELLEMZŐI	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
Átfogóbb elméleti tudással rendelkeznek	2,12	2,15	2,07
Átfogóbb közigazgatási ismeretekkel rendelkeznek	1,76	1,79	1,72
Könnyebben beilleszkednek a munkakörnyezetbe	2,18	2,16	2,10
Elkötelezettebbek a közigazgatás iránt	1,95	1,91	1,89
Nagyobb gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szakterületükön	2,46	2,39	2,32
Jobban érdeklődnek a munka jellege iránt	2,40	2,30	2,23
Tovább megmaradnak a szervezetben	1,96	1,96	1,93
Nagyobb tapasztalattal rendelkeznek a vezetés területén	2,50	2,30	2,00
ÁTLAG	2,17	2,12	2,03

51. táblázat: Közigazgatáson kívülről jött vezetők jellemzői

Szervezeti típusonként kialakított csoportok szerint vizsgálva az eredményeket, láthatóvá válik, hogy a „Nagyobb gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szakterületükön” állításra felső- és középvezetői szinten a minisztérium és miniszterelnökség csoportba tartozók több mint 60%-a hármast vagy négyes értéket jelölt, valamint a válaszok átlaga is 2,5 felett van mindkét vezetői szinten (2,81/2,64).

„Nagyobb gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szakterületükön”						
	Minisztérium és miniszterelnökség	Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	Fővárosi/megyei kormányhivatal	Önkormányzati igazgatás (nagy)	Önkormányzati igazgatás (kicsi)
Felsővezető						
1	8%	13%	19%	16%	12%	27%
2	21%	41%	39%	37%	36%	31%
3	52%	38%	35%	34%	40%	31%
4	19%	10%	9%	12%	13%	13%
Átlag	2,81	2,48	2,34	2,43	2,55	2,34

„Nagyobb gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szakterületükön”						
	Minisztérium és miniszterelnökség	Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	Fővárosi/megyei kormányhivatal	Önkormányzati igazgatás (nagy)	Önkormányzati igazgatás (kicsi)
Középvezető						
1	13%	19%	21%	20%	13%	26%
2	26%	34%	33%	34%	44%	34%
3	46%	37%	36%	36%	34%	31%
4	15%	11%	11%	10%	9%	9%
Átlag	2,64	2,42	2,38	2,36	2,40	2,26

52. táblázat: „Nagyobb gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szakterületükön” tétel jellemzői

Felsővezetői szinten vizsgálva a „*Jobban érdeklődnek a munka jellege iránt*” állítást, a minisztérium és miniszterelnökség csoportban a csoportba tartozó válaszadók több mint fele szerint jellemző, vagy teljes mértékben jellemző az adott állítás a felsővezetőkre a szervezetüknél. A válaszok átlaga 2,58.

„Jobban érdeklődnek a munka jellege iránt”						
	minisztérium és miniszterelnökség	központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	fővárosi/megyei kormányhivatal	önkormányzati igazgatás (nagy)	önkormányzati igazgatás (kicsi)
Felsővezető						
1	10%	12%	13%	13%	15%	18%
2	34%	41%	45%	41%	44%	39%
3	45%	39%	37%	39%	33%	33%
4	11%	8%	6%	7%	9%	10%
Átlag	2,58	2,43	2,40	2,41	2,38	2,35

53. táblázat: „Jobban érdeklődnek a munka jellege iránt” tétel jellemzői

A „*Nagyobb tapasztalattal rendelkeznek a vezetés területén*” állítás felsővezetői szinten történő szervezeti típusok szerinti elemzése alapján az állításra a minisztérium és miniszterelnökség csoport tagjainak több mint 60%-a választotta a jellemző, vagy a teljes mértékben jellemző lehetőséget. Az átlag 2,75 volt a két csoportban.

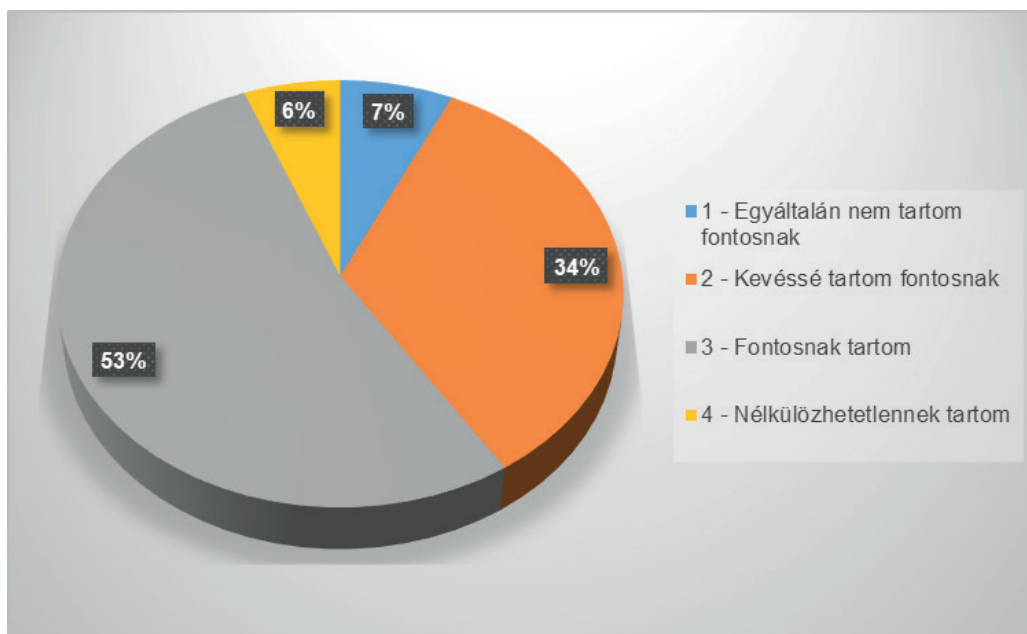
„Nagyobb tapasztalattal rendelkeznek a vezetés területén”						
	minisztérium és minisztereinkőség	központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	fővárosi/megyei kormányhivatal	önkormányzati igazgatás (nagy)	önkormányzati igazgatás (kicsi)
Felsővezető						
1	11%	12%	12%	11%	16%	22%
2	25%	41%	37%	37%	38%	32%
3	49%	32%	43%	41%	34%	33%
4	17%	15%	8%	12%	13%	13%
Átlag	2,75	2,50	2,47	2,56	2,45	2,39

54. táblázat: „Nagyobb tapasztalattal rendelkeznek a vezetés területén” tétel jellemzői

4.2.6. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszerre vonatkozó kérdések

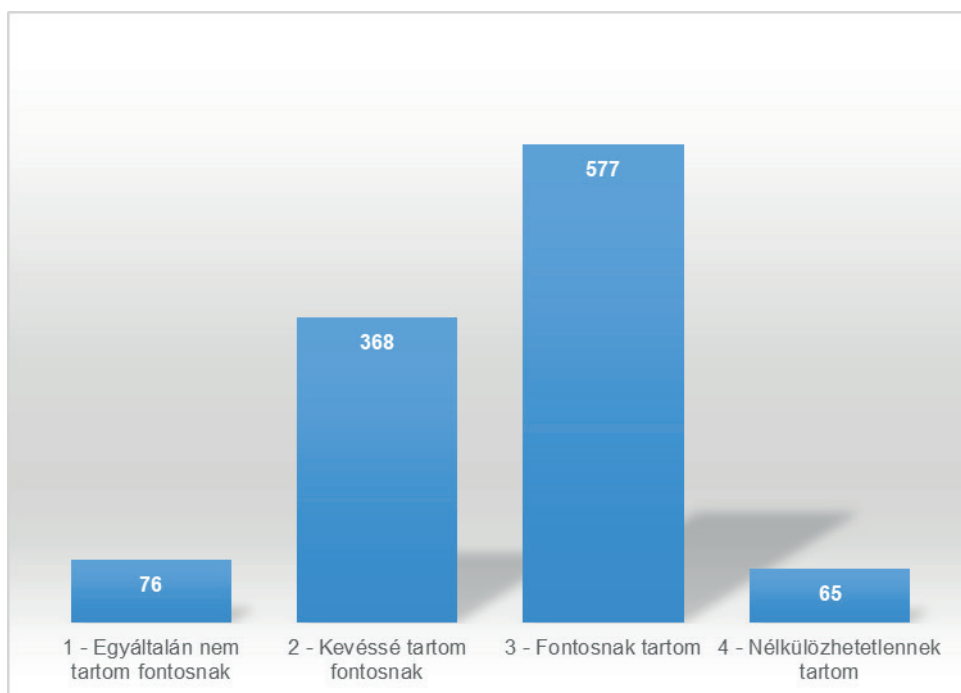
35-ös kérdés: *Mennyire tartja fontosnak, hogy a közigazgatás jelenlegi vezető-kiválasztási gyakorlatát vezető-kiválasztási rendszerre fejlesszék?*

A kérdésre a teljes vizsgálati minta, azaz 1086 fő válaszolt. A válasz során 4 fokozatú skálán kellett értékelnie a válaszadónak a vezető-kiválasztási rendszer fejlesztésének fontosságát. A válaszadók 53% (577 fő) fontosnak tartja, hogy a jelenlegi gyakorlatot vezető-kiválasztási rendszerre fejlesszék, 6% (65 fő) pedig kifejezetten nélkülözhetetlennek tartja ezt a lépést. Emellett a megkérdezettek 34% (368 fő) kevésbé tartja fontosnak a fejlesztést, 7% (76 fő) szerint pedig egyáltalán nem fontos.



55. ábra: A vezető-kiválasztási rendszerfejlesztés fontosságának megítélése arányaiban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



56. ábra: A vezető-kiválasztási rendszerfejlesztés fontosságának megítélése

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszok átlaga a 4 fokú skálán a teljes minta tekintetében 2,58 lett. A különböző szempontok szerinti csoportosítások elemzése egyértelműen megmutatja az esetleges hangsúlyeltolódásokat. Azokat a csoportátlagokat és százalékokat, ahol legalább másfélszer annyian jelölték a 3-as és 4-es skálaértékeket az adott csoportban, a következő táblázatban kiemeltük.

Szervezeti típusok szerinti csoportbontásban a kormányhivatal és területi államigazgatási szervek, valamint a fővárosi/megyei kormányhivatal csoportokban a 3-as (fontosnak tartom), és a 4-es (nélkülözhetetlennek tartom) válaszokat a csoportba tartozók több mint 60%-a (62% és 63%) választotta. Szakterület szerinti csoportosítást figyelembe véve a HR területen dolgozóknak 62%-a válaszolta, hogy fontosnak, esetleg nélkülözhetetlennek tartja azt, hogy a jelenlegi vezető-kiválasztási gyakorlatot kiválasztási rendszerre fejlesszék. Életkor szerinti csoportosításból látható, hogy az 53-71 évesek csoportjának 68%-a jelölte a 3-as vagy 4-es válaszokat. Vezetői szintek szerinti csoportosításban pedig a beosztott irányító és a beosztott csoport válaszadóinak 65%-a és 69%-a ugyancsak a 3-as vagy 4-es értékeket választotta.

A JELENLEGI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI GYAKORLAT VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZERRÉ FEJLESZTÉSÉNEK FONTOSSÁGA	1	2	3	4	ÖSSZ.	Csoport átlag
Szervezeti típus szerinti csoportosítás						
Minisztérium és miniszterelnökség	4%	39%	49%	8%	100%	2,61
Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	9%	34%	50%	7%	100%	2,56
Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	5%	33%	57%	5%	100%	2,62
Fővárosi/megyei kormányhivatal	6%	30%	58%	5%	100%	2,63
Önkormányzati igazgatás (nagy)	8%	37%	49%	6%	100%	2,54
Önkormányzati igazgatás (kicsi)	13%	34%	46%	6%	100%	2,46

A JELENLEGI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI GYAKORLAT VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZERRÉ FEJLESZTÉSÉNEK FONTOSSÁGA	1	2	3	4	ÖSSZ.	Csoport átlag
Szakterület szerinti csoportosítás						
HR	5%	33%	55%	7%	100%	2,62
Szakma	7%	34%	53%	6%	100%	2,57
Életkor szerinti csoportosítás						
23-37 év	6%	38%	51%	5%	100%	2,55
38-52 év	8%	37%	49%	6%	100%	2,53
53-71 év	5%	27%	63%	5%	100%	2,69
Vezetői szint szerinti csoportosítás						
Felsővezető	8%	34%	52%	5%	100%	2,55
Középvezető	7%	36%	53%	5%	100%	2,56
Beosztott irányító	8%	28%	54%	11%	100%	2,67
Beosztott	5%	26%	56%	13%	100%	2,78

55. táblázat: A vezető-kiválasztás rendszerré fejlesztésének fontossága

36-os kérdés: A kialakítandó közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer milyen rendszerelemeket tartalmazzon?

A kérdést minden kitöltő megkapta, így ennél a kérdésnél 1086 fős a vizsgálati minta. A kérdésre történő válasz során a kitöltők 11 rendszerelemet értékelték egy 4 fokú skálán, hogy mennyire értenek egyet annak alkalmazásával a kialakítandó közigazgatási vezető-kiválasztási rendszerben. Az egyes rendszerelemekre adott válaszok átlagát a következő táblázat mutatja.

RENDSZERELEMEK A KIALAKÍTANDÓ KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZERBEN	Átlag
A vezetői utánpótlás tervezését	3,16
A vezetők toborzását	2,66
A vezetői munkakörök pályáztatását	3,21
A vezető-kiválasztás szabályozott keretek közötti megvalósítását	3,19
A vezető-utánpótlási adatbank működtetését	2,79
A vezető-kiválasztási rendszer elveinek, felhasználható módszeregyüttesének és mérőeszköz-rendszerének kialakítását	2,89
A vezető-kiválasztási rendszer tervezett és koordinált működtetésének biztosítását	2,92
A vezetői-kiválasztási rendszer működésének folyamatos monitoringját	2,85
A vezetői utánpótlásként kezelt munkatárs vezetői kinevezése/megbízása előtti felkészítését, fejlesztését	3,24
Az újonnan kinevezett/megbízott vezetők mentori/coaching támogatásának biztosítását	3,21
A vezető-kiválasztási rendszer integrálását az emberierőforrás-gazdálkodás egyéb humán folyamataihoz és humán funkcióihoz	2,94

56. táblázat: Rendszerelemek a kialakítandó közigazgatási vezető-kiválasztási rendszerben

A vezetői utánpótlás felkészítése és fejlesztése elemmel értenek egyet leginkább a kitöltők, amit a vezetői munkakörök pályáztatása és az újonnan kinevezett vezetők mentori/coaching támogatása követ. A szabályozott keretek között folyó vezető-kiválasztás, a vezetői utánpótlás tervezése és a kiválasztási rendszer integrálása átlagos értékei ugyancsak a hármas átlagos érték felett vannak.

A válaszokat vezetői szintenként a skálaértékekre kapott szavazatok aránya szerint elemezve látható, hogy a vezetők toborzása elem az egyedüli, ahol a hármas és négyes skálaérték együttesen kevesebb, mint 60%-át kapta az adott elemre adott értékeléseknek.

RENDSZERELEMEK A KIALAKÍTANDÓ KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZERBEN	1 egyáltalán nem értek egyed	2 inkább nem értek egyed	3 inkább egyedérték	4 teljes mértékben egyedérték
A vezetői utánpótlás tervezését	3,31%	10,87%	52,58%	33,24%
A vezetők toborzását	6,72%	34,81%	44,11%	14,36%
A vezetői munkakörök pályáztatását	1,93%	12,71%	47,70%	37,66%
A vezető-kiválasztás szabályozott keretek közötti megvalósítását	2,67%	10,59%	51,38%	35,36%
A vezető-utánpótlási adatbank működtetését	6,54%	25,60%	50,09%	17,77%
A vezető-kiválasztási rendszer elveinek, felhasználható módszer együttesének és mérőeszköz rendszerének kialakítását	4,97%	21,82%	52,30%	20,90%
A vezető-kiválasztási rendszer tervezett és koordinált működtetésének biztosítását	4,33%	19,80%	55,25%	20,63%
A vezetői-kiválasztási rendszer működésének folyamatos monitoringját	5,43%	23,30%	51,93%	19,34%
A vezetői utánpótlásként kezelt munkatárs vezetői kinevezése/megbízása előtti felkészítését, fejlesztését	2,30%	8,66%	51,38%	37,66%
Az újonnan kinevezett/megbízott vezetők mentori/coaching támogatásának biztosítását	2,85%	10,68%	49,17%	37,29%
A vezető-kiválasztási rendszer integrálását az emberierőforrás-gazdálkodás egyéb humán folyamataihoz és humán funkcióihoz	4,97%	17,77%	55,34%	21,92%

57. táblázat: Vezető-kiválasztási rendszerelemekre adott értékelések arányai

Vezetői szintek szerint elemezve a „Vezetők toborzása” elemre adott válaszokat látható, hogy a beosztott irányító és a beosztott csoportba tartozók választásaiban a 3-as és 4-es érték aránya biztosan meghaladta a 60%-ot, a felsővezetői csoportnál épphogy elérte (60,22%), és a középvezetői csoportnál pedig alatta maradt (55,07%).

RENDSZERELEMEK A KIALAKÍTANDÓ KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZERBEN	1 egyáltalán nem értek egyed	2 inkább nem értek egyed	3 inkább egyedérték	4 teljes mértékben egyedérték
A vezetők toborzása				
<i>Felsővezető</i>	8,84%	30,94%	44,75%	15,47%
<i>Középvezető</i>	6,39%	38,54%	43,52%	11,55%
<i>Beosztott irányító</i>	2,63%	30,26%	46,05%	21,05%
<i>Beosztott</i>	3,53%	30,59%	43,53%	22,35%
<i>Összesen</i>	6,72%	34,81%	44,11%	14,36%

58. táblázat: Rendszerelemek a kialakítandó közgazgatási vezető-kiválasztási rendszerben

37-es kérdés: A vezetői utánpótlás tervezését hogyan, milyen formában javasolja megoldani?

A kérdés a teljes vizsgálati mintára vonatkozott, 1086 fő válaszolta meg.

A központilag, szolgáltató központon keresztül vezetői utánpótlás tervezés megvalósítás lehetőségénél a válaszadók 45,95%-a az *inkább nem javasolom* (2) választ adta, továbbá az *egyáltalán nem javasolom* (1), illetve az *inkább nem javasolom* (2) jelölések összesen 75,51%-át tették ki az összes válasznak. Az erre a lehetőségre adott válaszok átlaga 2,00.

A közigazgatási szervezetek szintjén, differenciált formában megvalósuló utánpótlás-tervezés megvalósítását a válaszadók 58,75%-a inkább javasolja (3), továbbá a teljes mértékben javasló (4) és az inkább javasló (3) értékelést adók összesen a teljes minta 81,13%-át teszik ki. Az erre a lehetőségre adott válaszok átlaga 3,00.

Aharmadik lehetőséget (a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával történő megvalósítás) a kérdőívet kitöltők 44,29%-a teljes mértékben javasolja (4), az inkább javasló (3) és a teljes mértékben javasló (4) összesen 87,11%-át teszik ki a mintának. Az erre a lehetőségre adott válaszok átlaga 3,28.

A vezetői utánpótlás tervezését hogyan, milyen formában javasolja megoldani?	Egyáltalán nem javasolom (1)	Inkább nem javasolom (2)	Inkább javasolom (3)	Teljes mértékben javasolom (4)	ÁTLAG
A vezetői utánpótlás tervezését a közigazgatás szintjén, központilag, szolgáltató központon keresztül	29,56%	45,95%	19,80%	4,70%	2,00
A vezetői utánpótlás tervezését az egyes közigazgatási szervezetek szintjén, differenciált formában	3,78%	15,10%	58,75%	22,38%	3,00
A vezetői utánpótlás tervezését a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával	3,13%	9,76%	42,82%	44,29%	3,28

59. táblázat: A vezetői utánpótlás tervezés megoldási javaslatai

38-as kérdés: A vezetők toborzását hogyan, milyen formában javasolja megoldani?

A kérdés ugyancsak a teljes vizsgálati mintára vonatkozott, 1086 fő válaszolta meg.

A válaszadók közül a legtöbben (59,02%) inkább javasolják (3) a közigazgatási szervezetek szintjén, differenciált formában megvalósuló vezetői toborzást, erre a lehetőséget teljes mértékben javasló (4) és inkább javasló (3) válaszadók együttes aránya 78,83%. Az értékelések átlaga 2,93.

A vezetők toborzásának a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával történő megvalósulását inkább javasolja 45,40%, a teljes mértékben javasló és az inkább javasló együttesen 83,98%-át teszik ki a teljes mintának. Az értékelések átlaga 3,18 ennél a lehetőségnél.

A központilag, szolgáltató központon keresztül megvalósuló vezetői toborzásra adott értékelések átlaga 1,97 lett. Inkább nem javasolom (2) értékelést a válaszadók 46,78% adott, az egyáltalán nem javasolom (1) és az inkább nem javasolom értékelések együttes aránya 77,07%.

A vezetők toborzását hogyan, milyen formában javasolja megoldani?	egyáltalán nem javasom (1)	inkább nem javasom (2)	inkább javasom (3)	teljes mértékben javasom (4)	ÁTLAG
A vezetők toborzását a közigazgatás szintjén, központilag, szolgáltató központon keresztül	30,29%	46,78%	18,69%	4,24%	1,97
A vezetők toborzását az egyes közigazgatási szervezetek szintjén, differenciált formában	5,16%	16,02%	59,02%	19,80%	2,93
A vezetők toborzását a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával	4,14%	11,88%	45,40%	38,58%	3,18

60. táblázat: A vezetők toborzásának megoldási javaslatai

39-es kérdés: A vezetők pályáztatását hogyan, milyen formában javasolja megoldani?

Ez a kérdés ugyancsak a teljes vizsgálati mintára vonatkozott.

A kitöltők legnagyobb százalékban (60,68%) inkább javasolják (3) az egyes közigazgatási szervezetek szintjén, differenciált formában megvalósuló vezetői pályáztatást. Ennél a tételnél a teljes mértékben javaslok (4) és az inkább javaslok (3) együttes aránya 83,33% a teljes mintának. Az értékelések átlaga ennél a lehetőségnél 3,02.

A közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával megvalósuló vezetői pályáztatási lehetőséget a megkérdezettek 46,22%-a inkább javasolja (3), itt a teljes mértékben javaslok (4) és az inkább javaslok (3) együttes aránya 87,20%. Az összes értékelés átlaga 3,25.

A közigazgatás szintjén, központilag, szolgáltató központon keresztül megvalósuló vezetői pályáztatási lehetőséget inkább nem javasolja (2) a megkérdezettek 46,96%-a. Az egyáltalán nem javaslok (1) és az inkább nem javaslok (2) együtt 75,69%-át teszik ki ennél a lehetőségnél a teljes mintának. A válaszok átlaga 2,00.

A vezetők pályáztatását hogyan, milyen formában javasolja megoldani?	egyáltalán nem javasom (1)	inkább nem javasom (2)	inkább javasom (3)	teljes mértékben javasom (4)	ÁTLAG
A vezetők pályáztatását a közigazgatás szintjén, központilag, szolgáltató központon keresztül	28,73%	46,96%	19,43%	4,88%	2,00
A vezetők pályáztatását az egyes közigazgatási szervezetek szintjén, differenciált formában	3,78%	12,89%	60,68%	22,65%	3,02
A vezetők pályáztatását a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával	3,22%	9,58%	46,22%	40,98%	3,25

61. táblázat: A vezetők pályáztatási javaslatai

40-es kérdés: A vezetők kiválasztását és a rendszer működtetését hogyan, milyen formában javasolja megoldani?

A kérdés a teljes vizsgálati mintára vonatkozott. Legmagasabb átlagos értékelést (3,15) „A vezető-kiválasztási rendszer működtetését a közigazgatási szervezetek önállóan lássák el” opció kapott. Itt a 3-as és 4-es skálaértéket választó kitöltők aránya 81,50% volt. Ezt 2,83-as átlaggal a „Vezetők kiválasztását a közigazgatási szervezetek szintjén kialakított módszeregyüttes és mérőeszköz rendszer felhasználásával” válaszlehetőség követte, ahol a 3-as és 4-es értékek együttes aránya 72,09% volt. A válaszadók 65,38%-a választotta a 3-as vagy 4-es skálaértéket „A vezetők kiválasztását központilag kialakított, de a közigazgatási szervezetek szintjén differenciáltan alkalmazható módszeregyüttes és mérőeszköz rendszer felhasználásával” opciónál, aminél az értékelések átlaga 2,72 volt.

Legkevésbé „A vezető-kiválasztási rendszer koordinációját, monitoring támogatását és a kiválasztási aktusok teljes körének teljesítését egy központi szolgáltató szervezet lássa el” opciót javasolják a kitöltők, az összes értékelés átlaga itt 1,98 volt, az 1-es és 2-es skálaértéket a kitöltők 75,50%-a jelölte összesen. Ugyancsak a nem javasolt irányba tartozik „A vezető-kiválasztási rendszer koordinációját, monitoring támogatását és meghatározott kiválasztási aktusok teljesítését egy központi szolgáltató szervezet lássa el”, 2,01-es átlaggal követte, ahol az 1-es és 2-es skálaértéket a kitöltők 74,68%-a választotta. „A vezetők kiválasztását központilag kialakított, egységesen alkalmazandó módszeregyüttes és mérőeszköz rendszer felhasználásával” lehetőségre adott értékelések átlaga 2,06, itt az 1-es és 2-es értékeket a kitöltők 73,85%-a jelölte be.

A vezetők kiválasztását és a rendszer működtetését hogyan, milyen formában javasolja megoldani?	egyáltalán nem javasom (1)	inkább nem javasolom (2)	inkább javasolom (3)	teljes mértékben javasolom (4)	ÁTLAG
A vezetők kiválasztását központilag kialakított, egységesen alkalmazandó módszeregyüttes és mérőeszköz rendszer felhasználásával	24,49%	49,36%	22,10%	4,05%	2,06
A vezetők kiválasztását központilag kialakított, de a közigazgatási szervezetek szintjén differenciáltan alkalmazható módszeregyüttes és mérőeszköz rendszer felhasználásával	10,13%	24,49%	48,90%	16,48%	2,72
A vezetők kiválasztását a közigazgatási szervezetek szintjén kialakított módszeregyüttes és mérőeszköz rendszer felhasználásával	5,62%	22,28%	55,52%	16,57%	2,83
A vezető-kiválasztási rendszer koordinációját, monitoring támogatását és a kiválasztási aktusok teljes körének teljesítését egy központi szolgáltató szervezet lássa el	30,29%	45,21%	20,35%	4,14%	1,98
A vezető-kiválasztási rendszer koordinációját, monitoring támogatását és meghatározott kiválasztási aktusok teljesítését egy központi szolgáltató szervezet lássa el	28,36%	46,32%	21,55%	3,78%	2,01
A vezető-kiválasztási rendszer működtetését egy központi szolgáltató szervezet és a közigazgatási szervezetek közösen, együttműködésben lássák el	18,42%	33,43%	38,77%	9,39%	2,39
A vezető-kiválasztási rendszer működtetését a közigazgatási szervezetek önállóan lássák el	4,79%	13,72%	43,65%	37,85%	3,15

62. táblázat: Javaslatok a vezetők kiválasztására és a rendszer működtetésre

41-es kérdés: A vezető-utánpótlási adatbank működtetését hogyan, milyen formában javasolja megoldani?

A kérdésre a teljes vizsgálati minta adott választ. Legmagasabb átlaggal „A vezető-utánpótlási adatbank felállítását és működtetését a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával” opció rendelkezik (3,11), ahol a 3-as és 4-es értékekre adott válaszok aránya 81,03% volt.

Az értékelések átlaga 2,71 volt „A vezető-utánpótlási adatbank felállítását és működtetését az egyes közigazgatási szervezetek szintjén, differenciált formában” opciónál, amit összesen a kitöltők 67,34%-a javasolt inkább (3), vagy teljes mértékben javasolt (4).

Inkább nem javasolták a kitöltők – az 1-es és 2-es értékek összesen 68,60%-ot adnak – „A vezető-utánpótlási adatbank felállítását és működtetését a közigazgatás szintjén, központilag, szolgáltató központon keresztül” opciót. Itt az összes értékelés átlaga 2,12.

A vezető-utánpótlási adatbank működtetését hogyan, milyen formában javasolja megoldani?	egyáltalán nem javasom (1)	inkább nem javasolom (2)	inkább javasolom (3)	teljes mértékben javasolom (4)	ÁTLAG
A vezető-utánpótlási adatbank felállítását és működtetését a közigazgatás szintjén, központilag, szolgáltató központon keresztül	25,97%	42,63%	24,68%	6,72%	2,12
A vezető-utánpótlási adatbank felállítását és működtetését az egyes közigazgatási szervezetek szintjén, differenciált formában	8,84%	23,76%	54,88%	12,52%	2,71
A vezető-utánpótlási adatbank felállítását és működtetését a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával	5,99%	12,98%	45,30%	35,73%	3,11

63. táblázat: Vezetői utánpótlás adatbank működési javaslatjai

42-es kérdés: A vezető-utánpótlási adatbankba kerülést milyen formában javasolja megoldani?

A kérdésre a teljes vizsgálati minta válaszolt. Az értékelések átlagát elemezve látható, hogy egyik lehetőségnél sem érte el a 3-as értéket. A legmagasabb átlaggal „Az érintett felkészültsége, kompetencia-megfelelése alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére” lehetőség rendelkezik (2,92), ahol az inkább javasolom (3-as) és a teljes mértékben javasolom (4-es) értéket együttesen a válaszadók 76,80%-a választotta. Ezt „Az érintett közvetlen vezetőjének javaslatára és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére” opció követi, 2,78-as átlaggal, a 3-as és 4-es értékek együttes aránya ennél a tételnél 69,15%. 2,73-as átlaggal rendelkezik „Az előírt kiválasztási eljárás eredménye alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére” tétel, ennél a 3-as és 4-es értéket a válaszadók 67,96%-a választotta. „Az érintett önkéntes jelentkezése alapján” lehetőség 2,71-es átlaggal rendelkezik, a válaszadók 61,14%-a javasolta inkább, vagy teljes mértékben ezt a lehetőséget.

A vezető-utánpótlási adatbankba kerülést milyen formában javasolja megoldani?	egyáltalán nem javasom (1)	inkább nem javasom (2)	inkább javasom (3)	teljes mértékben javasom (4)	ÁTLAG
Az érintett önkéntes jelentkezése alapján	11,05%	27,81%	39,96%	21,18%	2,71
Az érintett közvetlen vezetőjének döntése alapján	10,50%	30,66%	50,09%	8,75%	2,57
Az érintett közvetlen vezetőjének javaslatára és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére	8,38%	22,47%	51,47%	17,68%	2,78
Az érintett munkáltatói jogkört gyakorló vezetőjének döntése alapján	10,87%	36,19%	44,38%	8,56%	2,51
Az előírt kiválasztási eljárás eredménye alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére	9,02%	23,02%	53,41%	14,55%	2,73
Az érintett egyéni teljesítményértékelése alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére	11,88%	27,81%	47,51%	12,80%	2,61
Az érintett felkészültsége, kompetencia-megfelelése alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére	8,20%	15,01%	52,95%	23,85%	2,92
A közigazgatási szervezet érdekét figyelembe véve, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére	9,12%	26,61%	51,57%	12,71%	2,68
Az életpálya nyújtotta lehetőségek kihasználása alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére	10,41%	30,02%	49,26%	10,31%	2,59

64. táblázat: A vezetői utánpótlás adatbankba kerülés lehetőségei

43-as kérdés: A vezető-kiválasztási rendszer szabályozott működtetését hogyan, milyen formában javasolja megoldani?

A fenti kérdésre „A közigazgatás vezető-kiválasztási rendszerét olyan keret jellegű jogi megoldással működtessék, ahol a közigazgatási szervezetek a részleteket saját hatáskörben szabályozhatják” opcióra a válaszadók 55,3%-a jelölte be az *inkább javasom* értéket (az *inkább javasom* és a *teljes mértékben javasom* értékeket itt összesen 81,7% választotta). „A közigazgatás vezető-kiválasztási rendszerét a közigazgatási szervezetek a Kormány által kiadott ajánlás/koncepció/útmutató alapján önállóan működtessék” lehetőséget a válaszadók 44,1%-a *inkább javasolja*. Összesen 67,4% az *inkább javasom* és a *teljes mértékben javasom* válaszok aránya. Az *inkább nem javasom* válaszlehetőség kapta a legtöbb választ (42,2%) „A közigazgatás vezető-kiválasztási rendszerét egységes jogi szabályozással működtessék” lehetőségnél (az egyáltalán nem javasom, és az *inkább nem javasom* értékelések aránya összesen 58,8%).

A vezető-kiválasztási rendszer szabályozott működtetését hogyan, milyen formában javasolja megoldani?	egyáltalán nem javasom %	inkább nem javasom %	inkább javasom %	teljes mértékben javasom %
A közigazgatás vezető-kiválasztási rendszerét egységes jogi szabályozással működtessék	16,6	42,2	31,3	9,9
A közigazgatás vezető-kiválasztási rendszerét olyan keret jellegű jogi megoldással működtessék, ahol a közigazgatási szervezetek a részleteket saját hatáskörben szabályozhatják	4,3	13,9	55,3	26,4
A közigazgatás vezető-kiválasztási rendszerét a közigazgatási szervezetek a Kormány által kiadott ajánlás/koncepció/útmutató alapján önállóan működtessék	8,8	23,8	44,1	23,3

65. táblázat: Javaslatok a vezető-kiválasztás rendszerére

44-es kérdés: A vezetői utánpótlásként kezelt munkatárs vezetői kinevezése/megbízása előtti felkészítést, fejlesztést hogyan, milyen formában javasolja megoldani?

A válaszadók leginkább „A közigazgatási szerveknél tervezett és bonyolított formában, a betöltendő vezetői munkakör jellegéhez igazodva” lehetőséget javasolják a vezetői utánpótlásként kezelt munkatársak vezetői kinevezés előtti felkészítéseként (inkább javasolom, és teljes mértékben javasolom válaszok aránya összesen 79,1%). Bár már nem ekkora arányban, de még mindig a válaszadók több mint 60%-a javasolja (inkább javasolom, és teljes mértékben javasolom válaszok aránya összesen 65%) „A régióként vagy szakterületi bontásban, a közigazgatási szervezetek összefogásával tervezett és bonyolított formában, a betöltendő vezetői munkakör jellegéhez igazodva” opciót.

A többi javaslati lehetőségnél a válaszok több mint fele már a nem javasolom értékek felé tolódtak el. Legkevésbé a „Külső szervezetek, illetve szakértők bevonásával” lehetőséget javasolták a megkérdezettek (egyáltalán nem javasolom, és inkább nem javasolom válaszok együttes aránya 66,8%).

44. A vezetői utánpótlásként kezelt munkatárs vezetői kinevezése/megbízása előtti felkészítést, fejlesztést hogyan, milyen formában javasolja megoldani?	egyáltalán nem javasolom %	inkább nem javasolom %	inkább javasolom %	teljes mértékben javasolom %
Központilag tervezett és bonyolított formában, a szolgáltató központon keresztül, a betöltendő vezetői munkakör jellegéhez igazodva	22,3	42,4	29,6	5,7
Központilag tervezett és bonyolított formában, a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen, a betöltendő vezetői munkakör jellegéhez igazodva	17,4	33,4	39,6	9,6
A régióként vagy szakterületi bontásban, a közigazgatási szervezetek összefogásával tervezett és bonyolított formában, a betöltendő vezetői munkakör jellegéhez igazodva	9,4	25,6	52,4	12,6
A közigazgatási szerveknél tervezett és bonyolított formában, a betöltendő vezetői munkakör jellegéhez igazodva	4,5	16,4	51,5	27,6
Külső szervezetek, illetve szakértők bevonásával	25,1	41,7	26,2	6,9

66. táblázat: Javaslatok a vezetői utánpótlás fejlesztésére

45-as kérdés: Szükségesnek tartja-e, hogy az újonnan kinevezett/megbízott vezetők szervezett formában – a munkakör jellegéhez igazodó – mentori és/vagy coaching támogatást kapjanak?

Szervezett formában a coaching/mentoring szolgáltatást a megkérdezettek 70, 9%-a tarja fontosnak az újonnan kinevezett vezetők támogatásában.

Szükségesnek tartja-e, hogy az újonnan kinevezett/megbízott vezetők szervezett formában – a munkakör jellegéhez igazodó – mentori és/vagy coaching támogatást kapjanak?	Igen %	Nem %	Nem tudom %
	70,9	17,7	11,4

67. táblázat: Mentori/coaching szolgáltatás igénye

46-os kérdés: Az újonnan kinevezett/megbízott vezetők szervezett formában – a munkakör jellegéhez igazodó – mentori és/vagy coaching támogatását hogyan, milyen formában javasolja megoldani?

A kérdést a teljes mintából (1086 válaszadó) csak az előző kérdésre Igen választ adó 770 fő (70,9%) kapta meg.

A válaszadók elsődlegesen „A közigazgatási szerveknél tervezett és bonyolított formában” lehetőséget javasolják megvalósításra (inkább javasolom, és teljes mértékben javasolom válaszok aránya összesen 80%). Ezt követi összesen (a 3-as és 4-es érték választása) 72,4%-os aránnyal „A régióként vagy szakterületi bontásban, a közigazgatási szervezetek összefogásával, tervezett és bonyolított formában” lehetőség. A többi lehetőségre adott válaszok vegyes képet mutatnak. A „Központi tervezett és bonyolított formában, a szolgáltató központon közreműködésével” lehetőséget a válaszadók 67,6% egyáltalán nem, vagy inkább nem javasolta.

Az újonnan kinevezett/megbízott vezetők szervezett formában – a munkakör jellegéhez igazodó – mentori és/vagy coaching támogatását hogyan, milyen formában javasolja megoldani?	Egyáltalán nem javasolom %	inkább nem javasolom %	Inkább javasolom %	Teljes mértékben javasolom %
Központi tervezett és bonyolított formában, a szolgáltató központon közreműködésével	22,7	44,9	26,6	5,7
Központi tervezett és bonyolított formában, a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen közreműködésével	15,2	33,0	41,0	10,8
A régióként vagy szakterületi bontásban, a közigazgatási szervezetek összefogásával, tervezett és bonyolított formában	6,4	21,2	57,9	14,5
A közigazgatási szerveknél tervezett és bonyolított formában	3,2	16,8	50,1	29,9
Külső szervezetek, illetve szakértők bevonásával	19,9	33,8	33,6	12,7

68. táblázat: Mentori/coaching szolgáltatás javasolt megoldásai

47-es kérdés: Ön szerint a vezető-kiválasztási rendszer integrációja szempontjából a kiemelt humán folyamatok és humán funkciók milyen jelentőséggel bírnak?

Ennél a kérdésnél egy 4 fokozatú skálán vizsgáltuk a humán folyamatokat és funkciókat.

A kérdésre adott válaszoknál „jelentős” fontosságúnak ítélték a felsorolás valamennyi elemét. A legfontosabb humán folyamatnak a munkaerő tervezést (60%) értékelték a jelölők. A vezetők beillesztése 59%-os jelölést kapott, a többi megjelölt humán folyamatot és kiemelt humán funkciót 50-60% közöttire értékelték, kivéve a teljesítményértékelést, amely kis mértékben (48,7%), de nem érte el az 50%-os jelölési arányt.

Ön szerint a vezető-kiválasztási rendszer integrációja szempontjából a kiemelt humán folyamatok és humán funkciók milyen jelentőséggel bírnak?	egyáltalán nem bír jelentőséggel %	kis mértékben jelentős %	jelentős%	nagy mértékben jelentős %
Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai tervezése	3	21,5	53,8	21,6
A munkaerő-tervezés	2,2	16,1	62,7	19
Az utánpótlás- és karriertervezés	2,4	19	56,1	22,6
A vezetők egyéni fejlesztése	1,9	11	53,1	33,9
A vezető-kiválasztási rendszer működtetése során keletkezett tudás összegyűjtése és megosztása	2,7	17,9	55,7	23,8
A vezetők beillesztése	3,6	19,5	59	17,9
Az ösztönzésmenedzsment	3,4	18,4	53,2	25
Az egyéni teljesítményértékelés	4	25,8	48,2	22

69. táblázat: Kiemelt humán folyamatok és humán funkciók jelentősége

48-as kérdés: Az új vezető-kiválasztási rendszerben az alábbi eszközök közül melyiket alkalmazná a különböző vezetői munkakörök esetében?

Ezt a kérdést azok a kérdőív kitöltők látták, akik a 25/a kérdésre válaszoltak (Az alábbi vezető-kiválasztási eszközök közül melyiket alkalmazzák?).

A három vizsgált vezetői munkakör esetében a jogszabály által előírt kiválasztási eszközöket megtartanák a válaszadók. A felső vezetők esetében a jelenleg opcionális pályázatást, motivációs levelet és életút kérdőívet is több mint 60% jelölte. A munkáltatói jogkör vezetőjével és az alkalmazó vezetővel folytatott interjúk is 80% körüli jelölést kaptak.

A középvezetők esetében az életút kérdőív alkalmazását kivéve hasonló eredmények születtek.

A beosztott irányító munkakörök esetében viszont a jogszabályban előírt képesítési követelmény, a büntetlen előélet vizsgálata és az önéletrajz bekérésén túl csak a közvetlen vezetővel folytatott interjú kapott 60%-nál nagyobb jelölést.

Az új vezető-kiválasztási rendszerben az alábbi eszközök közül melyiket alkalmazná?	Felső vezető %	Középvezető %	Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör %
Az önéletrajz bekérését	96,1	96,9	94,2
A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését	95,3	94,8	92,1
A jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzését	93,7	94,5	91,1
A pályáztatást	77,1	67,3	47,7
A motivációs levél bekérését	67,8	61,2	45,7
Életút kérdőív kitöltését és bekérését	60,7	47,1	29,3
Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel	80,9	87,8	83,7
Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület részvételével	36,6	36,7	40,3
Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel	79,7	70,1	48,3
Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének bekérését	56,4	53,8	53,5
Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát	25,9	23,8	28,2
Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát	58,2	47,9	32,9
Pszichológiai tesztvizsgálat eredményeinek vizsgálatát	42,7	33,1	23,2
Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát	41,5	31,6	21
Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést	35,9	33,6	24,2
Munkapróbát	19,5	20,8	39,8
Assesment Centert (Kiválasztásra alkalmas komplex értékelő központot, ahol a jelöltek egyéni, páros és csoportos helyzetekben feladatokat teljesítenek.)	24,6	15,3	9,7
Nem tudom	2,3	1,8	2,6

70. táblázat: Új vezető-kiválasztási rendszerbe javasolt eszközök

49-es kérdés: Az új vezető-kiválasztási rendszer egyes elemeit (eszközeit) milyen folyamat keretében alkalmazná a különböző vezetői munkakörök esetében?

Ebben a kérdésben azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók milyen típusú kiválasztási eljárást látnak szívesen a különböző vezetői körök esetében, (felsővezető, középvezető, beosztott irányító munkakörök), egykörös, kétkörös vagy háromkörös eljárást.

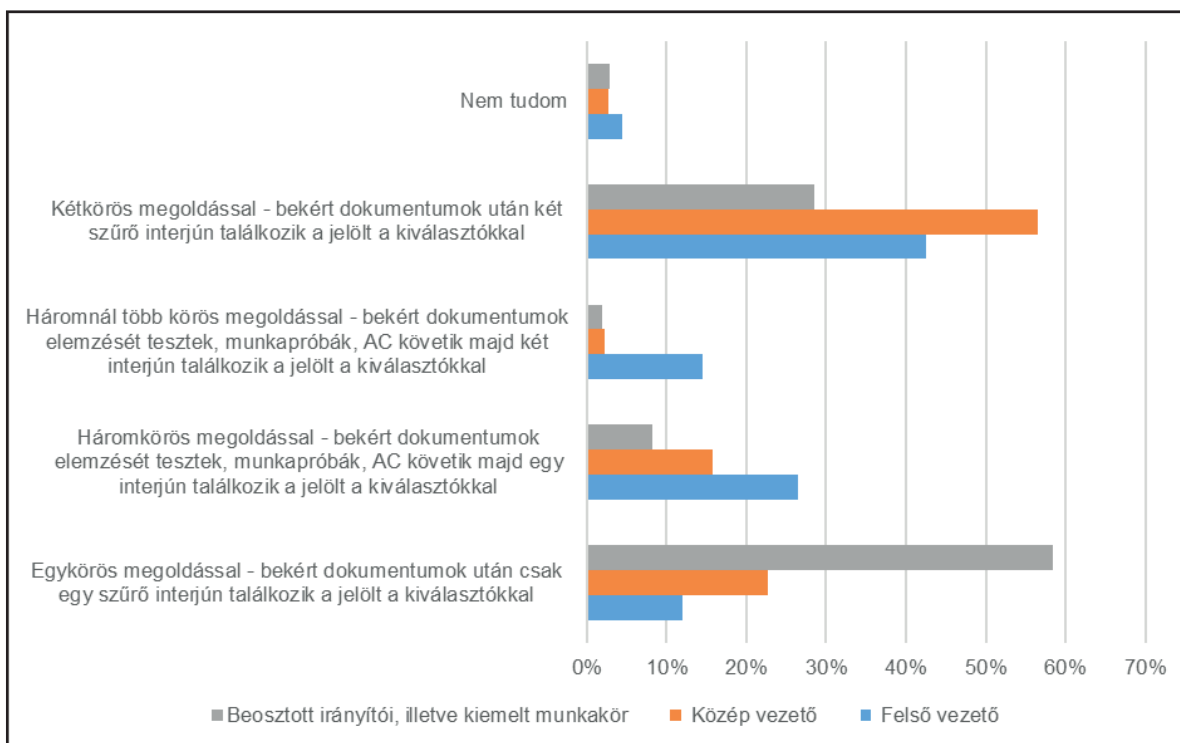
- Egykörös megoldással: a bekért dokumentumok után csak egy szűrő interjún találkozik a jelölt a kiválasztókkal.
- Kétkörös megoldással: a bekért dokumentumok után két szűrő interjún találkozik a jelölt a kiválasztókkal.
- Háromkörös megoldással: a bekért dokumentumok elemzését tesztek, munkapróbák, AC követik, majd egy interjún találkozik a jelölt a kiválasztókkal.
- Háromnál több körös megoldással: a bekért dokumentumok elemzését tesztek, munkapróbák, AC követik, majd két interjún találkozik a jelölt a kiválasztókkal

A három körös eljárást két különböző formára is tovább bontottuk, egy, illetve két interjúval záródó megoldásra.

A felső (43%) és közép vezetői (57%) csoport esetében azt javasolták a kitöltők, hogy a legideálisabb megoldás szerintük a kétkörös megoldás – ahol a bekért dokumentumok után két szűrő interjúval találkozik a jelölt a kiválasztókkal, a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakörök esetében (58%) pedig egykörös megoldás – ahol a bekért dokumentumok után csak egy szűrő interjúval találkozik a jelölt a kiválasztókkal.

Új vezető-kiválasztási rendszer javasolt elemei	Felsővezető	Közép-vezető	Beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakör
Egykörös megoldással – bekért dokumentumok után csak egy szűrő interjúval találkozik a jelölt a kiválasztókkal	12%	23%	58%
Háromkörös megoldással – bekért dokumentumok elemzését tesztek, munkapróbák, AC követik, majd egy interjúval találkozik a jelölt a kiválasztókkal	27%	16%	8%
Háromnál több körös megoldással – bekért dokumentumok elemzését tesztek, munkapróbák, AC követik, majd két interjúval találkozik a jelölt a kiválasztókkal	14%	2%	2%
Kétkörös megoldással – bekért dokumentumok után két szűrő interjúval találkozik a jelölt a kiválasztókkal	43%	57%	28%
Nem tudom	4%	3%	3%

71. táblázat: Új vezető-kiválasztási rendszer javasolt elemei



57. ábra: Új vezető-kiválasztási rendszer javasolt elemei vezetői szintenként

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

50-es kérdés: Milyen mértékben vonná be a vezető-kiválasztás folyamatába az alábbi szereplőket, a különböző vezetői munkakörök esetében?

Ebben a kérdésben három vezetői szintre vonatkozóan vizsgáltuk, hogy kik azok a szereplők, akiket be kell vonni a kiválasztás folyamatába. A válaszadók egy 4 fokozatú skálán válaszoltak a kérdésre. Ennek átlagolt értéke szerint mindhárom szinten a legmagasabb értékben jelölt három legfontosabb szereplői kör a *közvetlen vezető, a munkáltatói jogkör gyakorló vezető és a közigazgatási szervezetek HR szakértője*. Mindhárom érintett kör átlag 3,06% feletti jelölést kapott, kivéve a beosztott irányítói kör esetében, ahol a jelölés átlag értéke 2,87% a közigazgatási szervezet HR szakértőjé esetében, ugyanakkor ez az érték a harmadik legmagasabb átlagérték a beosztott irányítók esetében.

Milyen mértékben vonná be a vezető-kiválasztás folyamatába az alábbi szereplőket, a különböző vezetői munkakörök esetében?	Felső vezető	Középvezető	Beosztott irányító
A közvetlen vezetőt	3,76	3,86	3,87
A munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetőt	3,72	3,51	3,1
A közigazgatási szervezet HR szakértőjét	3,12	3,06	2,87
A közigazgatáson belül dolgozó HR kiválasztási szakértőt	2,73	2,62	2,42
A közigazgatáson kívül dolgozó HR kiválasztási szakértőt	2,02	1,86	1,7
Pszichológust	2,48	2,2	1,94
A vezető-kiválasztásban érintett munkatársakat	2,42	2,42	2,39

72. táblázat: Vezető-kiválasztási folyamat résztvevői

51-es kérdés: Véleménye szerint a közigazgatás vezető-kiválasztási rendszerének bevezetését milyen formában és módon lehetne a leggyorsabban fejleszteni?

Ezt a kérdést egy négyfokozatú skálán vizsgáltuk. A válaszok átlaga alapján „a vezető-kiválasztási rendszer megvalósításához szükséges erőforrások biztosításával” lehet leggyorsabban végrehajtani a fejlesztést (válaszok átlaga: 3,28). Hasonlóképpen fontos (átlag 3,21) „az érdekelt felek együttműködésének megteremtése” is. Három alatti – de még ahhoz közeli – átlag értéket kaptak a következő lehetőségek:

- Több lépcsőben történő, átlátható és előre megismert mérföldkövek teljesítésével
- A közigazgatás személyi állományának bevonásával, véleményük kikérésével, szempontjaik figyelembe vételével, széles körű és folyamatos tájékoztatásukkal
- Elfogadott, és a felsővezetők által támogatott stratégia terv következetes megvalósításával.

Véleménye szerint a közigazgatás vezető-kiválasztási rendszerének bevezetését milyen formában és módon lehetne a leggyorsabban fejleszteni?	Válaszok átlaga
A politikai erők támogatásának megnyerésével	2,17
Elfogadott, és a felsővezetők által támogatott stratégia terv következetes megvalósításával	2,85
Egy lépcsőben történő, gyors bevezetéssel	2,00
Több lépcsőben történő, átlátható és előre megismert mérföldkövek teljesítésével	2,99
A közigazgatás személyi állományának bevonásával, véleményük kikérésével, szempontjaik figyelembe vételével, széles körű és folyamatos tájékoztatásukkal	2,98
A vezető-kiválasztási rendszer megvalósításához szükséges erőforrások biztosításával	3,28
Az érdekelt felek együttműködésének megteremtésével	3,21

73. táblázat: Javaslat a vezető-kiválasztás rendszerének hatékony bevezetésére

52-es kérdés: Véleménye szerint a közigazgatás vezető-kiválasztási gyakorlata, illetve rendszere öt év múlva milyen állapotot fog tükrözni?

A válaszadók szerint sem az, hogy nem változik, sem az, hogy teljes mértékben nem változik, nem lesz jellemző a közigazgatási vezető-kiválasztás rendszerére és alkalmazott módszereire.

A válaszadók szerint a közigazgatásban öt év múlva megújul a vezető-kiválasztás rendszere. 53% (578 fő) szerint inkább jellemző, hogy saját kiválasztási módszereket és rendszert fognak kidolgozni és alkalmazni. 52% gondolja úgy, hogy inkább nem lesz jellemző a rendészeti vezetőképzési módszerek átvétele. 42%-ban gondolják, hogy megújul és átveszi a versenyszféra módszereit, 44%-os arányban tartják elképzelhetőnek, hogy az EU tagállamokban bevált módszerek kerülnek a magyar közigazgatásban bevezetésre. Inkább nem jellemzőnek ítélte a megkérdezettek 38%-a, hogy alapvetően nem változik a rendszer.

Véleménye szerint a közigazgatás vezető-kiválasztási gyakorlata, illetve rendszere öt év múlva milyen állapotot fog tükrözni?	egyáltalán nem lesz jellemző %	inkább nem lesz jellemző %	inkább jellemző lesz %	teljes mértékben jellemző %
Megújul és a versenyszférában alkalmazott legjobb elveket, eszközöket, módszereket, gyakorlatot átveszi	10	42	42	6
Megújul, adaptációval átveszi az EU-ban alkalmazott legjobb elveket, eszközöket, módszereket, gyakorlatokat	12	44	40	4
A rendészetben alkalmazott kiválasztási módszereket adaptációval átveszi	15	52	30	4
Saját rendszert dolgoz ki	6	24	53	16
Alapvetően nem változik	21	38	26	14

74. táblázat: Vezető-kiválasztás a jövőben

A különböző szervezeti típusok szerinti kimutatásnál azonos súllyal jelentek meg a legjellemzőbb jelölések, és követik az átlag értékeket. A közigazgatási vezető-kiválasztás megújulását várják saját belső fejlesztések eredményeként a szervezetek.

Választási lehetőségek	egyáltalán nem lesz jellemző %	inkább nem lesz jellemző %	inkább jellemző lesz %	teljes mértékben jellemző lesz %
Fővárosi/megyei kormányhivatal				
Megújul, adaptálja a versenyszektorban alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket, legjobb gyakorlatokat	10	43	43	4
Megújul, átveszi az Európai Unió és az unióba tartozó országok elveit, módszereit, eszközeit és legjobb gyakorlatait	10	47	39	4
Megújul, adaptációval átveszi a magyar rendészetben alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket és a legjobb gyakorlatokat	13	56	27	4
Megújul, kiépíti és bevezeti saját elveit, módszereit, eszközeit és az időközben keletkezett legjobb gyakorlatokat	6	27	48	18
Alapvetően nem fog megváltozni	20	40	27	13
Kormányhivatal és területi államigazgatási szervek				
Megújul, adaptálja a versenyszektorban alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket, legjobb gyakorlatokat	10	45	39	7
Megújul, átveszi az Európai Unió és az unióba tartozó országok elveit, módszereit, eszközeit és legjobb gyakorlatait	11	47	40	3
Megújul, adaptációval átveszi a magyar rendészetben alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket és a legjobb gyakorlatokat	14	48	34	4
Megújul, kiépíti és bevezeti saját elveit, módszereit, eszközeit és az időközben keletkezett legjobb gyakorlatokat	7	23	54	16
Alapvetően nem fog megváltozni	17	40	30	13

Választási lehetőségek	egyáltalán nem lesz jellemző %	inkább nem lesz jellemző %	inkább jellemző lesz %	teljes mértékben jellemző lesz %
Központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek				
Megújul, adaptálja a versenyszektorban alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket, legjobb gyakorlatokat	12	37	46	5
Megújul, átveszi az Európai Unió és az unióba tartozó országok elveit, módszereit, eszközeit és legjobb gyakorlatait	14	43	40	3
Megújul, adaptációval átveszi a magyar rendszetben alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket és a legjobb gyakorlatokat	19	45	33	3
Megújul, kiépíti és bevezeti saját elveit, módszereit, eszközeit és az időközben keletkezett legjobb gyakorlatokat	7	23	53	17
Alapvetően nem fog megváltozni	30	37	23	10
Minisztérium és miniszterelnökség				
Megújul, adaptálja a versenyszektorban alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket, legjobb gyakorlatokat	8	51	36	5
Megújul, átveszi az Európai Unió és az unióba tartozó országok elveit, módszereit, eszközeit és legjobb gyakorlatait	11	47	39	4
Megújul, adaptációval átveszi a magyar rendszetben alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket és a legjobb gyakorlatokat	17	59	20	3
Megújul, kiépíti és bevezeti saját elveit, módszereit, eszközeit és az időközben keletkezett legjobb gyakorlatokat	5	25	59	11
Alapvetően nem fog megváltozni	22	37	30	11
Önkormányzati igazgatás (kicsi)				
Megújul, adaptálja a versenyszektorban alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket, legjobb gyakorlatokat	13	31	39	16
Megújul, átveszi az Európai Unió és az unióba tartozó országok elveit, módszereit, eszközeit és legjobb gyakorlatait	14	31	45	9
Megújul, adaptációval átveszi a magyar rendszetben alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket és a legjobb gyakorlatokat	17	42	33	8
Megújul, kiépíti és bevezeti saját elveit, módszereit, eszközeit és az időközben keletkezett legjobb gyakorlatokat	8	24	51	17
Alapvetően nem fog megváltozni	21	35	24	20
Önkormányzati igazgatás (nagy)				
Megújul, adaptálja a versenyszektorban alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket, legjobb gyakorlatokat	10	40	45	4
Megújul, átveszi az Európai Unió és az unióba tartozó országok elveit, módszereit, eszközeit és legjobb gyakorlatait	13	45	41	2
Megújul, adaptációval átveszi a magyar rendszetben alkalmazott elveket, módszereket, eszközöket és a legjobb gyakorlatokat	12	53	32	3
Megújul, kiépíti és bevezeti saját elveit, módszereit, eszközeit és az időközben keletkezett legjobb gyakorlatokat	6	19	58	17
Alapvetően nem fog megváltozni	22	39	22	17

75. táblázat: Javaslat a vezető-kiválasztási gyakorlat változására szervezeti típusonként

5. Összegzés: Felhasználás – illeszkedés más stratégiai humán erőforrás gazdálkodási funkciókhoz

A kutatás szakmai terve hat hipotézist állított fel, ezek a következők:

H1. A vezetői kiválasztás és karrier rendszer nem működik a közigazgatásban rendszerszerűen, holott erre a szervezeteknek igényük lenne.

A feltevés csak részben igaz.

A vizsgálatok alátámasztották azt a hipotézist, hogy a vezető-kiválasztás és a vezetői karrier között a közigazgatásban nincs rendszerszerű, stratégiai kapcsolat.

Többségében megfogalmazódott az a vélemény, hogy a szervezeteknek igényük van egy modern, stratégiai céljaikat támogató vezető-kiválasztási rendszerre. A rendszer azonban ne írja felül a szervezetek döntéshozói szintjének akaratát, inkább előszűrő szerepet kellene betöltenie.

Egy egységes, központilag tervezett rendszert, amely kötelező erővel határozza meg a kiválasztás folyamatát valamennyi szervezet számára, nem tartanak megfelelő megoldásnak.

Inkább fogadnának el egy olyan módszertani támogató megoldást, amely kiválasztási eszközök és módszerek közötti szabad választást enged számukra, figyelembe veszi a szervezet és a szakterület sajátosságait.

H2. Nincsenek, vagy nem használják a modern humán erőforrás gazdálkodási módszereket a vezető kiválasztás terén.

A feltételezés igaz.

A vezető toborzás és kiválasztás során a legtöbb szervezet egy vagy két körös interjúval választja ki a vezetőket. Elvétve vannak munkapróbák, de megbízható kompetencia alapú teszteket, illetve AC feladatokat nem használnak, a toborzás sok esetben nem követi a vezetői munkaköri profil igényeit.

A jogszabályi kereteket betartják, az alkalmazás feltételei szerinti követelményeket ellenőrzik. A toborzás nagyrészt ismeretség, ajánlás útján történik. Adatbázisokat csak egy-egy szervezet épít a potenciális jelöltek közül.

Nincs tervszerű, vagy csak kevés kapcsolat van a teljesítményértékelési eredmények és vezető kiválasztás között. A vezetői utánpótlás és a már kinevezett vezetők fejlesztése eshetőleg, de semmiképp nem előzi meg a kinevezést. A problémát más szervezeteknél már bevált vezetők felkutatásával, ajánlásával próbálják megoldani.

H3. A közigazgatási szerveknek igényük van a hatékony feladatellátásukhoz tervszerű vezetői kiválasztási, utánpótlási és karrierrendszer kiépítésére és működtetésére.

A feltételezés részben igaz.

A kutatás során megfogalmazódott az igény a tervszerű kiválasztás és utánpótlás kezelésére. Fontos szempontként fogalmazták meg ugyanakkor a válaszadók, hogy ne kötelező erővel, hanem az egyes főbb szervezettípusok (minisztérium, központi hivatalok, államigazgatási szervek, önkormányzatok stb.) eltérő igényeihez igazodóan, saját prioritásuk szerint vehessenek igénybe különböző vezető-kiválasztási eszközöket. A közigazgatási szervezetek szigetként – belátva saját érdekeiket – működtetnek utánpótlási adatbankokat, de az utánpótlás nem tervszerű munka. Ugyanakkor a megkérdezettek véleménye szerint a tervszerűség növelné a beválás arányát, fontos lenne a vezetői utánpótlás tervezése és szervezeti igényekhez igazodó módszerek kidolgozása, illetve szervezeti igényekhez igazodó alkalmazása.

Igény mutatkozik központi adatbankok kialakítására, amelyben az önkéntesség és a szervezeti érdekek közötti összhang megtalálása a legfontosabb.

Egy központi kiválasztási és fejlesztési szervezet létrehozását és működtetését azonban nagymértékben elutasítják.

Ezzel együtt a munkaerő tervezés területéhez kapcsolódóan a vezetők utánpótlásának szervezett keretek közötti biztosítását nagy százalékban tartják fontosnak a megkérdezettek.

H.4. A nemzetközi közigazgatási gyakorlatban vannak adaptálható módszerek és eszközök a probléma kezelésére.

A feltételezés igaz.

A nemzetközi gyakorlatban számos példa van arra, hogy a vezető-kiválasztást és vezetőfejlesztést stratégiai kérekként kezelik a közigazgatási szervezetek.

A megkérdezettek ugyanakkor a nemzetközi gyakorlatból csak részben tudnak elfogadni átültethető megoldásokat. Inkább az lenne az igényük, hogy a közigazgatás dolgozza ki saját vezető-kiválasztási és vezető fejlesztési eszköztárát és módszereit.

H.5. A rendészeti területen kikutatott és vezető kiválasztásban alkalmazott kiválasztási módszerek és eszközök jó hatásfokkal működtethetők a közigazgatási területen is.

A feltételezés igaz.

Az ÁROP 2.2.17 program keretében kidolgozott kompetencia tesztek, AC gyakorlatok igazodnak a fontos vezetői kompetenciák méréséhez. Alkalmazhatók vezetői utánpótlás és vezetői kinevezés előtti mérések elvégzésére.

A belügyi vezető-kiválasztásban alkalmazott módszereket többségében nem találják adaptálhatónak, jöllehet ennek okaként elképzelhető, hogy mélységében nem is ismerik az ott kialakított és működő módszertant. Mivel tesztek, interjú technikák alkalmazását egyértelműen elfogadhatónak tartják, és támogatottnak ítélték meg, érdemes az alkalmazhatóságot részleteiben is megvizsgálni.

H.6. Feltételezzük, hogy a rendészeti területen kikutatott vezetői kompetenciák és a közigazgatási vezetői kompetenciák átfedik egymást, és a rendészeti kiválasztási rendszer közigazgatási integrációja megvalósítható.

A feltételezés igaz.

A kompetenciákra vonatkozó kutatási részek alátámasztották, hogy a rendészeti és a közigazgatási kompetenciák több mint 90%-ban fedik egymást.

A hipotézisekre kapott eredmények alapján a közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer véleményünk szerint átalakításra és fejlesztése szoruló terület. Stratégiai fontossága miatt kezelése mindenképp integrált keretek között a közigazgatási stratégiai humánerőforrás gazdálkodási folyamatok együttes fejlesztésével indokolt.

6. Szakirodalom

- 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1300002.bm (utolsó letöltés: 2017. december 15.)
2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 45. §. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV (utolsó letöltés: 2017. december 15.)
2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600052.TV×hift=ffffff4&txreferer=00000001.TXT (utolsó letöltés: 2017. december 15.)
- 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről 24. § – 29. §. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1500031.BM&celpara=306 (utolsó letöltés: 2017. december 15.)
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0, p.44. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (utolsó letöltés: 2017. november 10.)
- Magyary Zoltán Közigazgatás fejlesztési Program 11.0, p.46. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (utolsó letöltés: 2017. november 10.)
- Szakács Gábor (2013): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban, Közzolgálati Humán Tükör 2013 (ágazati összefoglaló tanulmány). Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2017. november 10.)
- Szakács Gábor: (2013): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. Közzolgálati Humán Tükör 2013 (ágazati összefoglaló tanulmány) Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2017. november 10.)

II. A Közzolgálati HR szakmai fórum bevezetését megalapozó kutatási jelentés

1. A kutatás és a kutatási eredmények rövid összefoglalása

Előzmények és a kutatás indokoltsága

Jelen tanulmány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 számú, „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült, melynek egyik kiemelt célja a közzolgálati HR rendszerek és tudásbázis fejlesztése, szakértői hálózat kialakítása a humánpolitikai, személyügyi munkatársak szakmai tevékenységének módszertani támogatása érdekében.

A Közzolgálati HR szakmai fórum létrehozásának ötlete 2014-ben fogalmazódott meg először, amikor a korábbi ÁROP¹⁵ forrásoknak köszönhetően megindultak az Egyetem és a közzolgálat intézményeinek együttműködésében a közzolgálati humán erőforrás menedzsment folyamat és funkció szintű fejlesztései. Ennek mentén olyan kutatói és szakmai körök szerveződtek, amelyek igényelték az új, innovatív HR gyakorlatok és megoldások ismeretét. A KÖFOP-2.1.5. projekt lehetőséget teremt arra, hogy szervezett Közzolgálati HR szakmai fórum formájában valósuljon meg a tudásátadás.

A Közzolgálati HR szakmai fórum létrehozása közös platformot teremthet a közzolgálati (államigazgatási, önkormányzati és rendészeti) humán menedzsmenttel foglalkozó és a HR szakmára nyitott szakembereknek. Ide sorolhatjuk a hallgatókat, oktatókat, a közzolgálatban (elsősorban a közigazgatásban és a rendészetben) dolgozó HR-es szakembereket (beosztotti állományt), HR vezetőket, egyéb vezetőket, és a közzolgálat gyakorlatában a HR iránt érdeklődőket.

A vizsgálat célja

Az online kérdőíves kutatás célja az volt, hogy felmérjük a felhasználói igényeket a potenciális résztvevők körében, továbbá előzetes tájékoztatást adjunk a Közzolgálati HR szakmai fórum formálódásáról, tervezett működéséről.

Kutatási kérdések

Az online kérdőíves adatfelvétellel az alábbi témákban kérdeztük meg a közzolgálatban humán erőforrás gyakorlattal és tapasztalattal bíró szakembereket:

- *Milyen szakmai fejlődési elképzeléseik vannak HR területen?*
- *Mi a véleményük egy közös HR szakmai fórumról?*
- *Milyen formában lehetne a leghatékonyabban működtetni egy HR szakmai fórumot?*
- *Melyek azok a működési formák, amelyekben szívesen vennének részt a gyakorlati szakemberek?*
- *Milyen gyakran, milyen intenzitással szeretnének a klubjellegű műhelymunkákban részt venni?*
- *Milyen jellegű foglalkozási formákat (ismeretátadást, munkamódszert, közös gondolkodást) preferálnak (előadás, tréning, akciótanulás, workshop, HR café stb.)?*
- *Milyen szakmai tartalmak megismerésére és megvitatására van igényük?*

A kérdések pontos megfogalmazásával a célunk az volt, hogy a megkérdezettekkel együttműködésben alkossuk meg a működési koncepciót megalapozó válaszokat.

¹⁵ ÁROP források: Államreform Operatív Program/Széchenyi 2020, Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program. Elérhetőség: <http://magyaryprogram.kormany.hu/arop-projektek>

Hipotézisek

Az online kutatást megelőzően az alábbi feltevéseket fogalmaztuk meg:

- 1) *Feltételeztük, hogy a közszolgálati HR szakmában érintettek igénylik egy közös szakmai fórum rendszerszerű formában való működését, melyben aktívan részt is vállalnak.*
- 2) *Feltételeztük, hogy van létjogosultsága napjainkban a közszolgálati HR iránt nyitott és érdeklődő szakmai közösség kialakításának és klubéletszerű működtetésének, ahol a közszféra humán szakemberei teret kapnak a tapasztalatcserére, aktuális gyakorlatok megbeszélésére, értelmezésére, közös szakmai állásfoglalások kialakítására. Feltételezzük, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum működése nagyban hozzájárul a hazai és nemzetközi közszolgálati „jó gyakorlatok” HR szakemberekhez és az érdeklődőkhöz való eljuttatásában, ezáltal javítja az emberi erőforrással való foglalkozás és törődés megbecsülését, és megerősíti a HR kultúra jelentőségét a közszolgálati szervezetekben.*
- 3) *Feltételeztük, hogy hatékonyan támogatja a KÖFOP programok által kialakításra kerülő új HR megoldások és módszerek átadását a közszféra humánerőforrás-menedzsmenttel foglalkozó tisztviselői körében, továbbá segít a felhasználók körében a pozitív, szakmai újdonságokat, és innovatív megoldásokat befogadó attitűd kialakításában.*
- 4) *Feltételeztük, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum publicitást és vitafórumot teremt a témához kapcsolódó legfrissebb egyetemi kutatásoknak, a hazai és nemzetközi társszervezetekkel való együttműködésnek, a közös gondolkodásnak és eszmecserének a személyügyi fejlesztések területén.*
- 5) *Feltételeztük, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum hatékony támogatója lesz a Belügyminisztérium gondozásában álló, a közszolgálati humán rendszerek és tudásbázis fejlesztését eredményező HR szakértői hálózat kialakításának és működésükben kölcsönösen támogatják, kiegészítik egymás munkáját.*

Alkalmazott kutatásmódszertan és a minta

Az adatok felvételére online kérdőívet töltöttünk ki, ezzel elsősorban kvantitatív, azaz mennyiségi információkhoz jutottunk, bár igyekeztünk a kérdőívet úgy összeállítani, hogy a minőségi (kvalitatív) információk is megjelenjenek számunkra.

A kutatás célcsoportja a potenciális felhasználói kör volt, így a projekt jelenlegi fázisában a közigazgatási (államigazgatási és önkormányzati), valamint a rendvédelmi területen érintett HR szakértői, vezetői és beosztotti állományt céloztuk meg. A kérdőíveket összesen 2355 címzett részére küldtük ki, melynek kitöltését változó mennyiségben 746 fő és 604 fő töltötte ki értékelhető formában. A változó kitöltési arány abból adódik, hogy a kérdőív valamennyi kérdésére nem mindenki adott választ, voltak olyan kérdések, amelyeket a felmérésben részt vevők kihagytak.

Kérdőíves megkeresésünkre az alábbi szervezeti megoszlásban kaptunk értékelhető válaszokat:

- 41,9% rendvédelem,
- 36,3% államigazgatás,
- 21,3% önkormányzati igazgatás.

A vizsgálat eredményei – a szakmai koncepció célja és jelentősége

A kutatás eredményei során hipotéziseink beigazolódtak. A kutatás teljes dokumentációja alapozza meg a Közszolgálati HR szakmai fórum működésére irányuló szakmai koncepció kidolgozását és pilot jellegű megvalósítását a projekt időszakában.

A felméréstől várt eredmény az volt, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum működési elveit lefektessük, és kialakítsunk egy működési koncepciót, amely tartalmazza:

A projekt elvárásainak megfelelően 2018-ban mindösszesen 8 alkalommal megtartandó Közzszolgálati HR szakmai fórum rendezvények szakmai tematikájának meghatározását.

- A Közzszolgálati HR szakmai fórum hosszú távú működési rendjének, és szakmai tartalmi irányvonalainak kijelölését az alábbiak szerint:
 - 2018-ban 8 alkalommal klubjellegű foglalkozás – műhelymunka (személyes és online);
 - alkalmanként 4 óra terjedelemben;
 - moderált csoportmunka – 2 fő moderátorral;
 - felkért előadók közreműködésével;
 - tervezett tematika és tartalom;
 - változatos módszertani megoldások.

2. A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérő kutatásról készült részletes jelentés

2.1. Bevezetés: a Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakításának szakmai háttere és indoka

A kutatásra létrejött munkacsoport a közzszolgálati HR szakmai fórum kialakításával kapcsolatos igényfelmérésre vonatkozó szakmai tervében fogalmazta meg a munka kezdetén, hogy egy Közzszolgálati HR szakmai fórum létrehozása közös platformot teremthet a közzszolgálat gyakorlatában, az emberi erőforrás gazdálkodásban érintett és a HR szakmára nyitott szakembereknek. Elsősorban a közigazgatás (államigazgatás és önkormányzati igazgatás), valamint a rendvédelem területén HR gyakorlatban érintett vezetők és beosztott munkatársak napi munkájában érzékeltük annak a hiányát, hogy nincs egy közös felület, ahol a tapasztalatcsere és a legfrissebb tudás átadása zajlik.

A nevezett hiátus megoldásának gyakorlati ötlete 2014-ben fogalmazódott meg bennünk, egyetemi szakemberekben, először, amikor az akkori ÁROP¹⁶ forrásoknak és abból megvalósított kutatásoknak köszönhetően megindultak az Egyetem és a közzszolgálat intézményeinek együttműködésében a közzszolgálati humánerőforrás menedzsment folyamat és funkció szintű fejlesztései. Ennek mentén olyan kutatói és szakmai körök szerveződtek, amelyek igényelték az új, innovatív HR gyakorlatok és megoldások ismeretét, azonban akkor nem kaptunk teret és lehetőséget a fentiek megvalósítására. A KÖFOP projekt nyitottsága teremtett arra lehetőséget most, hogy az említett szakmai tudásátadás egy jól szervezett és menedzselt Közzszolgálati HR szakmai fórum formájában valósuljon meg.

2.1.1. A kutatás célja

A kutatásunk elindításakor több célt fogalmaztunk meg:

- 1) *A Közzszolgálati HR szakmai fórum bevezetését szolgáló igényfelmérés elsődleges célja volt, hogy feltárja a közzszolgálati humánerőforrás gazdálkodásban érintett szakemberek véleményét egy újonnan megalakuló HR szakmai közösség szervezeti formájával, szakmai tartalmával és működésével kapcsolatban.*
- 2) *Másodlagos célját tekintve kommunikációs funkciót töltött be, hiszen a bevezetésre kerülő Közzszolgálati HR szakmai fórumról ad tájékoztatást, annak formálódását, működésének célját, a bekapcsolódás lehetőségét ülteti el a köztudatban. Marketingkommunikációs szempontból igényteremtő funkciója volt.*

¹⁶ ÁROP források: Államreform Operatív Program/Széchenyi 202, Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program. Elérhetőség: <http://magyaryprogram.kormany.hu/arop-projektek>.

2.1.2 A kutatás módszertana és gyakorlati menete

A szociológiai kutatásokban a kérdőíves felmérés ma a leggyakrabban alkalmazott módszer, tekintettel arra, hogy viszonylag rövid idő alatt, hatékonyan lehet nagyobb tömegeket elérni a kérdésekkel. Erre a módszerre az a jellemző, hogy a kiválasztott mintába tartozó személyek mindegyike megkapja a kérdőívet, és az arra nyitott személyek mindegyike kitöltheti azt. Ezek a típusú vizsgálatok alkalmasak leíró, magyarázó és felderítő kutatási célokra. Ahhoz azonban, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű információt kapjunk, egy jól szerkesztett kérdőívre volt szükségünk. Ebben az esetben az önkitöltős online kérdőív felvételét választottuk, mert előnye, hogy nincs kérdezőbiztosi torzítás és a névtelenség és az önálló kitöltés lehetősége az őszinte válaszokat valószínűsíti jobban.

A gyakorlati megvalósítás a következő fázisokban zajlott:

- A kérdőív tartalmának összeállítása – kérdéslista formájában (I. és II. rész).
- A kérdőív összeállítása (kérdőív vázlat és tartalom) és véglegesítése (I. és II. rész).
- A kérdőív elektronikus változatának elkészítése, információk a fejlesztőnek, kapcsolat-tartás a BM ILIAS szakértővel.
- A kérdőív elektronikus változatának tesztelése, tesztelési tapasztalatok összesítése.
- A kérdőív elektronikus változatának szerverre telepítése (működő online kérdőív a szerveren).
- A lekérdezési szempontok meghatározása az elemzőnek.
- A kutatási jelentés (összefoglaló) és szakmai koncepció struktúrájának kialakítása, meghatározása.
- A kutatási jelentés (összefoglaló) és szakmai koncepció elkészítése (I. és II. rész).

A kérdéslista összeállítása során törekedtünk arra, hogy az online kérdőíves felmérés a szakmai tervben megfogalmazott kérdésekre, hipotézisekre választ adjon. A kérdőív bevezető részében általános tájékoztató információkat közöltünk, úgymint a kutatás témája, jellemzői, célja, érintett célcsoportok, a kérdőív működésére vonatkozó információk, kontakt-személyek, technikai információk, a szakmai kutatási részre vonatkozóan 7 fő kérdéskört alakítottunk ki:

- 1) demográfiai adatok (nem, életkor, iskolai végzettség, szervezettípus, szakterület stb.),
- 2) a közszolgálati HR területén érintettek fejlődési, képzési, ismeretátadási igényére vonatkozó kérdések – a tudásmenedzsment jelentősége,
- 3) a Közszolgálati HR szakmai fórumra, mint intézményre vonatkozó kérdések,
- 4) a Közszolgálati HR szakmai fórum működési feltételeire vonatkozó kérdések,
- 5) a Közszolgálati HR szakmai fórum módszertanára vonatkozó kérdések,
- 6) a Közszolgálati HR szakmai fórum szakmai tartalmára vonatkozó kérdések,
- 7) a válaszadó kompetenciáira vonatkozó kérdések (tulajdonságok, attitűd, képességek).

A BM ILIAS szakértője elkészítette a kérdőív online felületét, melynek tesztelése során összegyűjtött tapasztalatok, valamint a szakértővel történt egyeztetések tükrében, a munkacsoport vezető által a kérdőív véglegesítésre került.

A kérdőív a BM általműködtetett ILIAS felületen az alábbi linken volt elérhető:

http://felmeres.bm.hu/ilias.php?baseClass=ilrepositorygui&reloadpublic=1&cmd=frameset&ref_id=1

A kérdőíves kutatás során a közigazgatás egészére és a rendvédelemre terjesztettük ki az adatfelvételt, azon belül pedig megpróbáltuk elsősorban a HR területen érintett szakértőket, tanácsadókat, vezetőket és beosztottakat megszólítani.

A kutatás reprezentativitására törekedtünk, a mintavétel során minden érintett szervezet arányos bevonásával. Az előzetes elképzelések szerint 500 darab kitöltött kérdőív beérkezésével számoltunk.

KÖZIGAZGATÁS (összesen körülbelül 500 db)	
minisztériumok	100 db
államhatalmi szervek hivatalai	100 db
autonóm szervek	40 db
önálló szabályozó szervek	40 db
központi közigazgatási szervként működő kormányhivatalok	50 db
területi államigazgatási szervek (megyei és fővárosi kormányhivatalok, járási hivatalok)	100 db
önkormányzati hivatalok	50 db
NAV	20 db

1. táblázat: Az online kérdőív közigazgatásra tervezett címlistája, területi szervek/db

A kérdőíveket összesen 2355 címzett részére küldtük ki, melyet változó mennyiségben 746 fő és 604 fő töltött ki értékelhető formában.

2.1.3. Előzetes várakozások, hipotézisek

Az online kutatást megelőzően az alábbi feltevéseket fogalmaztuk meg:

- 1) *Feltételeztük, hogy a közszolgálati HR szakmában érintettek igénylik egy közös szakmai fórum rendszerszerű formában való működését. Ebben aktívan részt vállalnak.*
- 2) *Feltételeztük, hogy van létjogosultsága napjainkban a közszolgálati HR iránt nyitott és érdeklődő szakmai közösség kialakításának és klubéletszerű működtetésének, ahol a közszféra humán szakemberei teret kapnak a tapasztalatcserére, aktuális gyakorlatok megbeszélésére, értelmezésére, közös szakmai állásfoglalások kialakítására. Feltételezzük, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum működése nagyban hozzájárul a hazai és nemzetközi közszolgálati „jó gyakorlatok” HR szakemberekhez és az érdeklődőkhöz való eljuttatásában, ezáltal javítja az emberi erőforrással való foglalkozás és törődés megbecsülését, és megerősíti a HR kultúra jelentőségét a közszolgálati szervezetekben.*
- 3) *Feltételeztük, hogy hatékonyan támogatja a KÖFOP programok által kialakításra kerülő új HR megoldások és módszerek átadását a közszféra humánerőforrás menedzsmenttel foglalkozó tisztviselői körében, továbbá segít a felhasználók körében a pozitív, a szakmai újdonságokat, innovatív megoldásokat befogadó attitűd kialakításában.*
- 4) *Feltételeztük, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum publicitást és vitafórumot teremt a témához kapcsolódó legfrissebb Egyetemi kutatásoknak, a hazai és nemzetközi társszervezetekkel való együttműködésnek, a közös gondolkodásnak és eszmecserének a személyügyi fejlesztések területén.*
- 5) *Feltételeztük, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum hatékony támogatója lesz a Belügyminisztérium gondozásában álló, a közszolgálati humán rendszerek és tudásbázis fejlesztését eredményező HR szakértői hálózat kialakításának és működésükben kölcsönösen támogatják, kiegészítik egymás munkáját.*

A kutatási jelentés végén, az eredmények ismeretében térünk vissza a hipotézisek elemzésére.

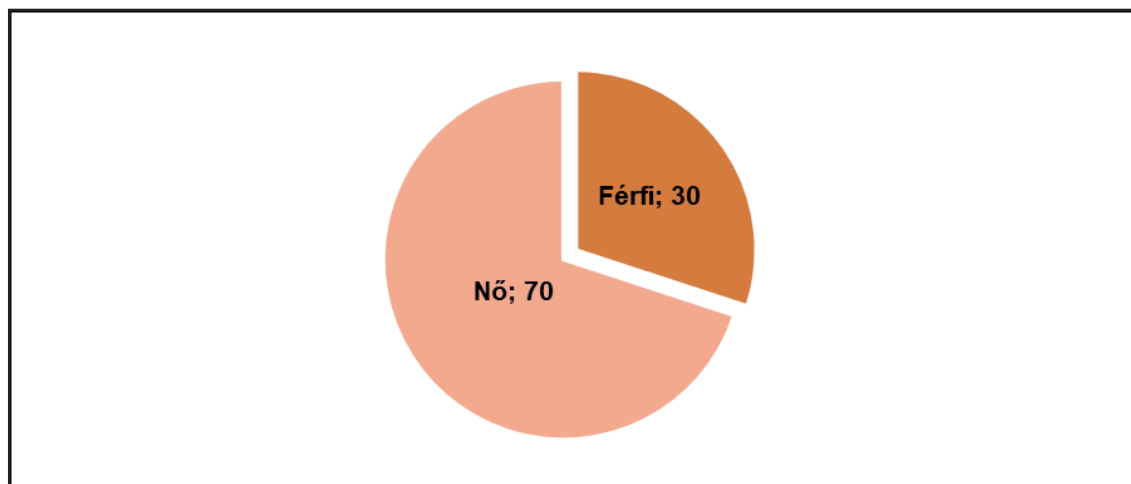
2.2. A kutatás eredményei

A kérdőíves felmérés elemzési szempontjainak összeállítása után SPSS szakértő bevonásával dolgoztuk fel a kutatási eredményeket.

Az első kérdésblokkban a kitöltő személyes adataira voltunk kíváncsiak, elsősorban a demográfiai és szakmai jellemzőkre helyeztük a hangsúlyt. Úgy kérdeztünk rá a statisztikai adatokra, hogy ne érezzék a válaszadók, hogy beazonosíthatóak, ne legyen túl sok „terhelő” személyes kérdés az elején, mégis az elemzési szempontoknál (1-es számú melléklet) meg lehessen állapítani a legfontosabb változókat, mint például az életkor kapcsán a generációs jellemzőket. De az is lényeges volt számunkra – és ez az elemzésnél is kiderül majd –, hogy mely hivatásrend tagjaként válaszolt a megkérdezett (közigazgatás, rendvédelem), és hogy rendelkezik-e vezetői tapasztalattal.

2.2.1. I. kérdésblokk: a válaszadók demográfiai és szakmai jellemzői [1-15. kérdés]

A következő ábra mutatja, hogy a 746 fő válaszadó közül 224 fő férfi és 542 fő nő volt, így a nők-férfiak aránya 70-30% lett a mintában.



1. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A második kérdésben a válaszadó életkorát kérdeztük meg, a születési évszámokat vettük fel. Az elemzési szempontok szerint faktorokat képeztünk, és így 3 csoportot hoztunk létre a generációknak megfelelően, az eredményeket a 2. ábra mutatja be.

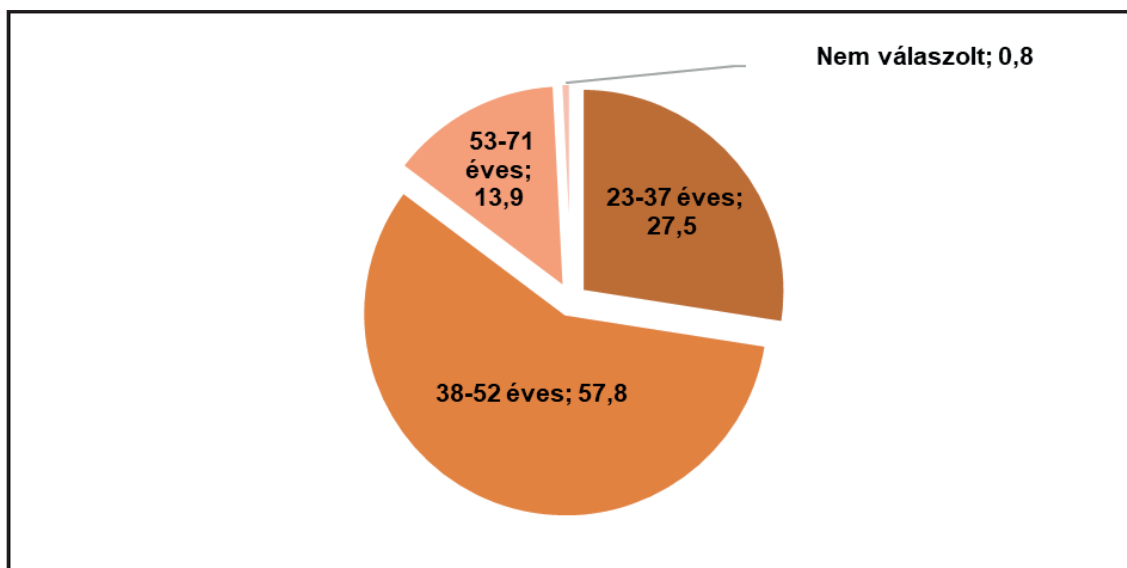
Hazánkban a munkaerő-piaci jelenlét alapján jellemzően öt jól szegmentálható generációs csoportot különböztetünk meg jelenleg:¹⁷

- *Veterán generáció, építők generációja: 1925-1945 között születettek (72-92 évesek),*
- *Baby-boom generáció 1946-1964 között születettek (53-71 évesek),*
- *X-generáció 1965-1979 között születettek (38-52 évesek),*
- *Y-generáció 1980-1994 között születettek (23-37 évesek),*
- *Z-generáció 1995-2009 között születettek (22-8 évesek).*

Ezekből a generációs csoportokból Baby-boom, az X és az Y generáció véleményére voltunk kíváncsiak. A válaszadók közül 104 fő az 1946-1964 között születettek csoportját

¹⁷ Szabó Szilvia (2017): The employer brand as tool for the generation management in public sector In: Ekonomski Fakultet Subotica (szerk.) XXII International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management: proceedings. 669 p. Subotica, Szerbia, pp. 601-606.

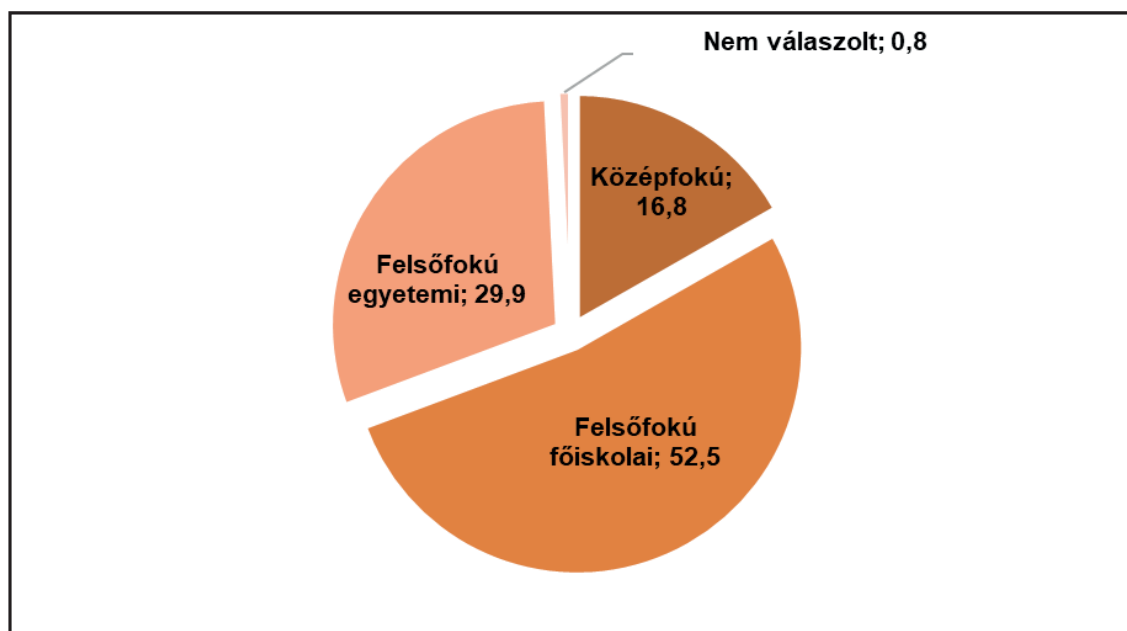
képviseli, azaz a válaszadók majdnem 14%-a ide sorolható az életkora alapján. Az X generációt a válaszadók közel 60%-a képviseli (431 fő), és 27,5%-os az arány az Y generáció reprezentálásában (205 fő).



2. ábra: A válaszadók életkor-csoportok szerinti megoszlása (százalékos arányban)

Forrás: A Közszerződési HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

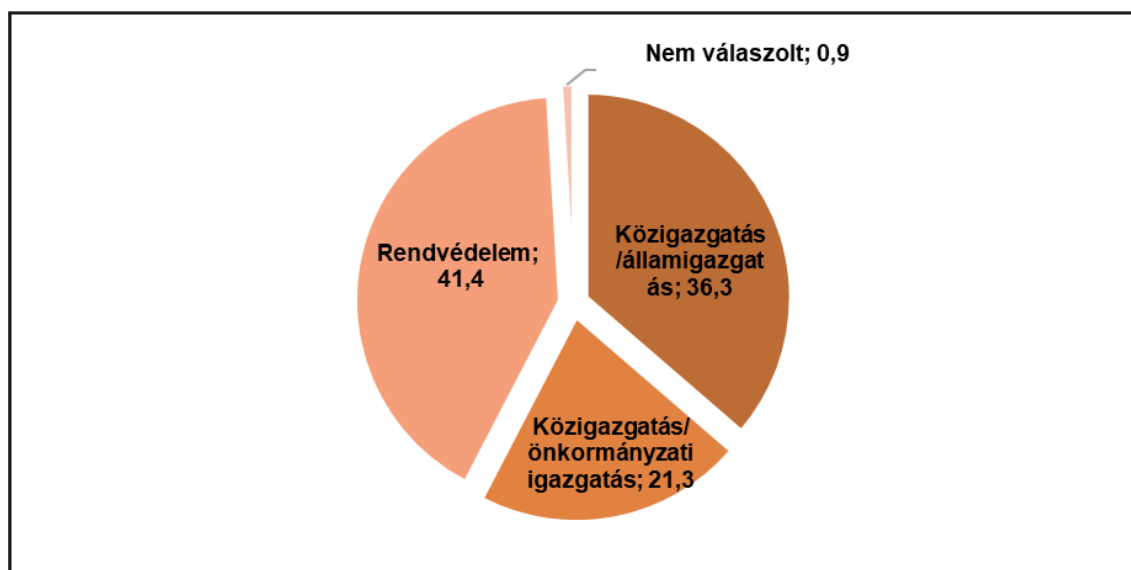
A következő kérdésben arra voltunk kíváncsiak, hogy mi jellemzi a válaszadókat az iskolai végzettség tekintetében. A 3. ábra mutatja, hogy a 746 fős mintából 740-en válaszoltak, és ebből 16,8% (azaz 125 fő) középfokú, 2,5% (azaz 392 fő) felsőfokú főiskolai és 29,9% (azaz 223 fő) felsőfokú egyetemi végzettséggel rendelkezik. A válaszadók jelentős hányada, több mint 80%-a rendelkezik valamilyen felsőfokú végzettséggel. A 764 fő válaszadóból 15 fő doktori fokozattal rendelkezik.



3. ábra: A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása (%-os arányban)

Forrás: A Közszerződési HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

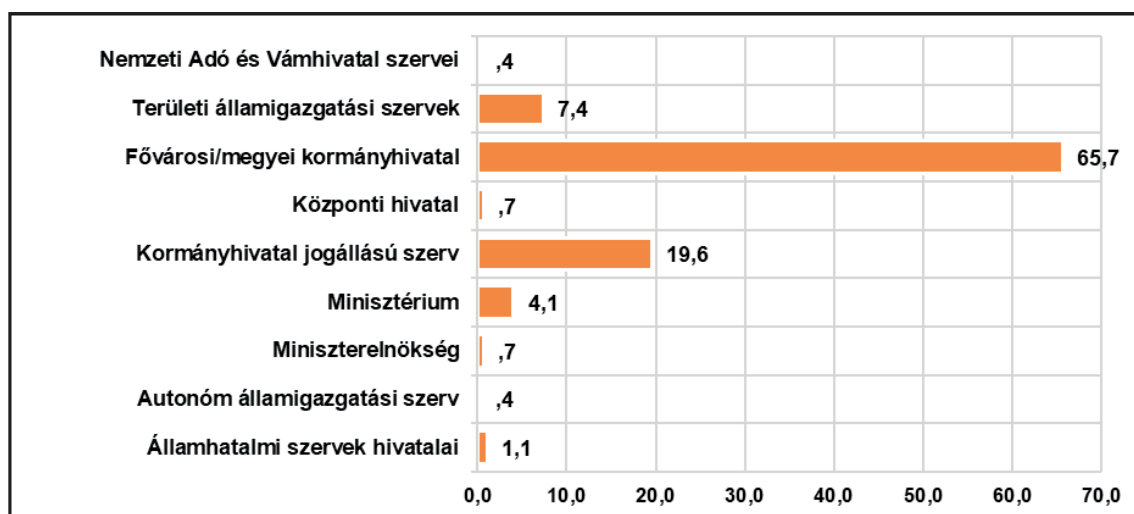
Arra a kérdésre, hogy a megkérdezett melyik közszolgálati területen dolgozik (melyik hivatásrend tagja) mindösszesen 739 fő válaszolt érdemben. A következő szemlélteti, hogy 430 fő a közigazgatásban és 309 fő a rendvédelemben dolgozik, ez százalékosan kifejezve azt jelenti, hogy a válaszadók 41,9%-a a rendvédelemben, 36,3%-a az államigazgatásban, és 21,3%-a az önkormányzati igazgatásban tevékenykedik.



4. ábra: Mely közszolgálati területen dolgozik? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

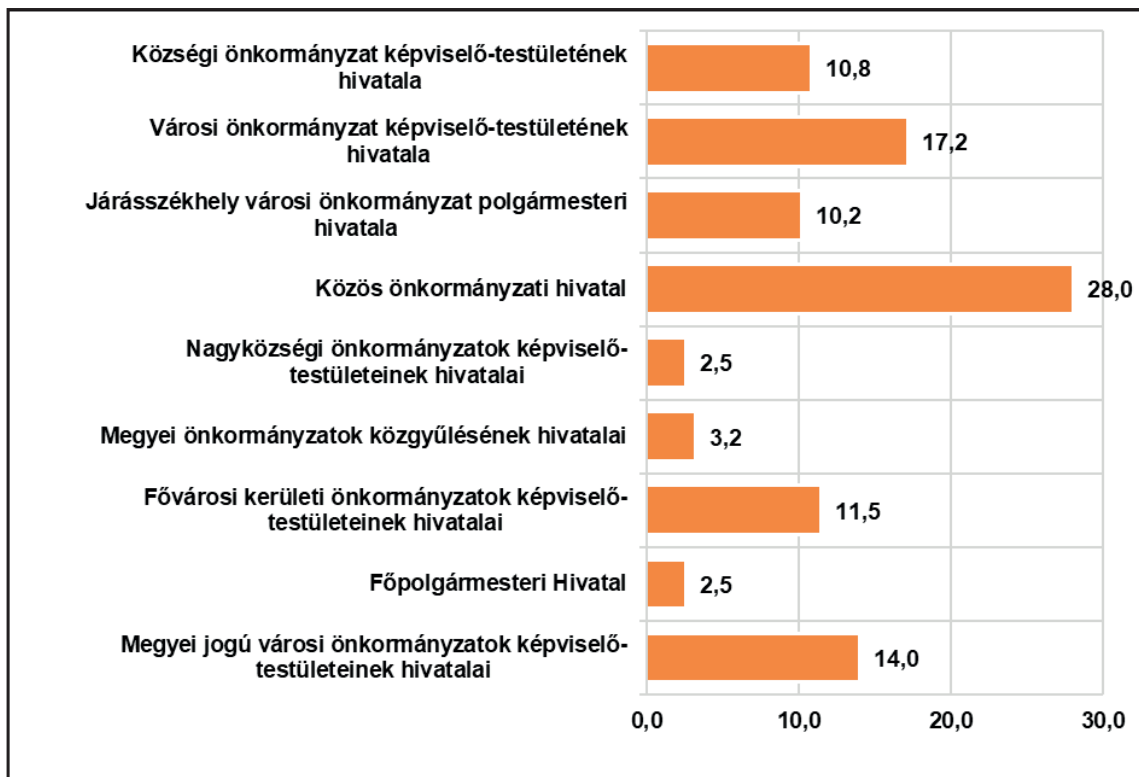
A mindösszesen 271 fő államigazgatásban dolgozók jelentős többsége (178 fő) fővárosi/megyei kormányhivatal állományában vannak (65,7%), és Kormányhivatal jogállású szervnél dolgozik 53 fő (19,6%). A megkérdezettek közül 3 fő Államhatalmi szervek hivatalainál, 1 fő Autonóm államigazgatási szervnél, 2 fő a Miniszterelnökségen, 11 fő Minisztériumokban, 2 fő Központi hivatalnál, 20 fő Területi államigazgatási szervnél, és 1 fő a NAV-nál dolgozik. Ezt mutatja be a következő ábra:



5. ábra: Az államigazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

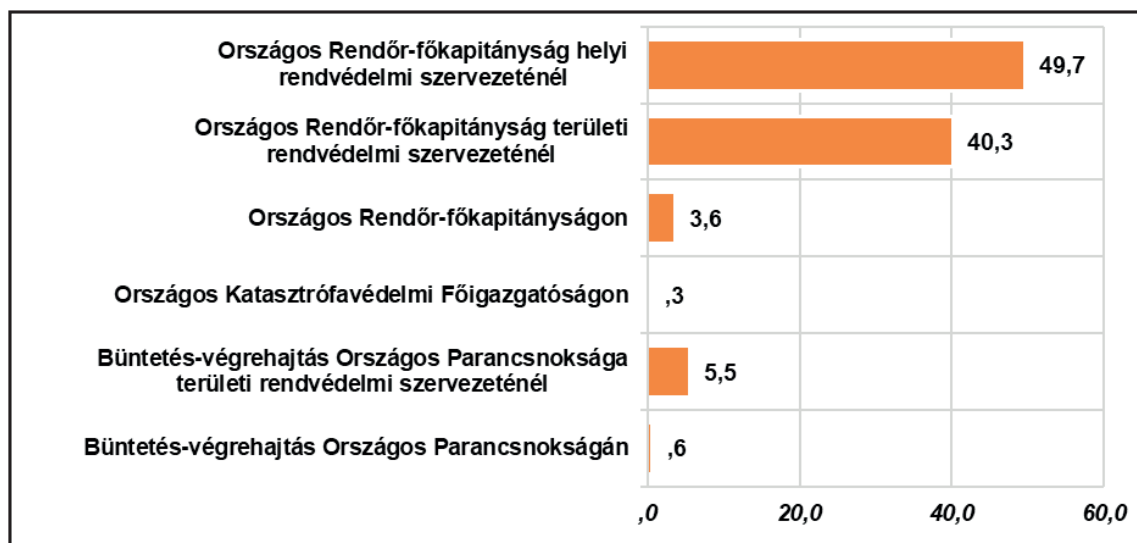
Az Önkormányzati igazgatáson belül dolgozó 159 fő többsége közös önkormányzati hivatal kötelékébe tartozik (28%, azaz 44 fő). A községi önkormányzat képviselő-testületének hivatalánál 10,8% (17 fő), a megyei jogú városi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalainál 14% (22 fő), a Főpolgármesteri Hivatalban 2,5% (4 fő), a fővárosi kerületi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalainál 11,5% (18 fő), a megyei önkormányzatok közgyűlésének hivatalaiban 3,2% (5 fő), a nagyközségi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalainál 2,5% (4 fő), a járásszékhely városi önkormányzat polgármesteri hivatalánál 10,2% (16 fő), és a városi önkormányzat képviselő-testületének hivatalában 17,2% (22 fő) van állományban. Ezt mutatjuk be a 63. ábrán:



6. ábra: Az önkormányzati igazgatáson belül melyik szervípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

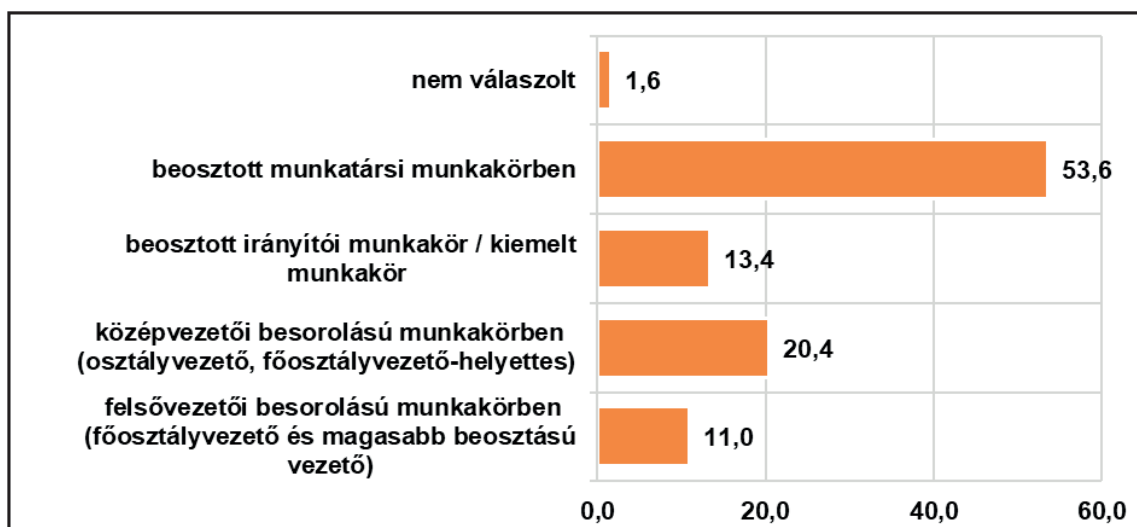
A rendvédelemben dolgozó 309 fő válaszadó jelentős többsége az Országos Rendőr-főkapitányságon, annak helyi vagy területi rendvédelmi szervezeténél van állományban, ez a válaszadók 93,6%-át (azaz 288 fő) jelenti. Emellett eljutott a kérdőív a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságára és annak területi rendvédelmi szervezetéhez is. 6,1% (azaz 19 fő) töltötte ki az online kérdőívet. Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságon 1 fő töltötte ki a kérdőívet.



7. ábra: A rendszeten belül melyik rendvédelmi szervezethez tartozó munkahelyen dolgozik? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

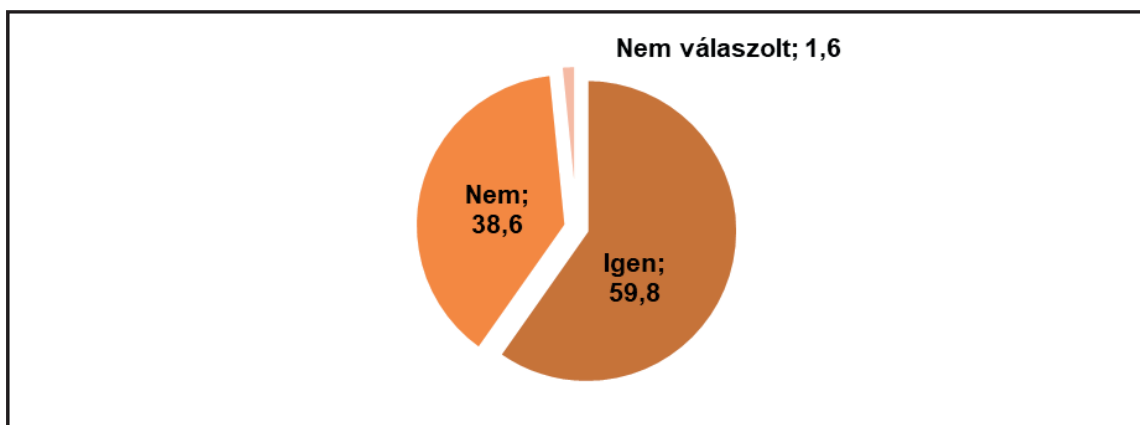
A kérdőív első blokkjának 8. kérdésében arra kérdeztünk rá, hogy milyen munkakörben dolgozik jelenleg a kitöltő személy. A mintából (N = 746) 734 fő adott választ, 12 fő nem válaszolt a kérdésre. Beosztott munkatársi munkakörben 400 fő, azaz több mint a válaszadók 50%-a dolgozik. Kiemelt beosztott irányítói munkakörben 100 fő dolgozik, ez a válaszadók 13,4%-a. Középvezető besorolású munkakörben 152 fő (20,4%) és felsővezető besorolású munkakörben mindösszesen csak 82 fő (11%) dolgozik. Ezt ábrázolja a következő ábra:



8. ábra: Milyen munkakörben dolgozik? (százalékos arányban)

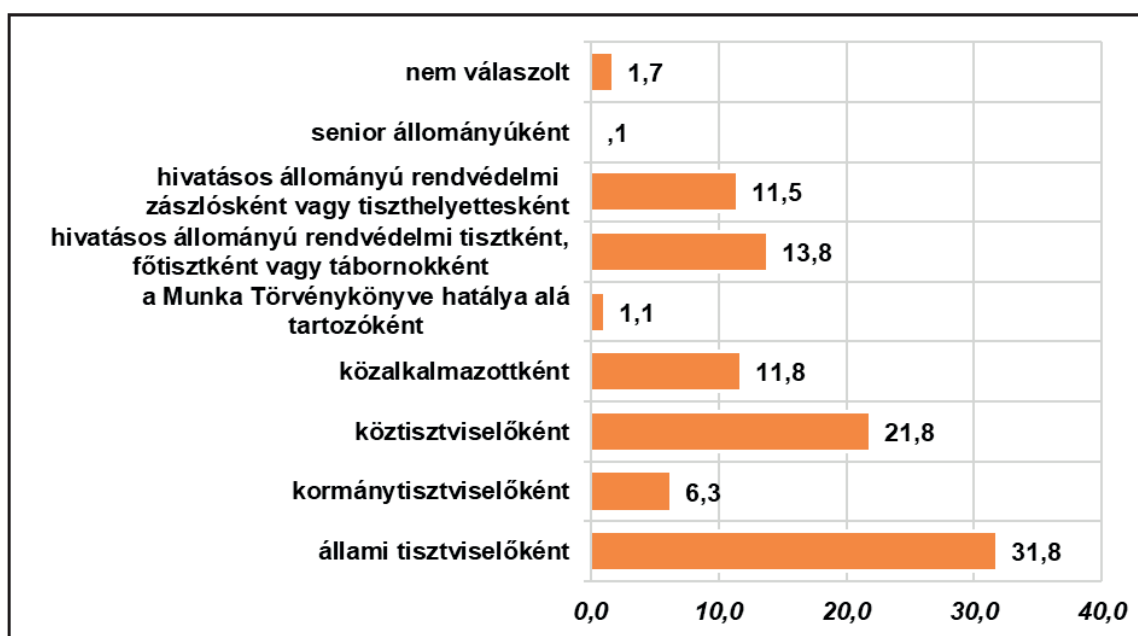
Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A kiküldött link alapján 446 fő emberi erőforrás gazdálkodási (HR) területen dolgozik eredendően, 288 fő nem HR-es munkakörben van foglalkoztatva. Ezzel együtt feltételezhető, hogy munkaköre tartalmaz HR-es feladatokat, jelenleg kapcsolódik valamilyen emberi erőforrás menedzsment folyamathoz. A válaszadók többsége (59,8%) alapvetően HR-es munkakörben dolgozik, 12 fő nem válaszolt erre a kérdésre. Ezt mutatja a következő ábra:



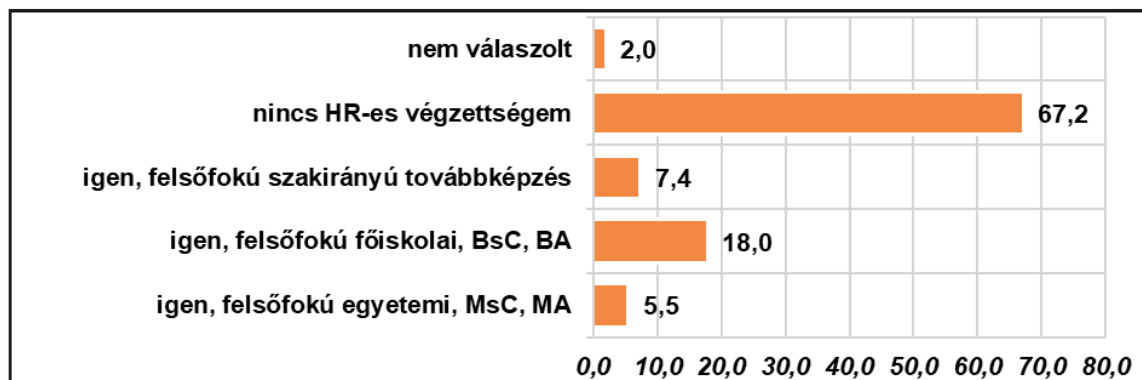
9. ábra: Emberi erőforrás gazdálkodást végző (HR) szakterületen dolgozik? (százalékos arányban)
 Forrás: A Közszerződési HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

Az állományviszony tekintetében jellemző a mintánkra, hogy a 746 főből 13 fő nem válaszolt, így 733 fő válaszát tudjuk figyelembe venni az elemzéskor. A legtöbben állami tisztviselőként (237 fő – 31,8%) és köztisztviselőként (163 fő – 21,8%) dolgoznak, ez közel fele a válaszadóknak. 103 fő (13,8%) hivatásos állományú rendvédelmi tisztként, főtisztként vagy tábormokként, és 86 fő (11,5%) hivatásos állományú rendvédelmi zászlósként vagy tiszthelyettesként látja el feladatát jelenleg. A megkérdezettek közül 88 fő (11,8%) közalkalmazottként, 47 fő (6,3%) kormánytisztviselő és 8 fő a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozóként dolgozik, 1 fő senior állományban van. Ezt ábrázolja a következő ábra:



10. ábra: Milyen állományviszonyban dolgozik? (százalékos arányban)
 Forrás: A Közszerződési HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

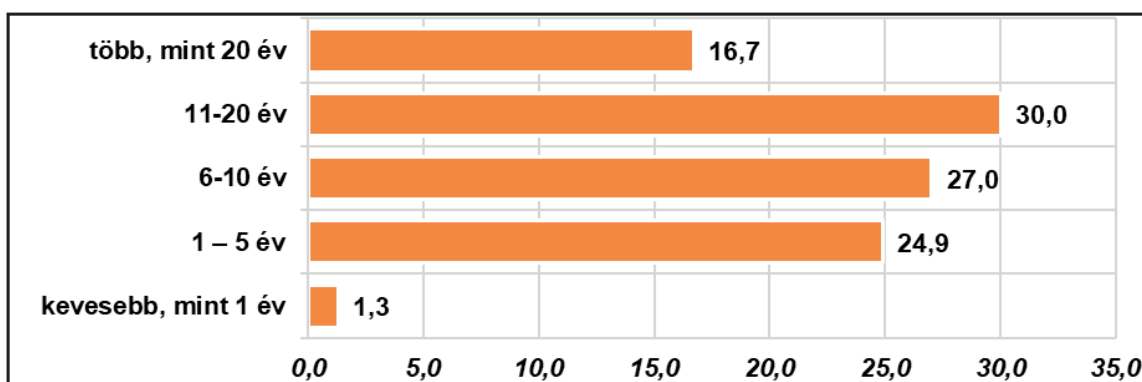
Arra a kérdésre, hogy van-e HR szakirányú végzettsége, 15 fő nem válaszolt. A válaszadó 731 főnek a 67,2%-a nem rendelkezik HR szakirányú végzettséggel. Felsőfokú főiskolai végzettsége van 134 főnek (18%), felsőfokú szakirányú továbbképzési papírja van 55 főnek (7,4%) és felsőfokú egyetemi végzettséggel 41 fő (5,5%) rendelkezik.



11. ábra: Van-e HR szakirányú végzettsége? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszerződés HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

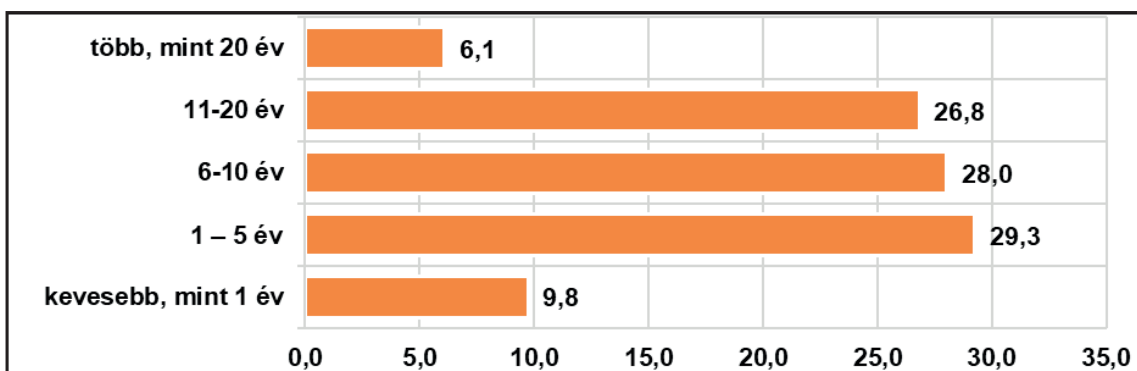
Arra a kérdésre, hogy minden vezetői területen hány év vezetői tapasztalata van, 233 fő válaszolt. Ez nagyjából lefedi a 8. ábrán látható vezetői kategóriákban dolgozók létszámát (234 fő közép vagy felsővezető). A válaszadó vezetők közül több mint 20 éves tapasztalattal rendelkezik 39 fő (16,7%), 11-20 év közötti gyakorlati tapasztalattal rendelkezik 70 fő (30%), 6-10 éves tapasztalata van 63 főnek (27%), 1-5 éves vezetői gyakorlata van 58 főnek (24,9%), és 3 fő frissen kinevezett vezetőként dolgozik. Ezt mutatja a 12. ábra:



12. ábra: Hány év vezetői tapasztalata van? (minden vezetői területen összesen) (százalékos arányban)

Forrás: A Közszerződés HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

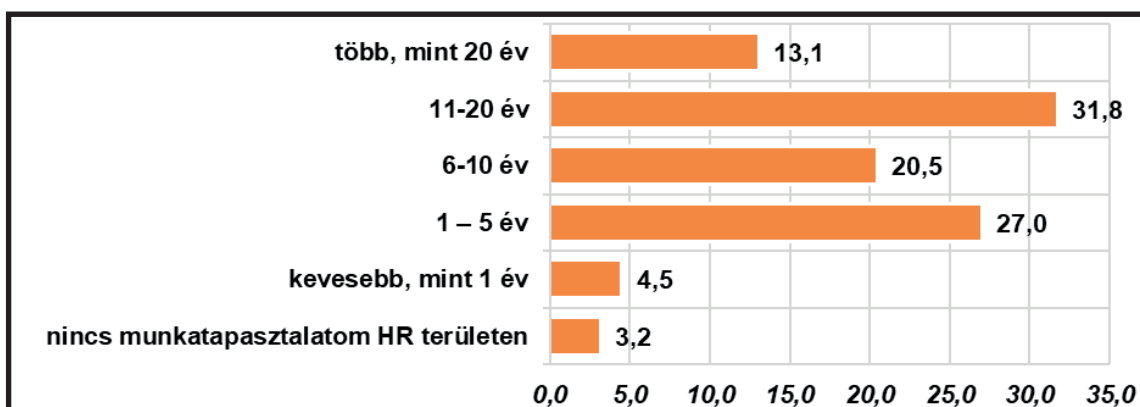
Arra a kérdésre, hogy hány év HR vezetői tapasztalata van, az összes válaszadó 11%-a válaszolt, 82 fő. Több mint 20 éves HR vezetői tapasztalattal 5 fő vezető rendelkezik. 8 fő frissen kinevezett HR vezető, kevesebb, mint 1 éves tapasztalattal rendelkezik. A köztes időszakra jellemző, hogy az arányok kiegyenlítődnek, hiszen 1-5 év között 24 fő, 6-10 év között 23 fő és 11-20 év között 22 fő vezető dolgozik az emberi erőforrás gazdálkodási területen, mint felelős vezető. Ezt ábrázolja a következő ábra:



13. ábra: Hány év HR vezetői tapasztalata van? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

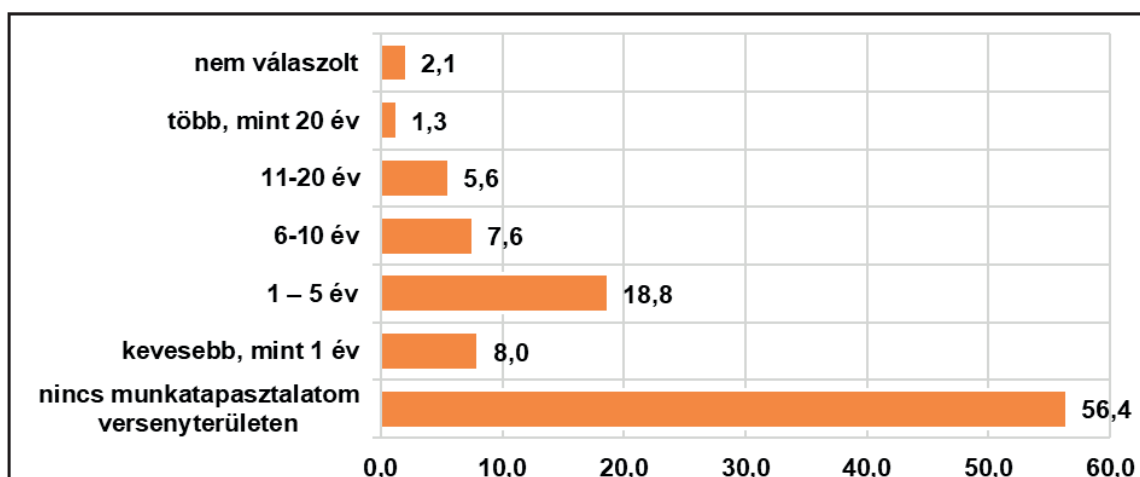
A válaszadó 746 főből 444 fő jelölt érdemben válaszkategóriát, és 14 fő jelölte be a „nincs munkatapasztalom HR területen” sort. 302 fő nem válaszolt erre a kérdésre, elképzelhetően nem tudta megmondani az évek számát, és átugrotta. Ezt mutatja be a következő ábra:



14. ábra: Hány év munkatapasztalat van HR területen? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A megkérdezettek közül 730 fő válaszolt arra a kérdésre, hogy van-e munkatapasztalata a versenyszférából, és a többségnek csak közzszolgálati munkatapasztalata van (56,4%). Jellemzően 1-5 év közötti időszakban a válaszadók 18,8%-a dolgozott a versenyszférában.



15. ábra: Van-e versenyszférában szerzett munkatapasztalata? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

Az első kérdésblokk statisztikai adatainak elemzése alapján elmondható, hogy az előzetesen meghatározott 500 fős mintához képest jóval szélesebb körbe jutott el az online kérdőívünk. Ennek oka az lehet, hogy a célzott megkereséseken túl az egyes szervezetek humán/személyügyi felelős vezetői is megkapták a felkérést a kutatásban való részvételre, azzal a kéréssel, hogy továbbítsák a témában illetékes, jártas munkatársak felé. A 746 fő válaszadó számunkra azt is jelenti, hogy jelentős címlistára (e-mail listára) jutott el a kérdéssor.

Az 1-15 kérdéseknél, amelyek kizárólag a válaszadó demográfiai és szakmai jellemzőinek feltérképezésére vonatkoztak, 10 fő körüli volt a lemorzsolódás, amikor valami okból adódóan nem adott választ a megkérdezett.

Azzal, hogy a közigazgatási (államigazgatási/önkormányzati igazgatási) terület mellett a rendészeti terület is bekapcsolódott a kutatásba, jelentős információkat kaptunk a mennyiségi és minőségi mutatókat is figyelembe véve.

A kutatás egészére vonatkozóan az alábbi elemzési szempontokra vélhetően majd figyelemmel kell lenni:

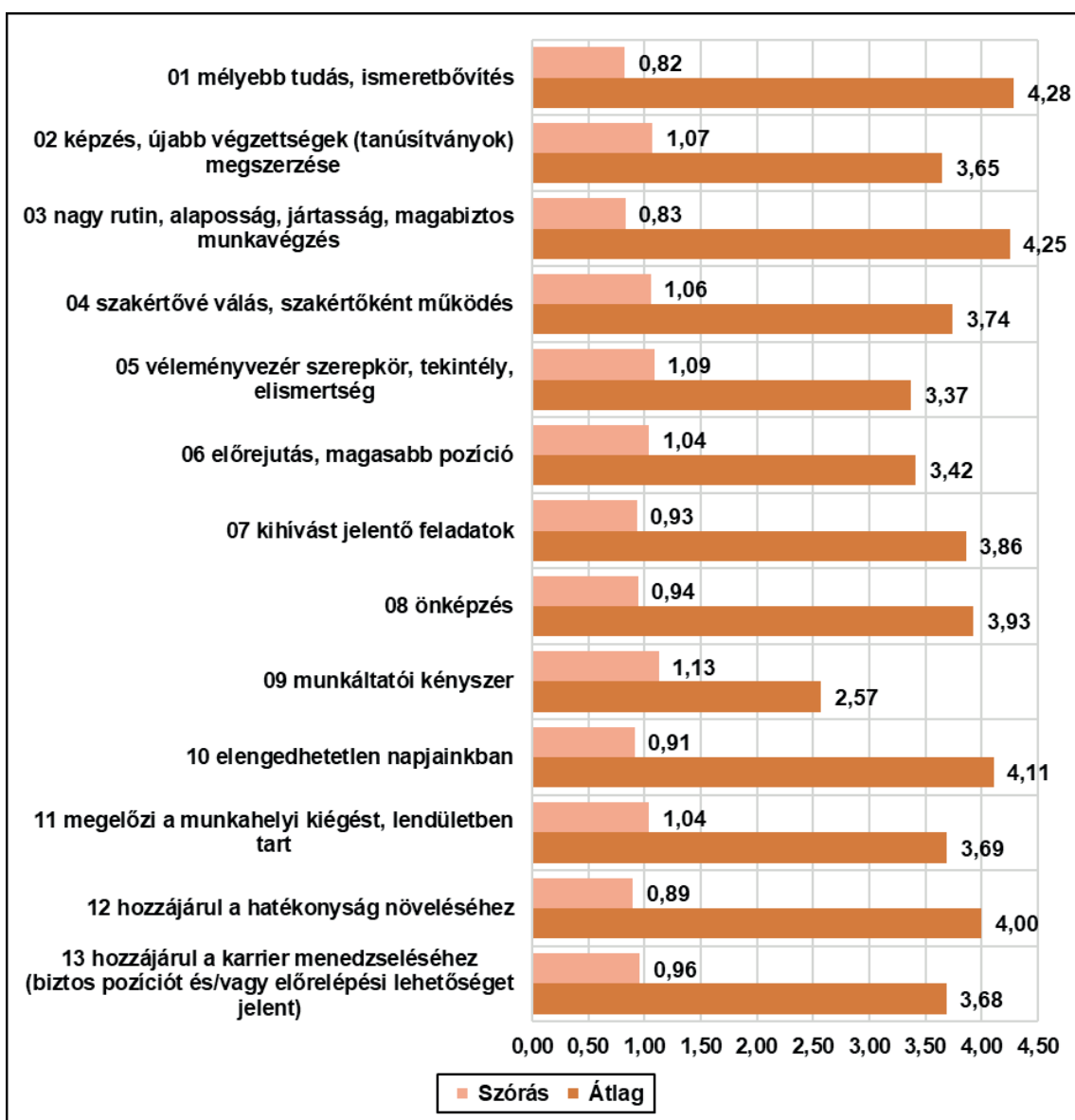
- életkor (generációs változók);
- területi megoszlás (államigazgatás, önkormányzati igazgatás és rendvédelem);
- HR-es és nem HR-es;
- vezető és nem vezető.

2.2.2. II. kérdésblokk: az érintettek fejlődési, képzési, ismeretátadási igényére vonatkozó kérdések [16-22. kérdés]

A II. kérdésblokk a személyes statisztikai adatokat követően általánosan foglalkozott az érintettek (megkérdezettek) igényeivel a fejlődés, képzés, ismeretátadás témakörben. Az írásbeli kérdőívekre jellemző módon a központi téma felvezetése történt meg, valamint a legfontosabb fogalmi körök bevezetése a következő 7 darab kérdésen keresztül:

- 1) *Mit jelent Ön szerint a fejlődés lehetősége a HR területen dolgozó munkatársak (vezetők és beosztottak) számára? (16. kérdés)*
- 2) *Hogyan valósul meg a tudásmenedzsment (a tudás előállítás, a megosztása, a tárolása, a folyamatos bővítése) az Ön szervezetében? (17. kérdés)*
- 3) *Hogy látja, mire van ma szüksége a HR területen dolgozóknak a közszolgálatban ahhoz, hogy naprakész szakmai ismereteik legyenek? (18. kérdés)*
- 4) *Mennyire érzi magát szakmailag naprakésznek a humánerőforrás menedzsment területén az alábbi témákban? (19. kérdés)*
- 5) *Mennyire tartja fontosnak, hogy lépést tartson a HR szakma fejlődésével? (20. kérdés)*
- 6) *Az alább felsoroltak közül, mely eszközöket és milyen mértékben alkalmazzák az Ön szervezetében a tudásmegosztásra? (vezetők, beosztottak) (21. kérdés)*
- 7) *Szükségét érzi-e a humánerőforrás ismeretek naprakésztségét elősegítő, tudásmegosztó szakmai fórumokba való bekapcsolódásnak? (22. kérdés)*

A **16. kérdés** azt járta körül, mit jelent a közigazgatási HR szakemberek számára a szakmai fejlődés lehetősége, azt mennyire kapcsolják össze a kötelezettségekkel, a közszolgálati életpályán való előrehaladással, vagy mennyire tekintik személyes, szubjektív kategóriának. Az egyes alternatívákat 1-5-ig terjedő skálán pontozhatták egyetértésük (teljes mértékben: 5, egyáltalán nem: 1) szerint.



16. ábra: Mit jelent Ön szerint a fejlődés lehetősége a HR területen dolgozók számára? (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 642; érdemben válaszolók)

A legmagasabb pontértéket (4-et elérő, illetve meghaladó átlagot) a nem formális kategóriákban adták a válaszadók, vagyis a fejlődést elsősorban egy napjainkban elengedhetetlen folyamatként látják (4,11), amely során elmélyült ismeretekre (4,28), alapos jártasságra és nagyobb rutinra (4,25) tesz szert a tisztviselő, s amely ezáltal hozzájárul a munkavégzés (és így a szervezet) hatékonyságához (4,00). E három kategóriát jellemzi a legkisebb szórás (0,82-0,91), vagyis ezeket a jelentéseket övezi a legnagyobb válaszadói egyetértés. A rangsorban ezt követi az önképzés (3,93) és a kihívást jelentő feladatok (3,86), ami azt mutatja, hogy a tisztviselők személyes felelősségét és személyes szakmai elégedettségét helyezik előtérbe például a presztízzsel (véleményvezér szerepkör: 3,37) és karrierlétrán való előrelépéssel (3,42) szemben. A karrierfokokban való előrelépést még a kiégés megelőzésének szempontjai is megelőzik (3,69). Látszólag jóval kevésbé fontos a nagy szakmai rutinhoz képest az újabb végzettségek és tanúsítványok megszerzése (3,65) vagy a munkáltató részéről támasztott fejlődési követelmény (kényszer 2,57).

A mélyebb tudás, ismeretbővítés értékeinek generációk szerinti bontása azt mutatja, hogy az igen magas pontátlagot a baby-boom (4,51) és az X generáció (4,31) válaszai eredményezték (szemben az Y generáció által adott 4,13 átlagos pontszámmal). Az eredmények azt mutatják, hogy főként a felsőfokú végzettségűek (mind főiskolai, mind egyetemi végzettségűek) körében mutatkozik egyetértés abban, hogy a tudás elmélyítése a fejlődés kulcsa (4,35-4,35 átlag, szemben a középfokú végzettségűek, 3,97-es átlagával). Szakterületi bontásban a kevésbé egyetértő válaszadók a rendvédelmi dolgozók, akik 4,18-as átlagukkal alulmúlják mind a közigazgatás önkormányzati igazgatási területén dolgozók 4,35-ös, mind az államigazgatás területén dolgozók 4,36-os átlagát. (Mint az alábbi táblázatban látjuk, a válaszaik nagyobb szórást is mutatnak.)

Melyik közszolgálati területen dolgozik?	Átlag	Válaszadók száma	Szórás
1 Közigazgatás/államigazgatás	4,36	245	,703
2 Közigazgatás/önkormányzati igazgatás	4,35	136	,794
3 Rendvédelem	4,18	284	,922
Összesen	4,28	665	,824

2. táblázat: Az összes válaszadó hivatásrendenkénti bontása

További érdekesség, hogy még fontosabbnak ítélik ezt a megközelítést a tudás elmélyítése vonatkozásában azok, akik, több mint 20 éves vezetői tapasztalattal rendelkeznek (4,48 átlag) és azok, akik legalább 10 év tapasztalattal rendelkeznek a versenyszférában (4,54 átlag). Szignifikáns különbség mutatkozott e kérdésben még a HR felsővezetők és a nem HR területen dolgozó beosztottak között, előbbiek átlaga 4,52, utóbbiaké 3,92 e kérdés megítélésében. Ennek az is lehet az oka, hogy a vezetők sokkal közvetlenebb módon szembesülnek esetleg az önfejlesztés igényével, míg a beosztotti állomány munkavégzése gyakorta rutinszerű, mechanikus. A rendvédelemben dolgozó nem HR szakemberek (összesített) átlaga ennél is alacsonyabb, 3,86.

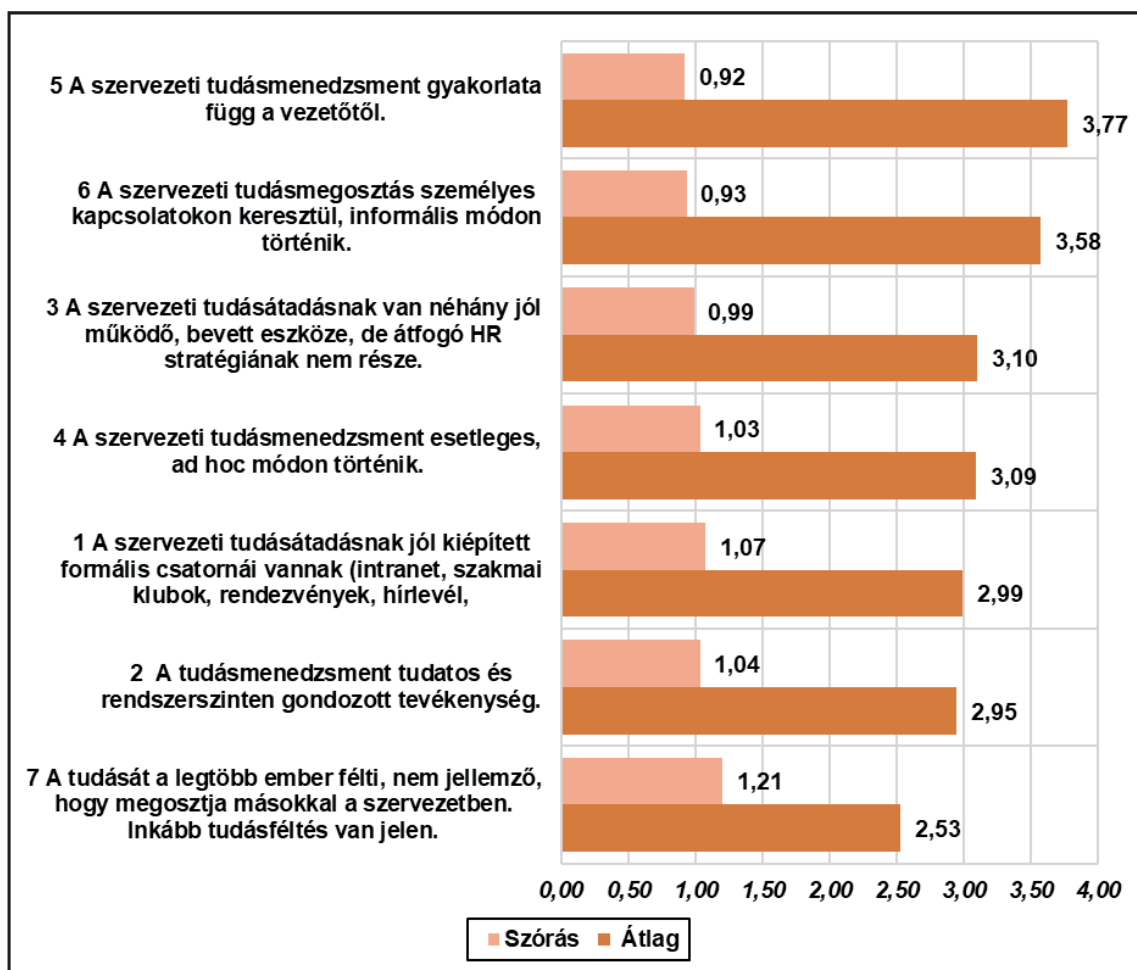
Rendvédelmi dolgozók	Átlag	Válaszadók	Szórás
5 HR-es és rendvédelemben – vezető	4,33	60	,837
6 HR-es és rendvédelemben – nem vezető	4,32	139	,826
11 Nem HR-es és rendvédelemben – vezető	4,07	27	1,035
12 Nem HR-es és rendvédelemben – nem vezető	3,76	58	1,048
Összesen	4,12	284	

3. táblázat: A válaszadók HR-es kötődése a rendvédelem területén

Mindez azt sugallja, hogy a rendvédelemben dolgozó és HR szakmai ismeretekkel és/vagy tapasztalattal nem rendelkező beosztottak kevésbé látják a folyamatos tanulás, ismeretbővítés szükségességét, fontosságát.

A felmérés **17. kérdése** arra kereste a választ, mennyire ismerik a megkérdezettek saját szervezetük tudásmenedzsment (a tudás előállítás, a megosztás, a tárolás, a folyamatos bővítés) rendszerét, az hogyan működik, milyen eszközöket használ és inkább a tudás megosztása vagy tudásfélése dominál-e az adott szervnél. A válaszok erősen a középtételek felé húznak (2,53-3,77), amely azt tükrözi, hogy valamiféle rendszere, formális kommunikációs módja van az információk, ismeretek megosztásának, de a teljes körű és

rendszer szinten működtetett tudásmenedzsment nem általános gyakorlat. Kedvezőnek mondható ugyanakkor, hogy a tudásféltség nem jellemző a szervezetekre, a három alatti átlagértékek ezt jelzik.



17. ábra: Hogyan valósul meg a tudásmenedzsment az Ön szervezetében?

Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017)
(N = 633; érdemben válaszolók)

Erősen elgondolkodtató az a tény, hogy a tudásmenedzsment első sorban a vezető személyétől (3,77), és nem az intézményi feltételektől, szervezeti kultúrától vagy működési dokumentumokban lefektetett elvektől függ, illetőleg, hogy személyes kapcsolatokon keresztül és informális módon történik (3,58). A tudásáramlás informális módja azzal a veszéllyel fenyeget, hogy az ismeretek megosztása elszakad a munkavégzés rendszereitől, a feladatok interdependenciájától, és ezáltal rontja a hatékonyságot vagy nem kellően támogatja a karriermenedzsment folyamatokat, a személyzetfejlesztési célokat. Továbbá, aki nem ápol jó személyes kapcsolatokat másokkal, az kívül rekedhet fontos információk körén, amely számára versenyhátrányt és a munkavégzésben rosszabb teljesítményt eredményezhet. Ezt követően már arra a kérdésre (**18. kérdés**) kerestük a választ, vajon milyen támogatásra volna szüksége a HR szakembereknek ahhoz, hogy tudásukat naprakészen tarthassák, ismereteiket folyamatosan bővíthessék (mintegy indirekt módon feltárva a gátló tényezőket).

Az első két helyre a közvetlen vezetői támogatás és a szervezeti támogatás került 4,46-os és 4,41-es pontátlaggal. Összesen 592 (közvetlen vezető támogatása), illetve 581 fő (szervezeti támogatás) adott 4-es és 5-ös pontértéket erre a befolyásoló tényezőre.

Ezt követi a megfelelő HR létszám biztosítása (4,34) és a munkatársak közvetlen támogatása (4,32), amely például helyettesítésben nyilvánul meg. E tényezők vonatkozásában látjuk a legkisebb szórást, vagyis a legnagyobb egyetértést. Összesen 536 fő ítélte meg úgy, hogy nagyon fontos, vagy fontos tényező (4-es és 5-ös skálaérték) a szakmai anyagokhoz való ingyenes hozzáférés. Ezt követi az adminisztratív terhek csökkentésének igénye (4,15) és a kollégákkal folytatott folyamatos szakmai párbeszéd (3,96) szükségessége. Az általában is magas pontértékek azt sugallják, hogy a megkérdezettek minden téren szükségét érzik a feltételek javításának és a támogató eszközök rendelkezésre bocsátásának. Ez megerősíti, hogy valós igény van a Közszolgálati HR szakmai fórum által nyújtott (nyújtani tervezett) szakmai szolgáltatásokra. Mindössze 3 fő élt az egyéb kategória adta lehetőséggel, és javasolta állandó munkajogi fórum működtetését, egy fő rendezvények szervezését a szakmai aktualitásokhoz kapcsolódóan, és egy fő kérte számon a közszolgálati szakmai forrádrót működésének hiányát.



18. ábra: Hogy látja, mire van ma szüksége a HR területen dolgozóknak a közszolgálatban ahhoz, hogy naprakész szakmai ismereteik legyenek? (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: „A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés” 2017. (N = 647; érdemben válaszolók)

Szerettük volna feltárni, hogy mennyire érzik magukat szakmailag naprakésznek a különböző HR témákban a válaszadók (19. kérdés), ezért az utóbbi években felértékelődő és/vagy kihívást jelentő kérdéseket összegyűjtve azt kértük, értékeljék saját felkészültségüket a tisztviselők, megint csak 1-5-ig terjedő skálán. (A skálaértékek a következők voltak: 1: egyáltalán nem érzem magam naprakésznek; 2: kisebb részben naprakész ismereteim vannak; 3: igen is meg nem is; 4: inkább igen, naprakész ismereteim vannak; 5: teljes mértékben naprakésznek érzem magam.)



19. ábra: Mennyire érzik magukat szakmailag naprakésznek a humánerőforrás menedzsment területén az alábbi témákban? (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 609; érdemben válaszolók)

Mint látjuk, a legnagyobb szakmai tájékozottságot az adminisztratív személyügyi intézkedések (4,00), a jogszabályi környezet és szabályozási változások (3,68), valamint a teljesítményértékelés terén mutatják a válaszadók (3,75). Ne feledjük azonban, hogy az első kettő nélkülözhetetlen bármely humán folyamat viteléhez, akárcsak ahhoz, hogy egy új belépő a kinevezési okmányát jogszerű eljárás keretében megkapná. A teljesítményértékelés pedig már a Magyary Programban is a kulcstémák között kapott helyet, külön fejezet szólt a szervezeti célok meghatározásáról, a szervezeti és egyéni célok összekapcsolásáról, a teljesítménybeszámoló elkészítéséről.¹⁸ A tisztviselők önértékelésében már jóval alacsonyabb, de még 3-as érték feletti pontszámot kapnak az olyan szakmai területek, mint a szervezeti kultúra fejlesztése (3,27), a toborzási és kiválasztási eljárások eszközei és módszerei (3,26), a közszolgálati karrier- és életpálya-menedzsment (3,20), vezetési és szervezési ismeretek (3,13), illetve a szervezetfejlesztés és a vezetőfejlesztés kérdései (3,03). Érdekes, hogy a Magyary Programban is kiemeltként kezelt kompetenciamenedzsment¹⁹ területén már csak 2,93 pont az átlag, illetőleg, hogy a benchmarking,²⁰ illetve benchlearning²¹ alapját jelentő (azt jelenteni tudó) más szervezeti jó gyakorlatok ismertsége terén szintén csak ekkora felkészültségről (inkább felkészületlenségről) vallanak a kitöltők. Ennél is kedvezőtlenebb a helyzet, ha a HR jövőbe vezető, a 21. századi technológia és demográfiai kihívásait jelentő olyan témák felé tapogatózunk, mint a digitális HR, a HR digitalizációja (2,75), legújabb szakmai kutatási eredmények (2,64) vagy akár csak a nemzetközi összehasonlítások (tanulható gyakorlatok és kulturálisan eltérő megközelítések) (2,06) irányába mozdulunk. Nem lehetünk büszkék azonban sem a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-menedzsment kérdésében adott válaszokra sem (2, 44), sem a szakmai párbeszéd és HR tudásmegosztás kérdésében kialakult 2,77-es átlagra sem. Mégis a legelgondolkodtatóbb talán az, hogy mintha nem látná a tisztviselő gárda más nemzetek közigazgatása megismerésének fontosságát, erre enged következtetni a korábban említett legalacsonyabb pontérték (2,06), mellyel ez a téma lett a sereghajtó.²²

18 Részletesen lásd: (2013), ÁROP-1.2.18. 1/A munkacsoport: Teljesítménymenedzsment. Fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítményindikátorok kidolgozásának támogatására. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/63/70000/1_A_Szervezeti_celok_teljesitmenyindikatorok_modszertan.pdf (utolsó letöltés: 2017. november 10.); 2/A munkacsoport: Teljesítménymenedzsment. Fejlesztési módszertan a szervezeti és egyéni célok összekapcsolására; Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/d/b3/70000/2_A_Szervezeti_es_egyeni_celok_osszekapcsolasa_modszertan.pdf (utolsó letöltés: 2017. november 10.); 3/A munkacsoport: Teljesítménymenedzsment. Fejlesztési módszertan a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére; Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/b3/70000/3_A_Teljesitmenybeszamolo_modszertan.pdf (utolsó letöltés: 2017. november 10.)

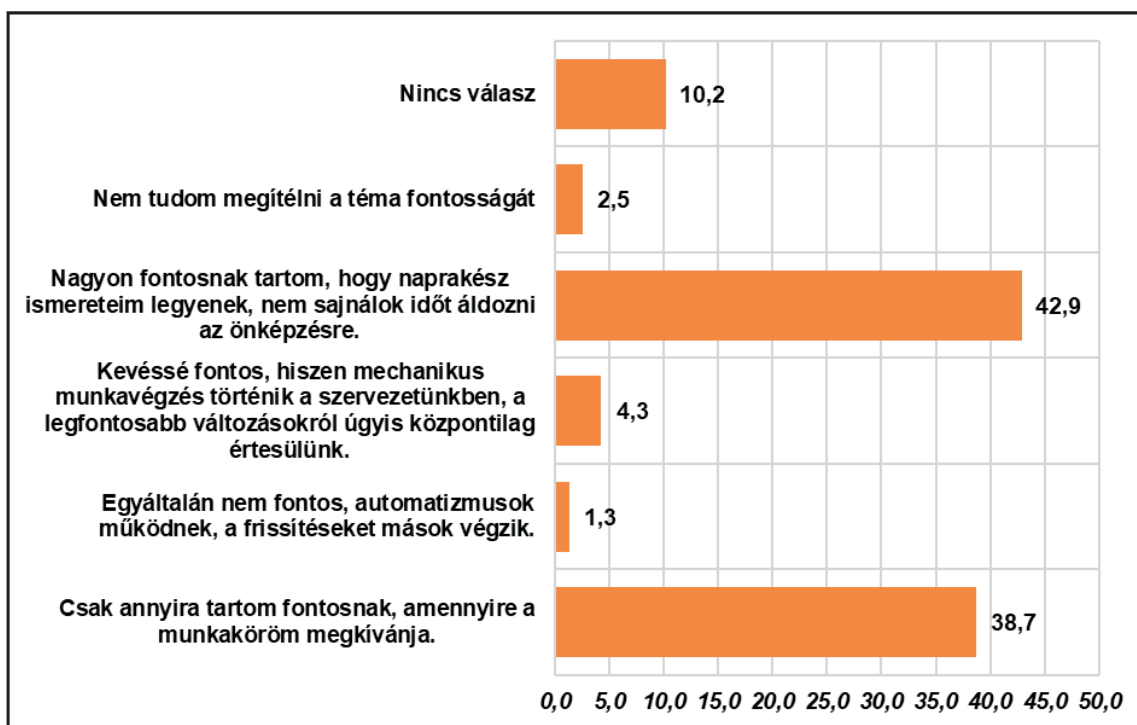
19 Részletesen lásd a Magyary Program beavatkozási területei, 14., 46., 47. o. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (utolsó letöltés: 2017. november 10.)

20 A benchmarking valamely élenjáró szervezet kiválasztása (mint referenciapont), annak tevékenységeinek és más paramétereinek módszeres elemzése, azért, hogy a saját szervezete hasonló állapotjellemzőivel összevetve, a különbségeket mint elérendő célokat, stratégiai teljesítményként deklarálják. Bokodi Márta (2013): Közigazgatási humánkontrolling, NKE, Budapest.

21 Benchmarking jellegű összehasonlítás alapuló tanulási folyamat, amely során a felek egymástól tanulnak el a jó gyakorlatokat az összehasonlításban vizsgált mutatók mentén.

22 A koncepcióalkotó közigazgatási szakemberek ezt mintha maguk is idejekorán felismerték volna, hiszen a Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Operatív Programokban kitüntetett helyet foglalnak el az összehasonlító ország tanulmányok, különösen a közszolgálati életpályák és humán erőforrás-menedzsment témakörében.

Az emberi erőforrás-menedzsment kulcstémákkal összefüggésben megkérdeztük a tisztviselőket arról is (**20. kérdés**), hogy egyáltalán mennyire érzik szükségesnek, hogy mindent megtegyenek szakmai naprakészségük érdekében. Az ismeretek naprakészségének biztosításában erős motivációdeficit mutatkozik, amelyet a válaszadók 38,7%-ának azon választása mutat, hogy csak annyira tartja fontosnak a naprakészséget, amennyire munkaköre megkívánja. Mindezt tovább árnyalja, hogy a megkérdezettek további 1,3%-a egyáltalán nem tartja fontosnak, 4,3%-a kevésbé fontosnak tartja. 2,5% nem tudja megítélni, hogy vajon fontos-e a szakmai naprakészség saját maga számára. Bizakodásra ad okot mindazonáltal, hogy van egy erős réteg (42,9%), amely nagyon fontosnak tartja a szakmai naprakészséget és arra nem sajnál időt és energiát áldozni.



20. ábra Mennyire tartja fontosnak, hogy lépést tartson a HR szakma fejlődésével? (százalékos arányban)
 Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

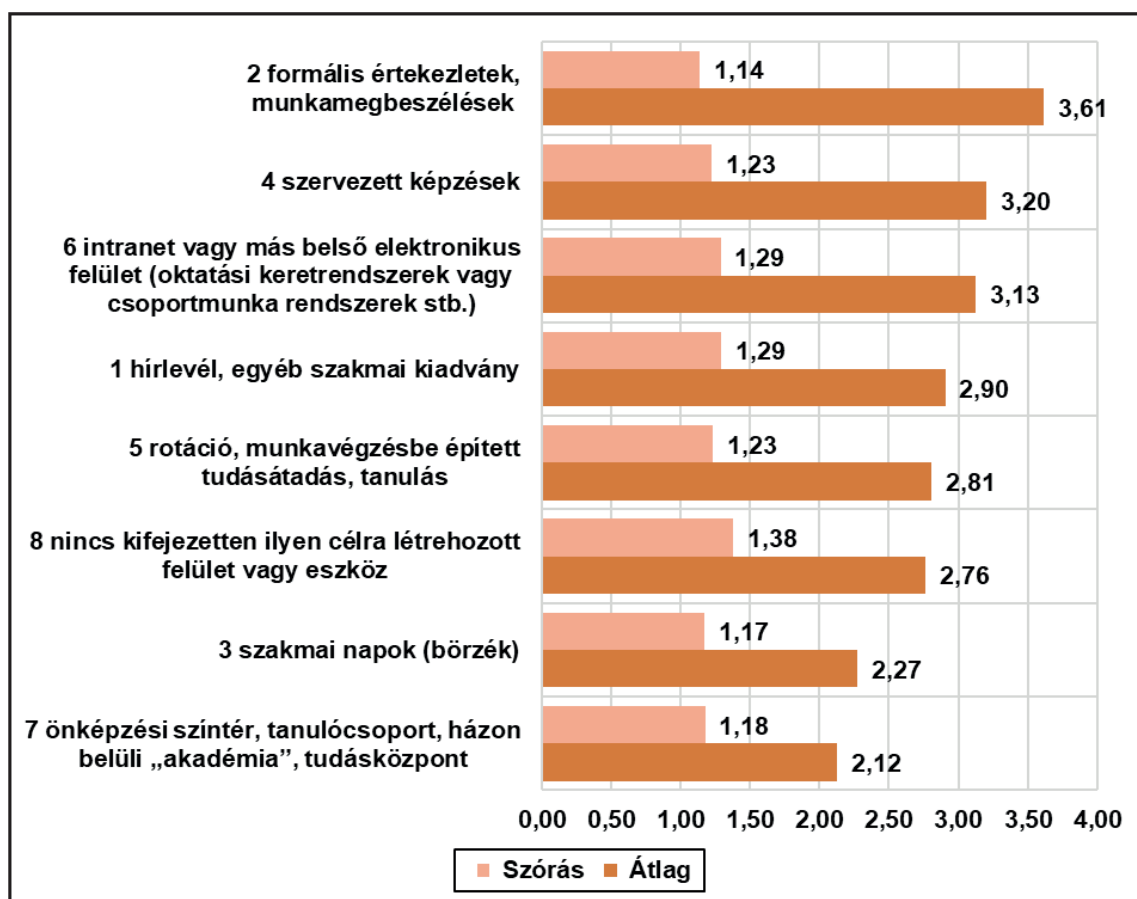
További mélyebb elemzésre adhat okot, hogy az egyes kérdésekben mutatkozó 0,9 és 1,2 közötti szórás értékek mögött milyen korosztályos, beosztás és munkatapasztalat vagy igazgatási terület stb. szerinti eltérések állnak.

A szakmai tudásmegosztás és hálózatépítés, illetve a HR szakmai fórum szakértői bázisát adhatja az a tisztviselői réteg, amely úgy nyilatkozott, hogy fontosnak tartja a naprakészséget, hajlandó energiát befektetni az önfejlesztésbe. A HR témák vonatkozásában pedig egyértelműen megmutatkozik, hogy minden tárgykörben lehet még újat mondani a tisztviselőknek, sehol nem közelítik az értékek (átlagai) az 5-ös, teljes felkészültségi szintet.

A szakmai ismeretek naprakészségével és a HR szakemberek felkészültségével szorosan összefüggő kérdés, hogy vajon a szervezet, amelyben feladataikat végzik, mennyire jár élen a tudásmenedzsmentben, milyen eszközöket alkalmaz tudásmegosztásra? Erre kérdeztünk rá a **21. kérdésben** konkrét alternatívákat, eszközöket megnevezve. Az eredmények azt mutatják, hogy az előző kérdésekhez képest nagyobb különbségek vannak az egyes szervezetek között, erre engednek következtetni a magasabb szórás értékek (a HR beosztott munkatársak esetében az 1,14-1,38 közötti és a HR vezetők körében 1,07 és 1,5 közötti szórás).

A 3,61 és 2,12 (HR beosztotti állomány), valamint a 2,08-3,94 (HR vezetők) közötti pontátlagok pedig az egyes tudásmegosztó eszközök vonatkozásában azt vetítik előre, hogy nincs a tudásmenedzsmentnek átfogó, rendszerszintű gyakorlata a közigazgatási szervezetek legtöbbjében, ezt mindkét HR szakmai szint válaszai megerősítik.

A beosztott HR munkatársak válaszai az alábbiak szerint alakultak:



21. ábra: Az alább felsoroltak közül, mely eszközöket és milyen mértékben alkalmazzák az Ön szervezetében a tudásmegosztásra? Beosztott HR munkatársak válaszai (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

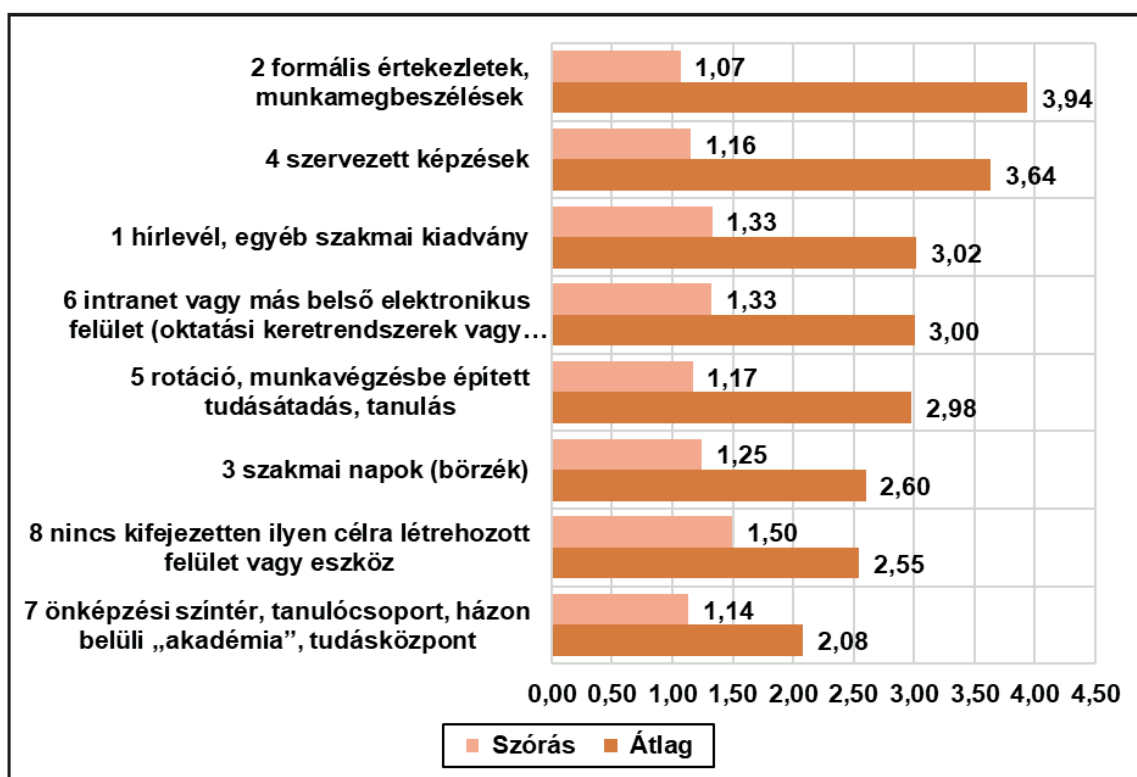
Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 423; érdemben válaszolók)

A legkevésbé alkalmazott eszközök a házon belüli tudásközpont, saját „akadémia”²³ vagy önképzési színtér (2,12). A 442 válaszadóból mindössze 18 fő adott 5-ös pontértéket (teljes mértékben jellemző az alkalmazása). Ez 2,4% relatív és 4,1% abszolút gyakoriságot jelent. További 186 válaszadó mondta, hogy nincs vagy kevésbé jellemző a szervezetében a kimondottan tudásmegosztási célra létrehozott eszköz vagy felület, szemben a 125 fővel, akik az inkább jellemző, teljes mértékben jellemző értékelést adták. Így érte el ez az eszköz a 2,76-os pontátlagot (1,38-as szórásértéket mutatva). Nem jellemzőek a szakmai napok, börzék sem a közigazgatási szervezeteknél (2,27), de a rotáció vagy munkavégzésbe épített tudásátadás, tanulás is csak 2,81-es pontátlagot ért el. Szintén a kevésbé alkalmazott eszközök között kaptak helyet a hírlevelek, egyéb (belső) szakmai kiadványok (2,90). Hármassal feletti átlagot elérve és ezzel az inkább alkalmazott eszközök kategóriájába került

23 Erre az Állami Számvevőszéknél találunk példát. (KÖFOP 2.1.5 VEKOP 16. „A versenyképes közzszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében végzett „A közzszolgálati tehetségmenedzsment rendszer” című igényfelmérő kutatás, interjú.)

az intranet és oktatási keret- vagy egyéb csoportmunka-rendszerek (3,13), a szervezett képzések (3,20) és a formális munkamegbeszélések, értekezletek. Ez azt mutatja, hogy a hagyományos (nem digitális) információ-megosztás érvényesül, ami helyhez és időhöz kötött, és általában (kizárólag a meghívottak számára) korlátozással hozzáférhető fórumokat jelent. (Az információk közvetett módon jutnak el minden további érintetthez.)

Ha ugyanezen eszközöket a **HR vezetői válaszok** tükrében vizsgáljuk, a következőkre jutunk: náluk is toronymagasan vezetik az eszközlíst a munkamegbeszélések és más formális értekezleteke (3,94 pontátlag). Az intranet vagy más belső elektronikus (csoportmunka vagy oktatási) felület a vezetők esetében hajszálnyit háttérbe szorul a hírlevelekkel és más szakmai kiadványokkal szemben (előbbi 3,00, utóbbi, 3,02 értéket kap). A szakmai börszék is valamivel előrébb lépnek az általuk felállított rangsorban, amennyiben 2,6-os (még mindig a kevésbé jellemző eszközöket megjelenítve), de meghaladják a nincs erre a célra létrehozott felület pontértékét.



22. ábra: Az alább felsoroltak közül, mely eszközöket és milyen mértékben alkalmazzák az Ön szervezetében a tudásmegosztásra? HR vezetők válaszai (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 196; érdeemben válaszolók)

A könnyebb áttekinthetőség kedvéért a HR vezetők és beosztott HR munkatársak válaszai:

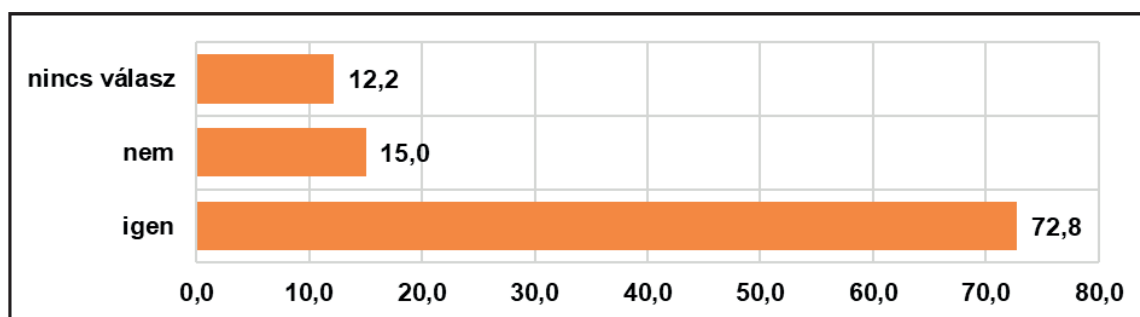
	Tudásmegosztásra alkalmazott eszközök	HR Vezetők	Beosztott HR munkatársak
1	hírlevél, egyéb szakmai kiadvány	3,02	2,9
2	formális értekezletek, munkamegbeszélések	3,94	3,61
3	szakmai napok (börzék)	2,6	2,27
4	szervezett képzések	3,64	3,2
5	rotáció, munkavégzésbe épített tudásátadás, tanulás	2,98	2,81
6	intranet vagy más belső elektronikus felület (oktatási keretrendszerek vagy csoportmunka rendszerek stb.)	3	3,13
7	önképzési színtér, tanulócsoport, házon belüli „akadémia”, tudásközpont	2,08	2,12
8	nincs kifejezetten ilyen célra létrehozott felület vagy eszköz	2,55	2,76

4. táblázat: Az alább felsoroltak közül, mely eszközöket és milyen mértékben alkalmazzák az Ön szervezetében a tudásmegosztásra? Beosztott és vezető HR munkatársak válaszai együttesen (átlagértékek az ötfokú skálán)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 196 + 423; vezető és beosztott)

A két leggyakrabban alkalmazott eszköz a vezetőknél kapott magasabb pontértékében szerepet játszhat, hogy ők gyakrabban vesznek (vehetnek) részt szervezett képzésen, és több munkaértekezlet társul (társulhat) vezetői feladataikhoz (már csak a feladatok kiadása és más menedzsmentterületekkel való kapcsolattartás, szakterületi érdekérvényesítés, képviselési feladataik stb. révén is).

A tudásmegosztás iránti nyitottság, tudásátadás folyamataiba való bekapcsolódás kérdésében (**22. kérdés**) a megkérdezettek 12,2%-a nem adott választ, 15% elutasította a lehetőséget, egy masszív tömeg, 72,8% azonban nyitottnak, együttműködőnek mutatkozott. Ez jó alapot adhat a Közszolgálati HR Szakmai Fórum elindításához és későbbi önfenntartó működéséhez.



23. ábra: Szükségét érzi-e a humánerőforrás ismeretek naprakészségét elősegítő, tudásmegosztó szakmai fórumokba való bekapcsolódásnak? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

E kérdésben érdemes megnézni, hogy válaszaikat mivel indokolták a megkérdezettek, mind az elutasítók, mind a bekapcsolódni kész szakemberek.

Az elutasítás mellett szóló leggyakoribb érvek, indokok:

- nem tartozik a feladatkörömbé, nem HR területen dolgozom;
- nem érzem szükségét, enélkül is ellátható a feladatom (a tevékenység döntően adminisztratív, illetve jogilag részletesen szabályozott, elég a jogszabályváltozások követése),
- a munkahelyi leterheltségem nem teszi lehetővé, nincs rám időm, kapacitásom, túl sok a jelenlegi képzés is;
- nincs rá szükség;
- foglalkozzon vele a HR vezető;
- túl speciális a szervezet, amelynél dolgozom stb.

Fontos adat, hogy mindössze 3 fő érvelt azzal, hogy a fórumokat nem tartja megfelelő szintűnek a szakmai tudásátadáshoz. 1 fő említette, hogy az oktatást tartja célszerűbbnek.

A bekapcsolódás mellett szóló leggyakoribb érvek, indokok:

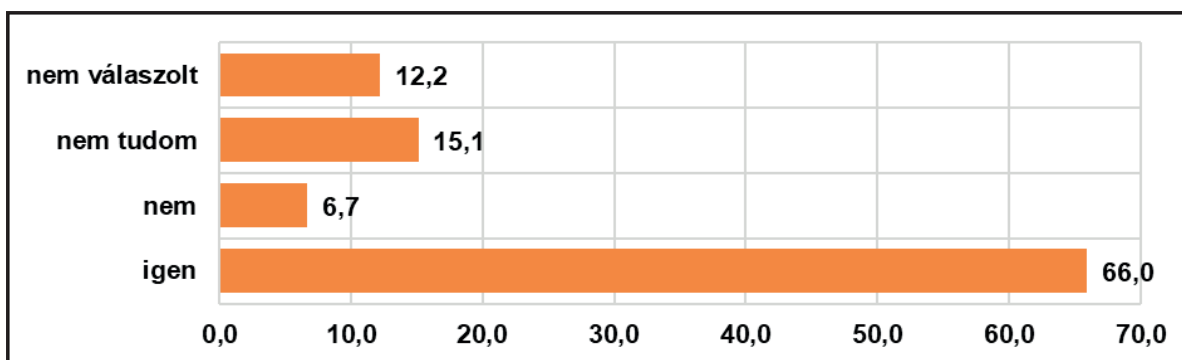
- sűrűn változnak a jogszabályok, ezért a jogszabályok gyakorlati alkalmazásának tapasztalatait szükséges megosztani;
- tapasztalatcserése, tudás- és információmegosztásra van szükség;
- elengedhetetlen/fontos a folyamatos fejlődés, új ismeretek megszerzése;
- szélesebb látókörű gondolkodásra van szükség;
- növeli a munka hatékonyságát, a munkavégzés színvonalát;
- szükség van a HR szakemberek közvetlen egymás közti személyes kapcsolatainak kialakítása miatt;
- közvetlen gyakorlati haszna volna, megkönnyítené a mindennapi munkavégzést stb.

2.2.3. III. kérdésblokk: a Közszolgálati HR fórumra, mint intézményre vonatkozó kérdések [23-28. kérdés]

A következő kérdésblokk 6 darab kérdése célirányosan a Közszolgálati HR szakmai fórum, mint intézmény megjelenésével és definiálásával foglalkozik, ahol az alábbi kérdéseket fogalmaztuk meg a válaszadóknak:

- 1) *Részt venne-e a szakmai rendezvényeken, ha szervezett formában valósulna meg az új ismeretek megosztása? (23. kérdés)*
- 2) *Milyen szervezett formában képzelel el a szakmai összejöveteleket? (24. kérdés)*
- 3) *Mit jelent Önnek egy szakmai összejövétel? (25. kérdés)*
- 4) *Az Ön szakmai véleménye szerint kik lehetnének a tagjai/részvevői a Közszolgálati HR szakmai fórumnak? (26. kérdés)*
- 5) *Milyen rendszerben képzelel el a Közszolgálati HR szakmai fórum működését? (27. kérdés)*
- 6) *Az Ön véleménye szerint kik szervezzék és tartásák fent a Közszolgálati HR szakmai fórum működését? (28-as kérdés)*

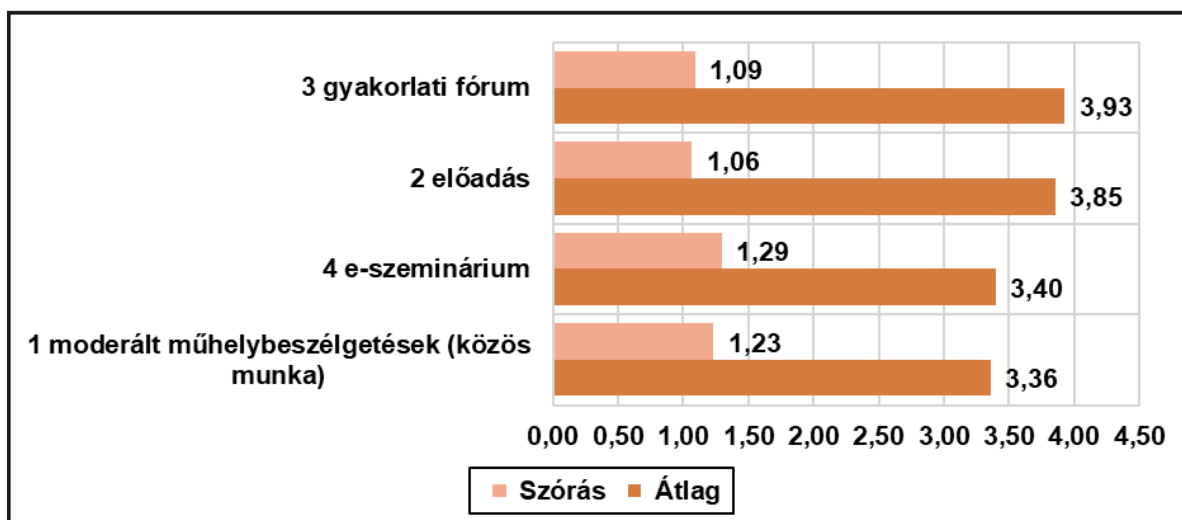
A tisztviselők általános hozzáállását felmérve egyre konkrétabb együttműködési formák kapcsán kértük a véleményüket. Arra a kérdésre, hogy szervezett keretek között lebonyolított (tudásmegosztó) HR szakmai rendezvényeken részt vennének-e **(23. kérdés)** már csak 66% adott egyértelmű igen választ, ami 492 válaszadót jelent. Megjelent ugyanakkor egy bizonytalan réteg 113 válaszadó személyében (15,1%), akik a nem tudom válasz lehetőséget jelölték. Ezzel együtt szakmai részvételt egyértelműen elutasítók aránya lecsökkent 6,7%-ra (50 fő). (12,2%-tól ezúttal sem érkezett válasz.) Ennek fényében az együttműködők valódi részaránya (valid percent) 75,1%, szemben az elutasítók 7,6%-ával és a bizonytalanok 17,3%-ával.



24. ábra: Részt venne-e a szakmai rendezvényeken, ha szervezett formában valósulna meg az új ismeretek megosztása? (százalékértékek)

Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

Mivel a rendezvény elég tág fogalom, kíváncsiak voltunk rá, mik volnának a közzszolgálat HR szakembereinek preferenciái a „műfajt” illetően (24. kérdés). Első helyre a gyakorlati fórumot sorolták a megkérdezettek 3,93-as pontértékkel (1,09-es szórás érték mellett). Összesen 453 válaszadó találta ezt a formát teljes mértékben vagy inkább elképzelhetőnek, további 147 megkérdezett szerint részben vagy kisebb részben képezhetné ez a forma a szakmai összejövetelek alapját.



25. ábra: Milyen szervezett formában képzelel el a szakmai összejöveteleket? (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 625; érdemben válaszolók)

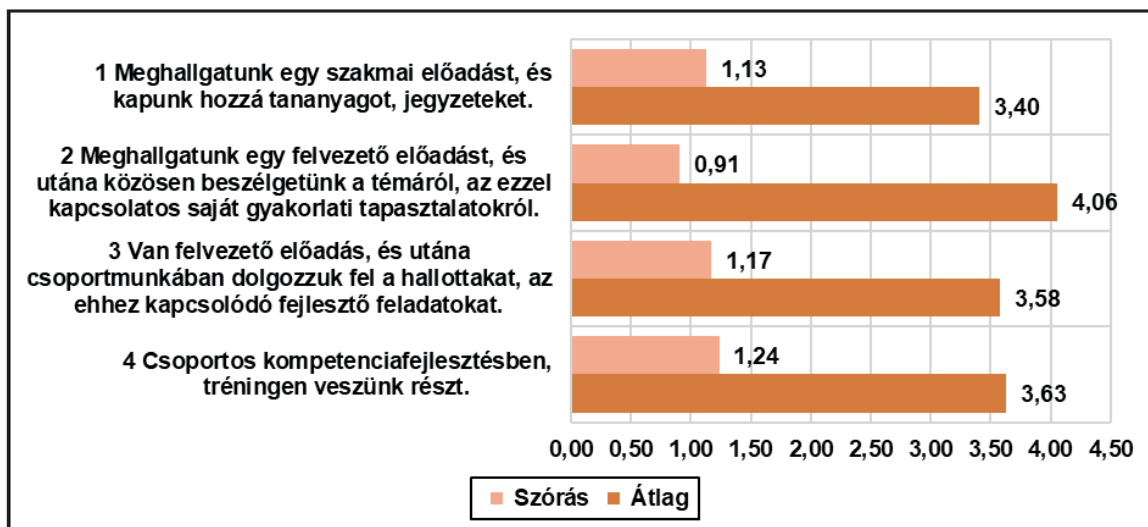
Ezt követi az előadás, mint munka (vagy sokkal inkább képzési) forma 3,85-ös pontértékkel az 5-ös skálán, ami jelzi számunkra, hogy a közzszolgálat személyi állománya zömében a tradicionális oktatási formákhoz ragaszkodik. Legalábbis a megkérdezettek 66,8%-a (426 fő) sorolta a frontális előadást a teljesen vagy inkább elképzelhető kategóriába, de további 191 fő szerint szintén része lehetne a találkozóknak. A moderált műhelybeszélgetést egyértelműen már csak 50,2% preferálja, de további 24,8% szerint részben lehetne ez a munkaforma. (60 fő válaszadó e tekintetben teljesen elutasító.) Az utolsó helyre rangsorolt e-szeminárium létjogosultsága is megerősítést nyert, ha az elutasítók viszonylag kisebb részarányát tekintjük (61 fő, az érdemi válaszadók 9,8%-a).

Az e-szeminárium mint munkaforma elfogadottsága	Gyakoriság	Százalék	Százalék (érdemben válaszolók)
1 egyáltalán nem	61	8,2	9,8
2 kisebb részben	105	14,1	16,8
3 részben igen, részben nem	143	19,2	22,9
4 inkább igen	156	20,9	25,0
5 teljes mértékben	160	21,4	25,6
Összesen (1)	625	83,8	100,0
Nincs válasz	121	16,2	
Összesen (2)	746	100,0	

5. táblázat: Milyen szervezett formában képzeli a szakmai összejöveteleket?/ e-szeminárium

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 625; érdemben válaszolók)

Az alapvető munkaformákkal kapcsolatos preferenciák feltárását követően a tisztviselőket arról kérdeztük (**25. kérdés**), hogy milyen kép él a tudatukban a szakmai összejövetelekről, mely kevert munkaformákat idéz emlékezetükbe, ha a szakmai összejövetelekről gondolkodnak. A korábbiakat megerősítendően azt az eredményt kaptuk, hogy az élen a frontális előadással kezdődő, majd interaktív (beszélgetéssé) alakuló rendezvény végzett (4,06-os pontértékkel). Ráadásul e munkaformát illetően volt a legnagyobb egyetértés (mutatja az alacsony, 0,91-es szórás érték).

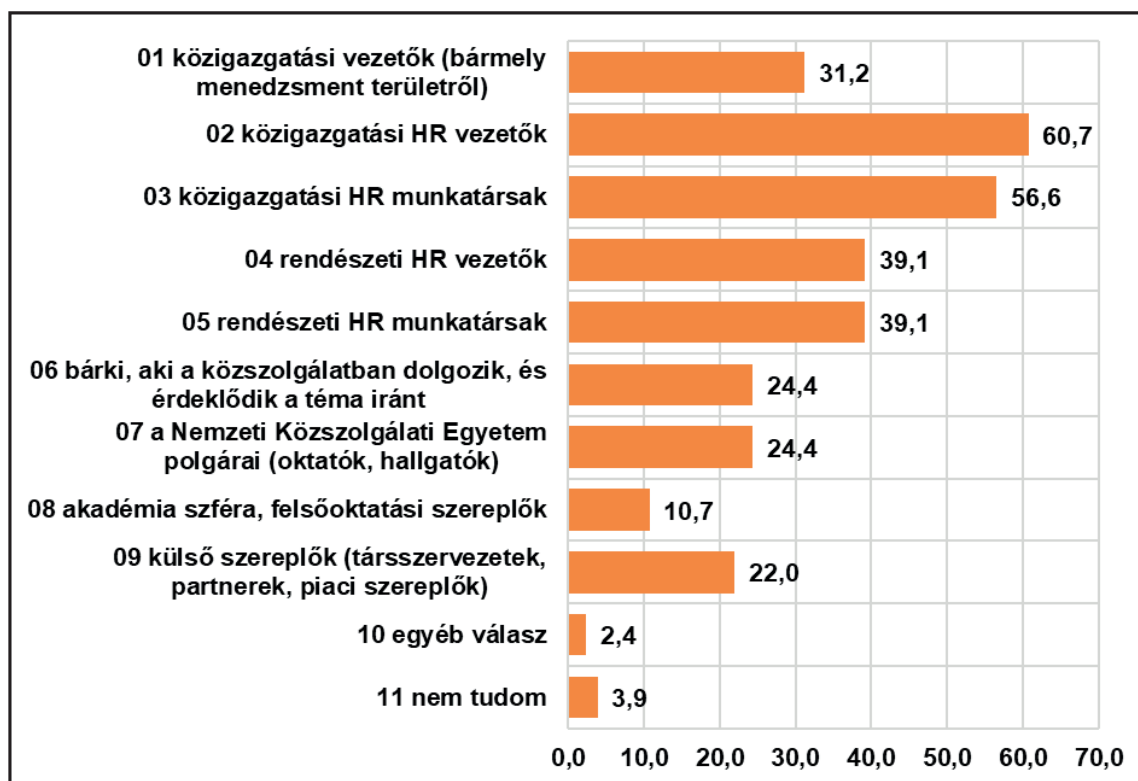


26. ábra: Mit jelent Önnek egy szakmai összejövétel? (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 641; érdemben válaszolók)

Mint látjuk, nagyobb szórást mutatnak a vélemények, ha a kompetenciafejlesztés, csoportmunka és írásos szakmai összefoglalók irányába lépünk. A csoportos kompetenciafejlesztés, tréning került a második helyre (3,63), az előadást követő gyakorlat (és kompetenciafejlesztés) a harmadik helyet nyerte (3,58), és utolsó helyre szorult az előadás, amelyhez a résztvevők írott összefoglaló anyagokat kapnak (3,4). Az elutasítás arányszámai igen kedvezőek – bármely formában is valósul végül meg a HR Szakmai Fórum –, hiszen 0,9% és 6,9% (6-44 fő) között mozognak. Ezt mutatja a 27. ábra.

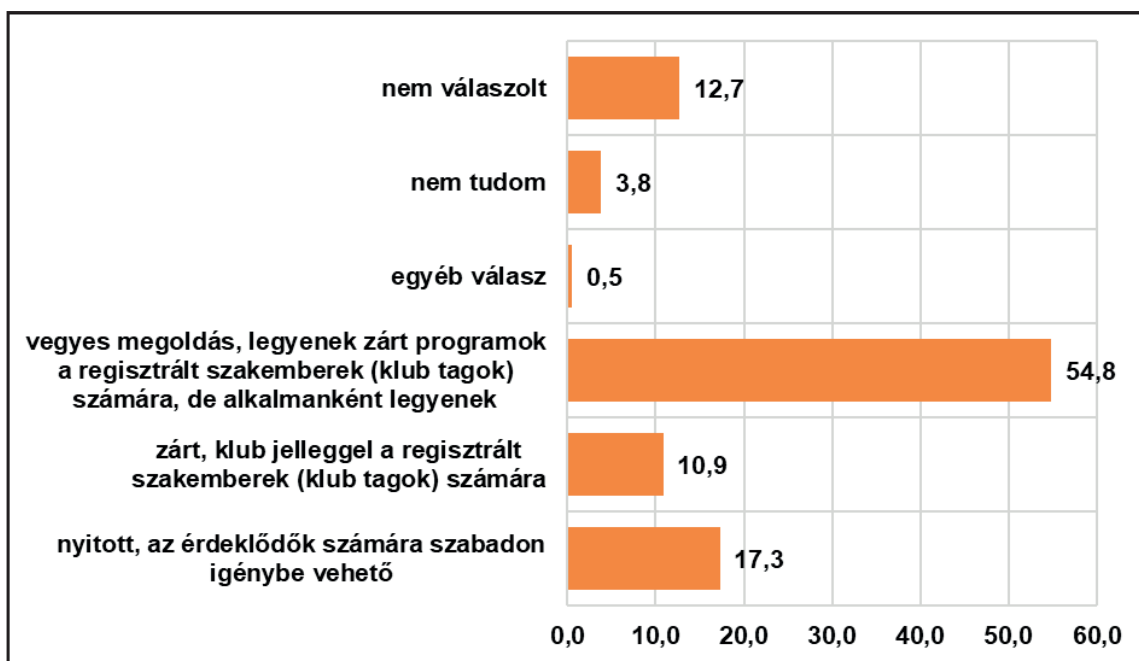
A **26. kérdés** alapján arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadók szakmai véleménye szerint kik lehetnének a tagjai és résztvevői a Közzolgálati HR szakmai fórumnak. Érdekes módon, a 746 fő válaszadó 60,7%-a (453 fő) a közigazgatási HR vezetőket jelölte meg, mint elsődleges célcsoportot (ebben a jelölésben a rendészeti vezetők és a beosztottak is benne vannak). 56,6%-ban a közigazgatási HR munkatársak, 39,1%-ban a rendészeti vezetők és munkatársak vegyének részt a programban. A válaszok megjelölése nem volt kizárólagos, egy válaszadó több kategóriát is jelölhetett. Több mint 20%-a a válaszadóknak nyitott arra, hogy a szakmai műhelymunkába bekapcsolódjanak az egyetem polgárai (hallgatók, oktatók), a közzolgálatban dolgozó nem HR-es, de a téma iránt érdeklődő munkatárs, és külső piaci szereplők, partnerek, szakmai szervezetek tagjai. Ezt mutatja be a következő ábra:



27. ábra: Az Ön szakmai véleménye szerint kik lehetnének a tagjai/résztvevői a Közzolgálati HR szakmai fórumnak? (százalékos arányban)

Forrás: A Közzolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A **27. kérdés** a Közzolgálati HR szakmai fórum működési rendszerére kérdezett rá. A túlnyomó többség, 55% (409 fő) azt választotta, hogy legyen vegyes megoldás, azaz legyenek zárt programok a regisztrált szakemberek („klubtagok”) számára, de alkalmanként legyenek nyitott, minden érdeklődő számára elérhető programok is. Ezt mutatja be a következő ábra:

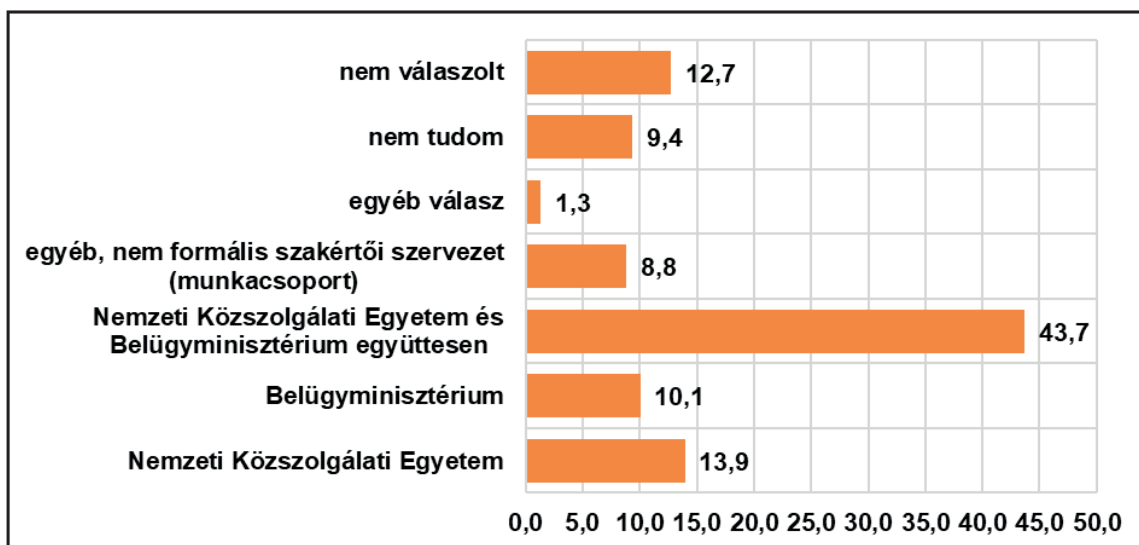


28. ábra: Milyen rendszerben képzelel el a Közzolgálati HR szakmai fórum működését? (százalékos arányban)

Forrás: A Közzolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A **28. kérdés** arra kereste a választ, hogy ki legyen a szervező és a fenntartó, ha létrejön a Közzolgálati HR szakmai fórum? A megkérdezettek viszonylag magas százalékban (több mint 20%) nem válaszoltak vagy nem tudták a választ.

A 746 válaszadóból, 326 fő (43,7%) említette egyértelműen, hogy a jövőben az NKE és a Belügyminisztérium közösen foglalkozzon a szervezett szintű HR tudásmegosztással. Ezt mutatja be a következő ábra:



29. ábra: Az Ön véleménye szerint kik szervezzék és tartás fent a Közzolgálati HR szakmai fórum működését? (százalékos arányban)

Forrás: A Közzolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

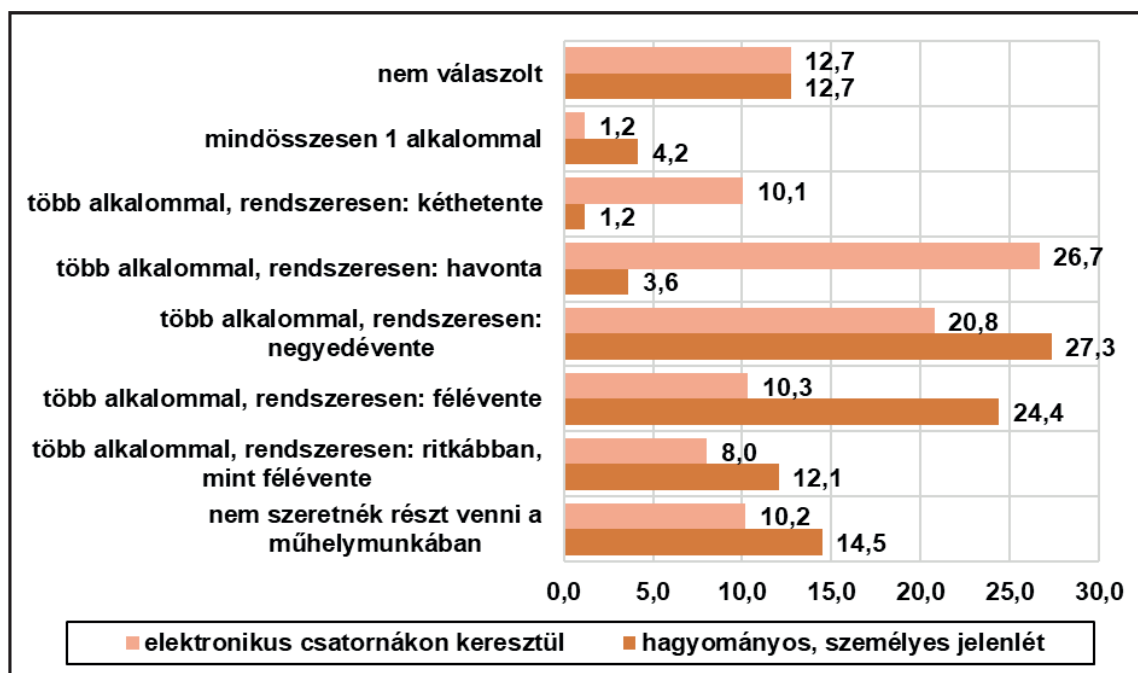
2.2.4. IV. kérdésblokk: a Közszolgálati HR Fórum működési feltételeire vonatkozó kérdések [29-33. kérdések]

Az online kérdőív következő blokkjában a Közszolgálati HR szakmai fórum konkrét gyakorlati működésével kapcsolatosan tettünk fel olyan gyakorlatorientált kérdéseket, amelyek a megvalósítási fázist készítik elő és támogatják információval.

Az alábbi 5 darab kérdésre kerestük a válaszokat:

- 1) Milyen gyakorisággal tartja elképzelhetőnek bekapcsolódását (vagy kapcsolódna be) a műhelymunkába? (29. kérdés)
- 2) Alkalmanként mennyi időt tudna szánni a HR Klub rendezvényein való részvételre?/ Milyen időkeretben tartaná célszerűnek a HR Klub összejöveteleit megtartani? (30. kérdés)
- 3) Milyen helyszínen venne részt szívesebben a programokon? (31. kérdés)
- 4) Tudná-e vállalni munkaideje terhére a Közigazgatási HR szakmai fórum műhelymunkájában való részvételt, amennyiben munkáltatója támogatja? (32. kérdés)
- 5) Tudná-e vállalni szabadideje terhére a Közigazgatási HR szakmai fórum műhelymunkájában való részvételt? (33. kérdés)

Az előző blokk 22. kérdésére adott válaszokban megerősítést nyert az az előzetes feltevés, hogy gyakorta a tisztviselők munkaterhei, az ebből fakadó idő és kapacitás hiány a gátja a szakmai munkába való bekapcsolódásnak, épp ezért azt is megkérdeztük a **29. kérdésben**, hogy milyen gyakorisággal tartják elképzelhetőnek a részvételüket a HR szakmai fórum rendezvényein.

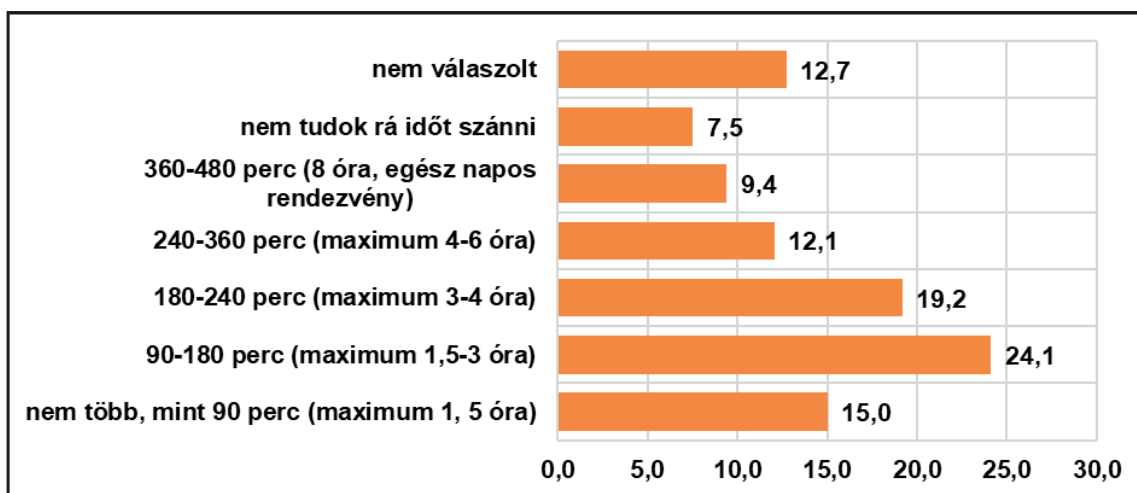


30. ábra: Milyen gyakorisággal tartja elképzelhetőnek bekapcsolódását (vagy kapcsolódna be) a műhelymunkába? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

Az ábrán is jól látszik, hogy bár a jelenléti foglalkozásokon jóval ritkábban – negyedévente 27,3%, félévente 24,4% – tudnának megjelenni a megkérdezettek, addig e-szeminárium formájában akár havonta is elképzelhetőnek tartják bekapcsolódásukat (26,7%). A szakmai tudásmegosztás egyik formájában sem venne részt ugyanakkor 10,2% (elektronikus forma), illetve 14,5% (jelenléti foglalkozás). (Az elutasítást kifejező 76 fő, illetve 108 fő ugyanakkor nagy valószínűséggel eshet egybe azzal tisztviselői réteggel, akik bár nem HR területen dolgoznak, mégis belekerültek a mintába.) A részvétel gyakorisága ugyanakkor azt is valószínűsíti, hogy az egyes (havonta- kéthavonta szerveződő) rendezvényeken mindig új és új szakemberek jelennek meg, tehát a feldolgozandó témáknak önálló egységként is meg kell állniuk a helyüket a rendezvénysorozaton belül.

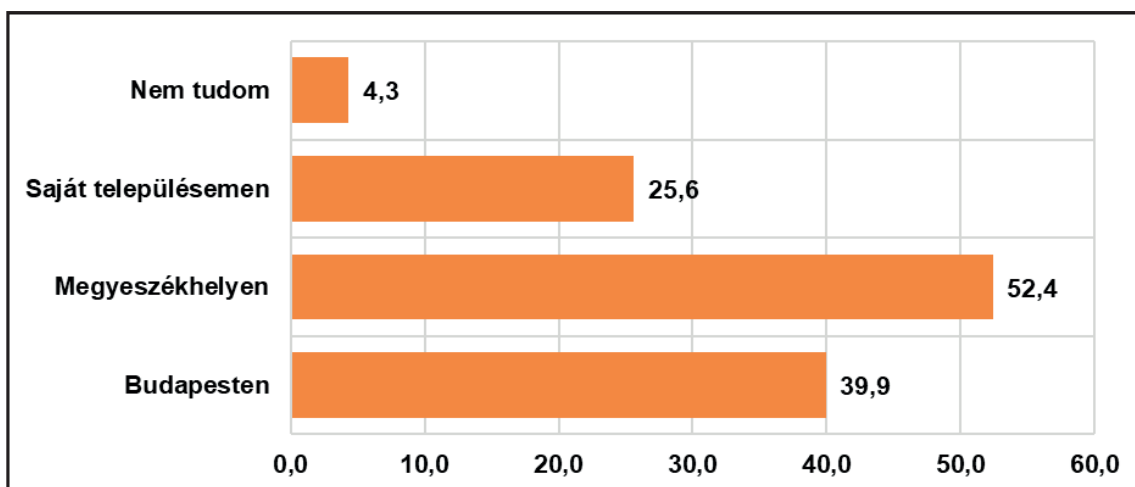
Minden szakmai rendezvény esetében kritikus, hogy mennyi annak az időigénye, hiszen vagy a szabadidő terhére történik (egy terhelt állományt tekintve), vagy a munkából való távolmaradást jelent. Mindkét esetben kritikus tényező, hogy mennyi időt tudnak szánni a résztvevők a programra alkalmanként. **(30. kérdés)**. Mint ahogyan a **31. ábra** mutatja, egyértelműnek látszik, hogy körülbelül félnapos 3-4 órás szakmai rendezvényeken vennének szívesen részt a megkérdezettek. Fontos jelzés, hogy az egész napos rendezvény támogatottsága nem éri el a 10%-ot (9,4%). A válaszadók 15%-a nem szánna rá több időt, mint 1,5 óra, de 24,1%-uk 1,5-3 órás összejevetelt tartana célszerűnek. Tőlük kissé elmaradnak az akár 4 órát is a szakmának szentelni tudók, akik 19,2%-ot képviselnek a mintában. A 4-6 órás időtartam is csak a megkérdezettek 12,1%-a számára volna reális opció. A Fórum életre hívása szempontjából mégis van egy 413 fős bázis, akik 90 perc és 6 óra közötti időtartamban volnának hajlandóak időt áldozni a szakmai tudásmegosztásra (180 fő – maximum 3 óra, 143 fő – maximum 4 óra, 90 fő – maximum 6 óra).



31. ábra: Alkalmanként mennyi időt tudna szánni a HR Klub rendezvényein való részvételre?/Milyen időkeretben tartaná célszerűnek a HR Klub összejeveleleit megtartani? (százalékos arányban)

Forrás: "A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés" 2017. (N = 746)

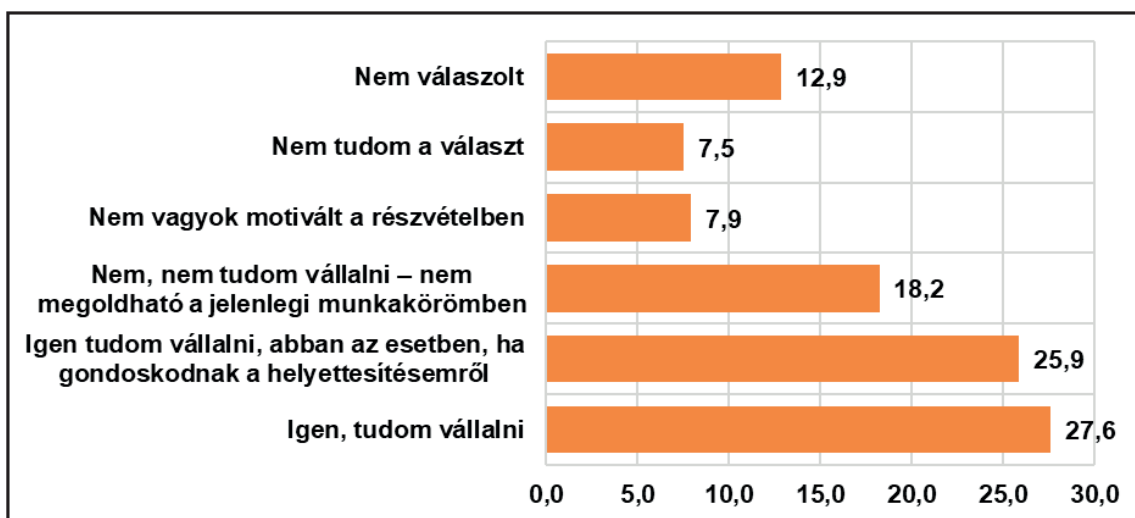
Az időkereteken túl minden rendezvény szempontjából siker (és vonzósági, a részvételi hajlandóságot befolyásoló) tényező a helyszín. A **31. kérdés** tehát arra kérdezett rá, hol kerüljenek megrendezésre a HR szakmai fórumok az országban. Az előzetes várakozásoknak megfelelően a válaszadók többségében (391 fő) a megyeszékhelyeken tartott rendezvényt preferálják. A Budapestre voksolók tőlük némiképp elmaradva 298-an vannak (39,9%), a saját településüket megjelölők 191-en (25,6%). Mindössze 32 válaszadó nem foglalt állást a kérdésben (4,3% nem tudom).



32. ábra: Milyen helyszínen venne részt szívesebben a programokon? (többet is jelölhet) (százalékos arányban)

Forrás: A Közzolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

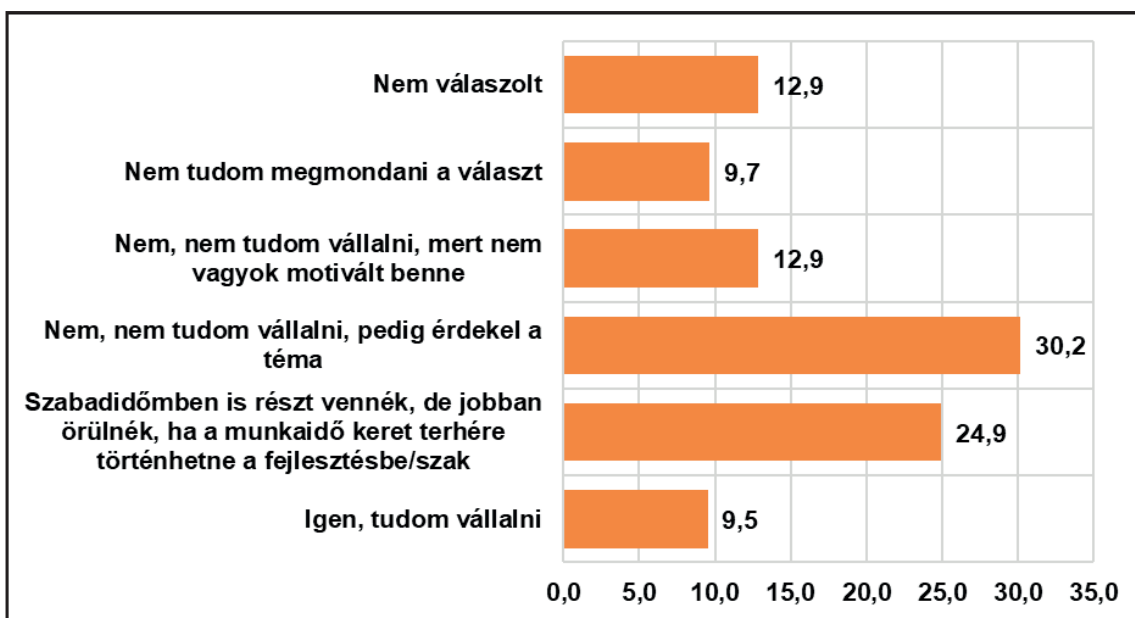
Hogy tovább finomíthassuk az elképzeléseket a Közigazgatási HR szakmai fórumról, célszerűnek tűnt megkérdezni, hogy vajon a munkaidő terhére (**32. kérdés**) is tudják-e vállalni a részvételt az erre motivált szakemberek, vagy csak szabadidejük terhére (**33. kérdés**). Ígéretes az a 27,6%, aki az igen, tudom vállalni opciót jelölte (206 fő) és azok, akik helyettesítésük biztosítása esetén (25,9%, azaz 193 fő) tudnának bekapcsolódni. 136 fő nyilatkozott úgy, hogy jelenlegi munkakörében ez nem megoldható, ezért nem tudja vállalni a részvételt.



33. ábra: Tudná-e vállalni munkaideje terhére a Közigazgatási HR szakmai fórum műhelymunkájában való részvételt, amennyiben munkáltatója támogatja? (százalékos arányban)

Forrás: A Közzolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A személyes motivációkról és attitűdökről ad képet a **34. ábra**, mely azt tükrözi, hogy vajon szabadideje terhére hány HR szakember vállalná a fejlődés, önképzés azon formáját, melyet a HR Fórum nyújthat.



34. ábra: Tudná-e vállalni szabadideje terhére a Közigazgatási HR szakmai fórum műhelymunkájában való részvételt? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A válaszokból úgy tűnik, hogy a munkáltatói támogatás és a Fórum munkájába való bekapcsolódáshoz, a munkaidőkeret biztosítása kritikus tényező lesz/lehet a kezdeményezés életképessége szempontjából. Kiugróan magas azoknak a száma, akik bár bevallásuk szerint érdeklődnek a téma iránt (feltételezzük motiváltak a fejlődésre, tudásuk gyarapítására), de szabadidejükben nem tudnak bekapcsolódni. Összesen 225 ilyen válaszadó volt. Őket követi az a 186 fő, aki szabadidejében is bekapcsolódna, de kedvezőbb volna számára, ha munkaideje terhére vehetne részt a rendezvényeken. (Összesen 168 fő a nem tudom vállalni, nem vagyok motivált és a nem tudom megmondani alternatívát jelölte.)

2.2.5. V. kérdésblokk: a Közszolgálati HR Fórum módszertanára vonatkozó kérdések [34-39. kérdés]

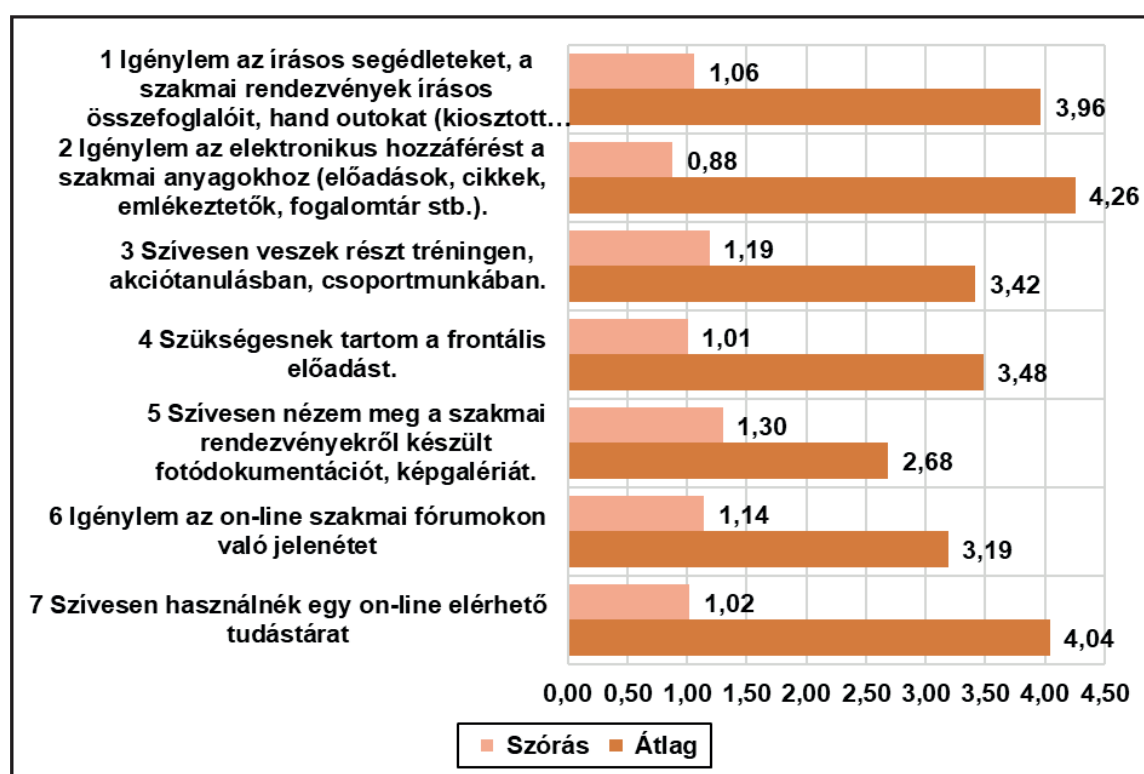
Az ötödik kérdésblokkban a Közszolgálati HR szakmai fórum módszertanát vettük górcső alá, és az alábbi 6 kérdésben arra kerestük a választ, hogy milyen elképzelésük van a megvalósításra vonatkozóan a potenciális résztvevői körnek:

- 1) *Kérem, jelölje az alábbi listában a HR szakmai fórum keretében alkalmazott eszközökre és módszertanra vonatkozó személyes preferenciáit! (34. kérdés)*
- 2) *Kérem, jelölje az alábbi listában az Ön személyes szakmai aktivitására, közreműködésére vonatkozó preferenciáit! (35. kérdés)*
- 3) *Jelenléti szakmai fejlesztés vagy e-fejlesztés (online) formájában kapcsolódna be Ön a Közszolgálati HR szakmai fórum munkájába? (36. kérdés)*
- 4) *A jelenléti műhelymunkát illetően szükségesnek tart-e külön a vezetőknek szóló tematikus foglalkozást, csoportmunkát? (37. kérdés)*
- 5) *A jelenléti műhelymunka tartalmára (tematikájára) vonatkozóan szükségesnek tartja-e a szervezet típusonkénti bontást? (38. kérdés)*
- 6) *A jelenléti műhelymunka tartalmára (tematikájára) vonatkozóan szükségesnek tartja-e a szakterületenkénti bontást? (39. kérdés)*

A korábbi szakmai rendezvényekkel kapcsolatos, általános elképzeléseket feltáró kérdéseket elmélyítve rátértünk arra, hogy tételesen mik az állomány személyes preferenciái az eszközöket és módszertant illetően (34. kérdés).

Kijelenthető, hogy szinte kivétel (14 fő) nélkül, igénylik az írott segédanyagokat, összefoglaló dokumentumokat a megkérdezettek. Ennél jobban már csak a szakmai anyagokhoz való elektronikus hozzáférés lehetőségét várják el, mindössze 5 fő jelölte az egyáltalán nem jellemző válaszlehetőséget. 299 főre teljes mértékbe jellemző, 223 főre jellemző, 72 főre részben igen, részben nem jellemző és 26 főre kisebb részben jellemző, hogy e-adatbázis elérést szeretne.

Ez az érdemi válaszadók vonatkozásában azt jelenti, hogy 83,1% számára fontos ez az eszköz. (Az írott segédanyagoknál ez 81,9%.) A tréning, akciótanulás, csoportmunka már kisebb népszerűségnek örvend, mert 43 fő(5,8%) egyértelműen elutasította ezeket a lehetőségeket. A válaszadók közül 311 fő (36%) saját bevallása szerint szívesen vesz részt tréningen, csoportmunkában (jellemző, illetve teljes mértékben jellemző, 4-es és 5-ös skálaértéket adtak).



35. ábra: Kérem, jelölje az alábbi listában a HR szakmai fórum keretében alkalmazott eszközökre és módszertanra vonatkozó személyes preferenciáit! (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 619; érdemben válaszolók)

E kérdésben ismét megerősítést nyert, hogy a frontális előadás természetesen még része a rendezvényeknek a közigazgatási szakemberek körében. Összesen 24 + 66 fő jelezte, hogy rá nem jellemző, vagy csak kisebb részben jellemző, hogy igényelné ezt az információ/ismeretátadási formát. A bizonytalanok száma itt azonban már 214-re emelkedik (részben igen, részben nem válaszlehetőség). 315 fő azonban a 4-es (217) és 5-ös (98) skálaértéket jelölt.

Kevésbé tűnik fontos, releváns eszköznek a rendezvények megörökítése képanyag formájában, hiszen a válaszadók 20%-a (149 fő) szerint rá egyáltalán nem jellemző, hogy képgalériát visszamenőleg megtekintene. Közel ugyanennyien, a megkérdezettek 19,8% (147 fő) jelölte a kisebb részben jellemző 2-es skálaértéket. Majdnem ugyanennyien a részben igen-részben nem választ adták (142 fő). A 4-es és 5-ös értéket együttesen 185 fő adott. A 2,68-as átlag azonban viszonylag magas, 1,3-as szórásérték mellett alakult.

Ebben a blokkban külön bontottuk az online szakmai fórumon való jelenlétet (mint dinamikus eszközt) és az online tudástárhoz való hozzáférést (mint egy statikusabb, állandó eszközt). Az online szakmai fórumon való részvételt 55 fő egyáltalán nem igényli (az érdemi válaszadók 8,8%-a), 104 fő csak kisebb részben (16,6%). A közép-re húzók képezik a legnagyobb csoportot, 223 fő, vagyis 35,7%. 143 megkérdezett azonban igenis preferálja az online részvételi folyamatokat (38,9%, 4-es /153 fő/ és 5-ös /90fő/ skálaérték).

Az elektronikus tudástárat 14 fő nem igényli (2,2%), 39 fő csak kisebb részben preferálja (6,2%), 113 fő számára részben szükséges, részben nem (18%). 202 fő adott 4-es skálaértéket, mint jellemzően preferált eszközre (32,2%), 259 fő a teljes mértékben jellemző választ adta (41,3%). A 4,26-os átlag jelen esetben kismértékű, 0,88-as szórást mutat.

Egyéb eszközük vonatkozásában 1 fő élt a megjegyzés lehetőségével, ő az interneten vagy intraneten keresztül történő beszélgetést javasolta (Skype, Messenger, egyéb).

A 35. kérdés már a tevőleges részvétellel kapcsolatos attitűdöket és előnyben részesített szerepeket próbálta feltárni. A fő kérdés az volt, mennyiben aktív vagy passzív szerepbe helyezkednének a résztvevők, a bevonásuk milyen mértéket ölthet, vállalnának-e például szakértői, előadói stb. tevékenységet, véleményük szerint a HR szakemberek milyen módon kívánnak/tudnak hozzájárulni a HR szakmai fórum működéséhez, egyáltalán nyitottak-e az aktív szerepvállalásra.

Mint a **36. ábráról** leolvasható, a pontértékek minden korábbi válaszhoz képest visszaesnek a 2,03-2,64 tartományra, ami azt jelzi, hogy erőteljes extroverzióról nem beszélhetünk. A megkérdezettek inkább egyfajta passzív részvétellel támogatnák a szakmai kezdeményezést, semmint nagyon előtérbe állítanák magukat. A legkevésbé arra nyitottak, hogy előadóként, moderátorként kapcsolódjanak be a szakmai munkába (2,03 pontérték 286 fő teljes elutasítása mellett) vagy mások által írt szakmai anyagokat véleményezzenek (szintén 2,03 átlag 275 fő teljes elutasítása mellett), netán saját maguk által (önállóan) készített szakmai anyagokat osszanak meg másokkal (2,04 átlag 274 fő teljes elutasítása mellett).

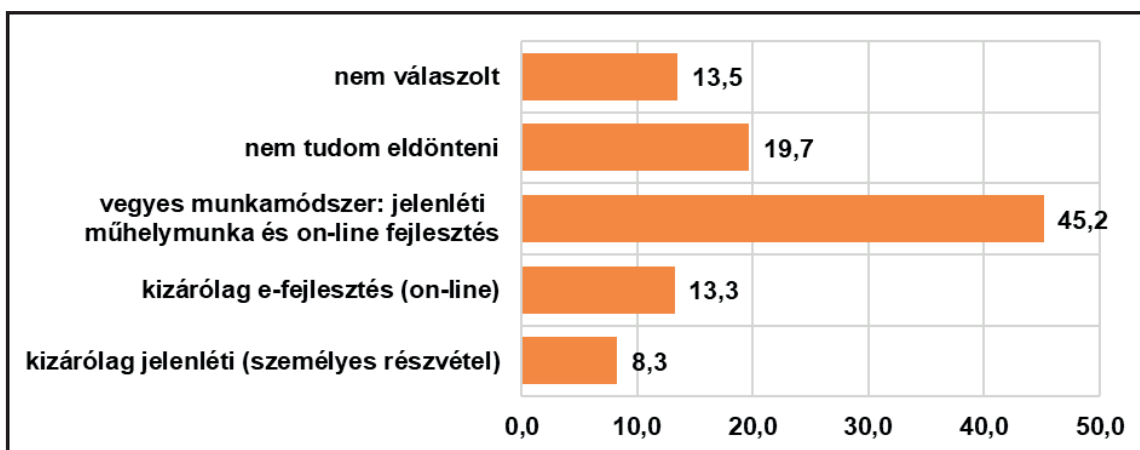


36. ábra: Kérem, jelölje az alábbi listában az Ön személyes szakmai aktivitására, közreműködésére vonatkozó preferenciáit! (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 619; érdemben válaszolók)

Összesen 82 fő jelölte, hogy saját maga által írt anyagot szívesen osztana meg (54 fő 4-es skálaérték: jellemző, 28 fő 5-ös skálaérték: teljes mértékben jellemző). Az 1 feletti szórás értékek persze azt valószínűsítik, hogy akadnak kivételek, de talán mégsem erős az a kultúra, ahol saját szakmai meglátásaikat rendszeresen kommunikálják és arra másoktól reflexiót kérnek és másoknak ugyanígy visszajelzést adnak. Kedvezőbb a kép, ha mások által előállított tudás (szakanyag) megosztásáról van szó vagy közösen előállított szakmai anyagokról, cikkekről, prezentációkról (2,29-es átlag). Bizakodásra ad okot, hogy a saját tapasztalatuk megosztására és tanácsadásra nyitottabbak a megkérdezettek mind a zárt csoportokban (2,62), mind a szakmai nyilvánosságot vállalva (2,64).

A **36. kérdésben** állásfoglalásra készítettük a tisztviselőket, hogy bekapcsolódnának-e akár a jelenléti, akár az online fejlesztés folyamatába. Megint akadt egy bizonytalan réteg, amelyik nem foglalt állást (19,7%). A jelenléti képzéssel szemben (8,3%) nagyobb arányban vannak azok, akik kizárólag az e-fejlesztés folyamatába kapcsolódnának be, de a megkérdezettek többségükben a kevert munkamódszert preferálják (45,2%).

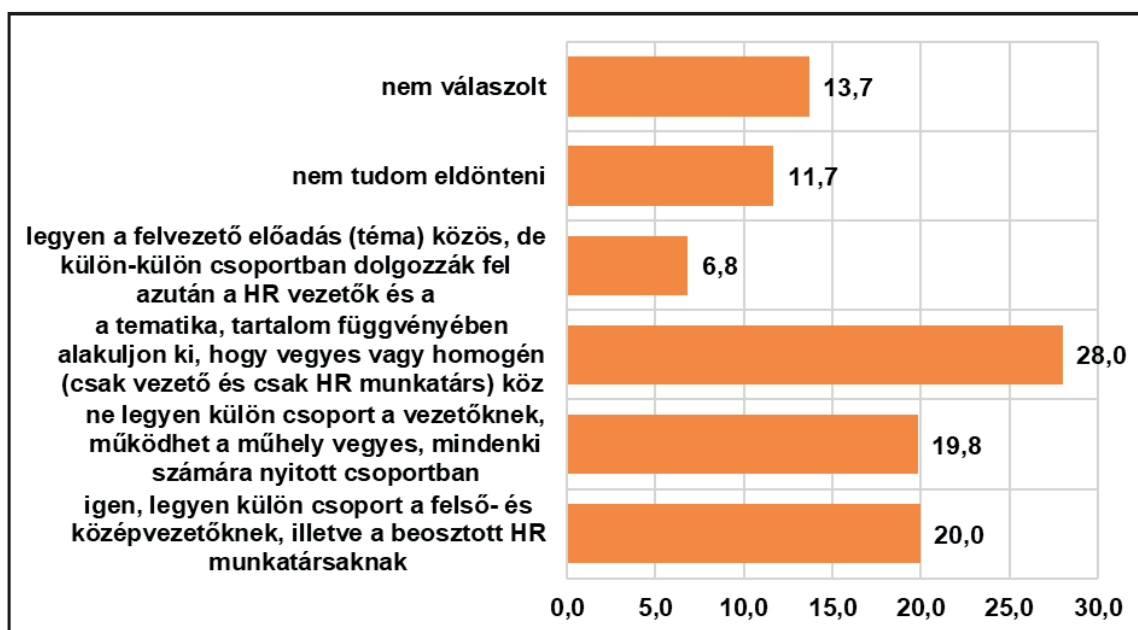


37. ábra: Jelenléti szakmai fejlesztés vagy e-fejlesztés (online) formájában kapcsolódna be Ön a Közzszolgálati HR szakmai fórum munkájába? (százalékos arányban)

Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

Hogy a majdani szakmai műhely, a Közzszolgálati HR szakmai fórum működését minél inkább a HR szakemberek igényeihez és elvárásaihoz igazíthassuk, megkérdeztük, mit gondolnak, szükség van-e külön vezetőknek és HR beosztott munkatársaknak szóló rendezvényekre (37. kérdés). Hogy látják, melyik támogatná jobban a szakmai fejlődésüket? Felvetettük ugyanakkor annak lehetőségét is, hogy részben bontott programok által biztosítsuk a munkavégzés jellegéhez igazodó, mégis a szintek közötti átjárást lehetővé tevő tapasztalat-megosztást.

A rugalmasan megoldást (tematika és tartalom függvényében alakuló) választaná a legtöbb megkérdezett, de ettől csak kb. 8%-kal elmaradva sokan úgy látják, szükség volna vezető és nem vezető csoportbontásra (20%). Tőlük azonban mindössze 0,2%-kal maradnak el azok, akik nem preferálják a vezetők és beosztott HR munkatársak ilyen éles különválasztását a szakmai rendezvényeken (19,8%). Érdekes, hogy az az alternatíva, amelynél közös rendezvények, de csoportbontásban megvalósuló műhelymunka volna a struktúra, csak 6,8%-ot kapott.

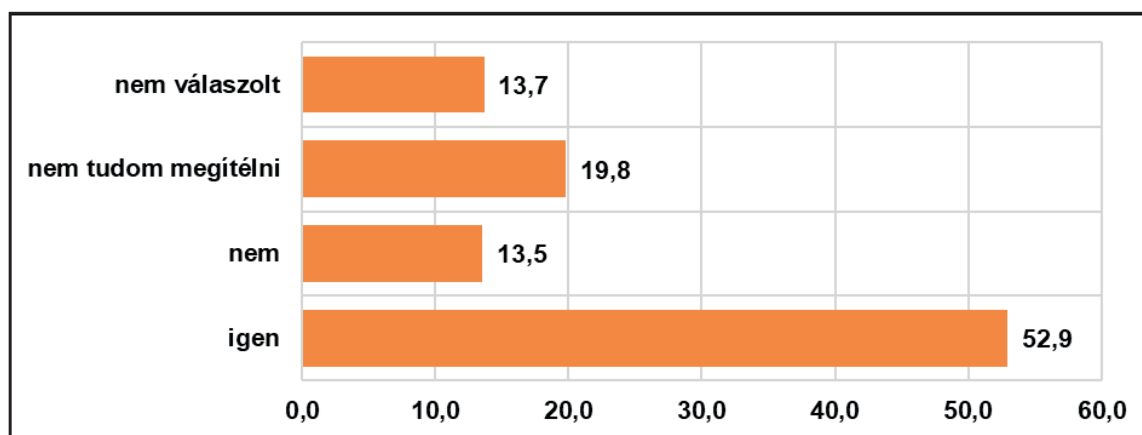


38. ábra: A jelenléti műhelymunkát illetően szükségesnek tart-e külön a vezetőknek szóló tematikus foglalkozást, csoportmunkát? (százalékos arányban)

Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

Az eredmények összességében felvetik annak szükségességét, hogy az egyes rendezvények a feldolgozandó szakmai témától és a jelentkezők státusától függően kerüljenek megszervezésre mindig egyedi mérlegelés alapján megválasztva a munkacsoportok összetételét (vezetők és beosztott munkatársak keverését vagy különválasztását).

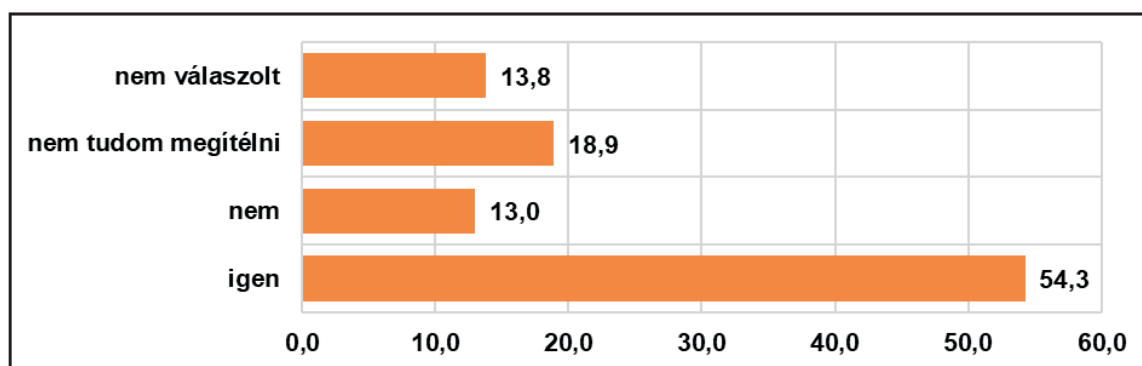
Továbbá az a kérdés következett a preferenciák felmérésében, hogy vajon szükség van-e szervezettípusok szerint megbontani a foglalkozásokat és a célközönséget (38. kérdés). A válaszadók elsöprő többséggel, 52,9%-ban arra tették igenre a voksukat. Mindezt 13,7%-os adathiány és 19,8%-nyi bizonytalan válasz mellett.



39. ábra: A jelenléti műhelymunka tartalmára (tematikájára) vonatkozóan szükségesnek tartja-e a szervezet típusonkénti bontást? (százalékos arányban)

Forrás: A Közzolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

Hasonló eredményre jutottunk abban a **39. kérdést** illetően, hogy szakterületenkénti bontásban tartják-e célszerűnek megszervezni a megkérdezettek a rendezvényeket. Ezt ábrázoltuk a 97. ábrán. Mint láthatjuk itt is (jelentős különbséggel) többségbe kerültek az igen válaszok (54,3%), mindössze 13%-os ellenszavazattal szemben. A tartózkodók számaránya ugyanakkor itt is magas, 18,9%.



40. ábra: A jelenléti műhelymunka tartalmára (tematikájára) vonatkozóan szükségesnek tartja-e a szakterületenkénti bontást? (százalékos arányban)

Forrás: A Közzolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

2.2.6. VI. kérdésblokk: a Közzolgálati HR Fórum szakmai tartalmára vonatkozó kérdések [40-43. kérdés]

A VI. kérdésblokkban a Közzolgálati HR szakmai fórum konkrét megvalósítási tartalmára kérdeztünk rá, az alábbi 4 darab kérdés kapcsán:

- 1) *Ön szerint az alábbi témák közül, melyeket kellene feltétlenül napirendre tűznie (feldolgoznia) a Közzolgálati HR szakmai fórumnak? (40. kérdés)*
- 2) *Elsősorban milyen a munkájához kapcsolódó új ismereteket szeretne megtudni? (41. kérdés)*
- 3) *A Közzolgálati HR szakmai fórum működése során, milyen tudásmegosztási és munkamódszereket preferálna a jelenléti foglalkozások alkalmával? (42. kérdés)*
- 4) *A Közzolgálati HR szakmai fórum működése során, milyen tudásmegosztási és munkamódszereket preferálna az elektronikus térben? (43. kérdés)*

A következőkben azt ismertetjük, hogy a felkínált szakmai témák közül, melyeket tartják leginkább közös feldolgozásra érdemesnek a megkérdezett HR szakemberek (**40. kérdés**). A szakmai rendezvények tartalmára vonatkozó válaszlehetőségek kialakításakor igyekeztünk figyelembe venni mind a nemzetközi humánerőforrás kihívásokat,²⁴ mind a hazai kutatásokban az elmúlt években feltárt eredményeket (lásd még a 2. és 3. számú mellékleteket).

A témák preferencia rangsorát a munkaerő-megtartás- és elemzés kapta (4,33-as átlag, alacsony, 0,77-es szórás érték mellett), amely összecseng a nemzetközi felmérések azon eredményével, hogy ez az egyik legjelentősebb HR kihívás napjainkban. A második és harmadik helyre a megkérdezettek a jogeseteket (4,22) és a foglalkoztatási szabályokat (4,20) sorolták, amely összecseng a 22. kérdésre adott válaszaik indoklásával (Sűrűn változnak a jogszabályok, ezért a jogszabályok gyakorlati alkalmazásának tapasztalatait szükséges megosztani.) Maradva még mindig elsősorban a rögzített szabályokhoz kötődő szakmai témáknál, a közzolgálati életpályák (4,15), a kompenzáció és javadalmazás (4,14) területei érdeklik a HR szakembereket. Az első tíz téma közé az előbbieken túl a közzolgálati jogviszony (4,11), a lelkiileg is egészséges munkahely (4,10), az ösztönzésmentés és motiváció (4,09), a vezetőfejlesztés (4,01), valamint a toborzás és kiválasztás került holtversenyben (4,01). Mindez azt mutatja, hogy a legújabb trendekhez és a technológiaváltáshoz kötődő kulcstémák (mint például digitalizáció, gamification, hálózatépítés és generációmentés vagy coaching szemléletű szervezet és vezetés) napirendre tűzésének sürgető jellegét nem érzik a hazai HR szakemberek.

A Közzolgálati HR szakmai fórum szempontjából némiképp elgondolkodtató, hogy a tanuló szervezetek (3,65), a tudásmentés (3,77), a tudás alapú társadalom (3,63) témák igencsak a lista végén állnak, ahogyan a stratégiai alapú integrált emberi erőforrásmentés is (3,62).

Ami bizakodásra adhat okot az mégis az, hogy valamennyi pontérték a hármas átlag felett (részben igen, részben nem válasz volt a hármas érték) van, vagyis legalább részben érzik a témák megkerülhetetlenségét a szakemberek.

²⁴ Ezekről részletesen lásd: Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. University Press, 2016. Elérhetőség: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html> (utolsó letöltés: 2017. november 10.); Rewriting the rules for the digital age (2017): Deloitte Global Human Capital Trends, University Press, 2017., Elérhetőség: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (utolsó letöltés: 2017. november 10.); valamint Szakács Gábor (2014): A „közzolgálati humán tükör 2013” című kutatás eredményei, legfontosabb tapasztalatai, Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/32/a0000/03_SzakacsGabor_KozszolgálatiHumanTukor2013_eredmenyei_tapasztalatai_20140325_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2017. november 10.).

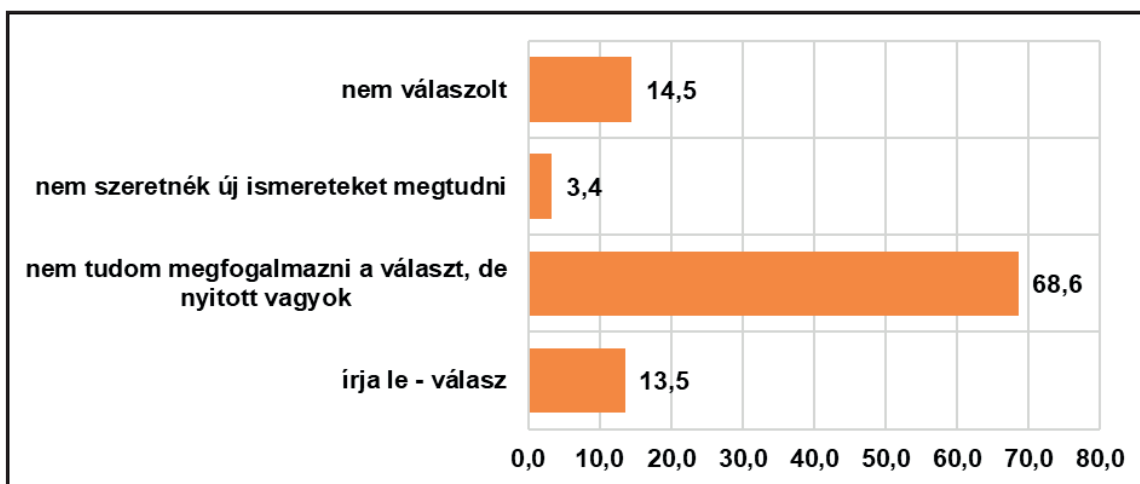


41. ábra: Ön szerint az alábbi témák közül, melyeket kellene feltétlenül napirendre tűznie (feldolgoznia) a Közszolgálati HR szakmai fórumnak? (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 604; érdemben válaszolók)

Ezt követően a válaszadók lehetőséget kaptak arra is, hogy maguk vessenek fel számukra fontos szakmai témákat, amelyekről szívesen hallanának avatott szakértőktől (**41. kérdés**). 25 fő elzárkózott és a nem szeretnék új ismereteket megtudni opciót választotta. 525 fő, ami az érdemi választ adók 80,3%-a, a fejlődés iránti nyitottságát erősítette meg, és a nem tudom megfogalmazni a választ, de nyitott vagyok állítás mellé tette a jelölést. (42. ábra). Összesen 101 fő konkrét témajavaslattal élt. A válaszadók egy része megerősítette a 40. kérdésben adott választát, nyomatékosította vagy indokolta, hogy miért tartja kiemelten fontosnak az adott témát. Ezúttal is túlsúlyba kerültek a jogszabályváltozásokkal és jogalkalmazással kapcsolatos témák, a közszolgálati jogviszonnyal kapcsolatos ismeretek. Bekerült a szervezeti hatékonyság, a HR kapacitások maximalizálásának és a HR professzionalizációjának igénye. Megjelentek azonban olyan témák is, mint a non verbális kommunikáció, a konfliktus és stresszkezelés vagy a munkahelyi mobbing (azaz gyakran ismétlődő pszichológiai terror). Olyan válaszadó is akadt, aki átfogóan azt írta, olyan ismereteket szeretne kapni, amelyek hozzásegítik őt ahhoz, hogy kiválóan végezze a munkáját.

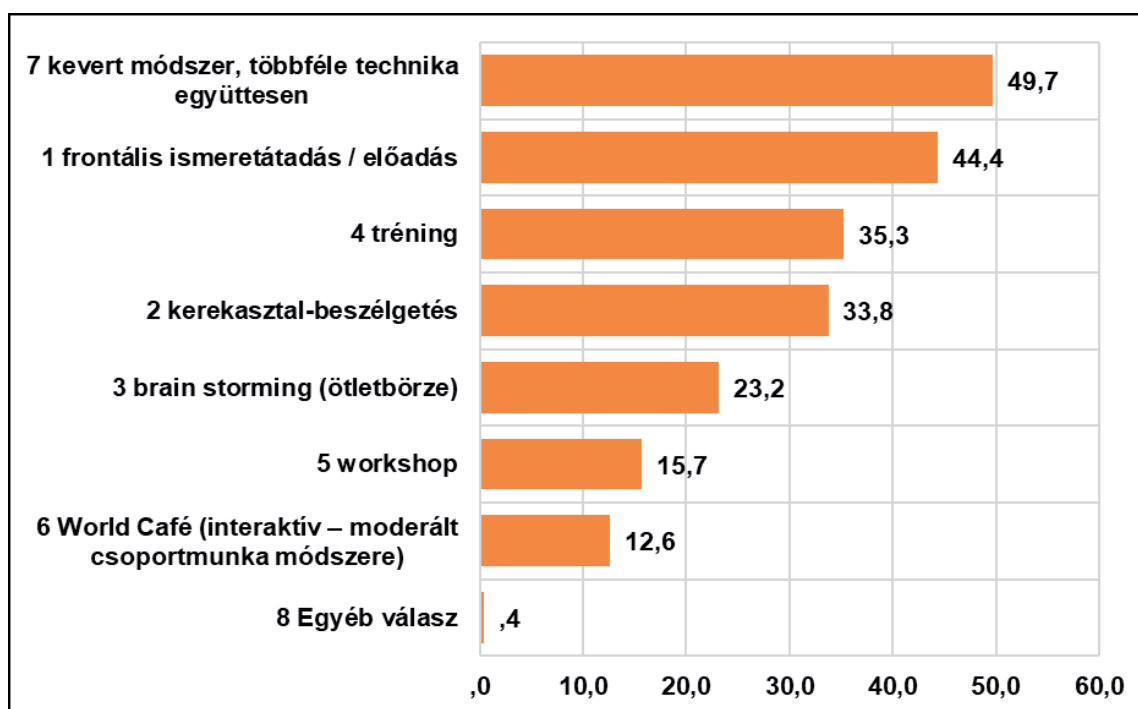
Talán ez a kiválóság iránti igény, ami legjobban összefogja milyen szemléletben fogant a Közszolgálati HR szakmai fórum, túl a praktikus, gyakorlatban hasznosítható, naprakész ismeretek átadásán.



42. ábra: Elsősorban milyen a munkájához kapcsolódó új ismereteket szeretne megtudni? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A **42. kérdés** a munkamódszerre vonatkozó preferenciákat mérte fel, hogy a jelenléti képzések módszertanilag is minél inkább igazodjanak a résztvevők igényeihez és a kitűzött szakmai célhoz, a hatékony tudásáramoltatáshoz. A kevert módszer mögött (371 fő) néhány százalékkal maradt le a frontális előadás (331 fő), amelyet a tréning (263 fő), majd a kerekasztal-beszélgetés (252 fő) követ. A brainstorming (ötletbörze) 23,2%-ot kapott (173 fő), és az utolsó két helyen a workshop (117 fő) és a talán kevésbé ismert World Café módszer (94 fő) szerepel.



43. ábra: A Közszolgálati HR szakmai fórum működése során, milyen tudásmegosztási és munkamódszereket preferálna a jelenléti foglalkozások alkalmával? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

A jelenléti foglalkozás után az elektronikus tudásmegosztás eszköz- és módszertanával kapcsolatos preferenciákat térképeztük fel (43. kérdés). 447 válaszadó egyértelműen letette voksát az elektronikusan elérhető tudástár mellett, 384 fő az online tanácsadásra tart igényt, 329 fő a szakcikkek, tanulmányokból, riportokból merítene tudást. 317 fő követne szívesen szakmai blogot, de a fogalomtár is kapott 283 voksot.

Ezek mellett a szakmai vitafórum, chat és csoportos üzenetküldő szolgáltatás kapott még 30% feletti (258 fő) jelölést. A megkérdezettek preferenciáinak végén állnak a linkgyűjtemény, a multimédia tartalmak, a szemelvénygyűjtemény, a bibliográfia vagy szakirodalmi ajánló és a webinárium.



44. ábra: A Közszolgálati HR szakmai fórum működése során, milyen tudásmegosztási és munkamódszereket preferálna az elektronikus térben? (százalékos arányban)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 746)

2.2.7. VII. kérdésblokk: a válaszadó kompetenciáira vonatkozó kérdések [44-47. kérdés]

Az online kérdőívünk utolsó 4 kérdése, érintőlegesen kapcsolódik a Közszolgálati HR szakmai fórum kialakításához és gyakorlati megvalósításához, mégis fontosnak tartottuk megkérdezni az alábbiakat:

- 1) *Kérem, jelölje be, hogy Ön szerint mi jellemzi a sikeres és eredményes közzolgálati HR vezetőt! (44. kérdés)*
- 2) *Kérem, jelölje be, hogy Ön szerint mi jellemzi a sikeres és eredményes közzolgálati HR munkatársat (HR területen dolgozó beosztotti állományt)! (45. kérdés)*
- 3) *Milyen területeken fejlesztené elsősorban a saját kompetenciáit? (46. kérdés)*
- 4) *Milyen napi problémákkal szembesül a munkájában? (47. kérdés)*

Ezek a kérdések alátámasztják és többlettartalmat adnak a kérdőív eredeti szakmai tartalmának, hiszen az egész projekt („A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”) kompetencia alapú modellekben és megoldásokban gondolkodik, így fontosnak tartottuk, hogy a közigazgatási és rendészeti humánerőforrás gyakorlatban érintett vezetők és beosztotti állomány kompetenciáit is feltérképezzük. Jelenleg

a Belügyminisztérium gondozásában álló projektekben és kutatásokban is folyamatban vannak a közszolgálatba történő bekerüléshez szükséges alapkompenciák, továbbá a különböző szintű (mentor, tehetség, közép- és felsővezető, irányítói és kiemelt munkakörbe dolgozók) vezetői kompetenciák definiálása, és az erre épülő kiválasztási, fejlesztési, értékelési rendszer fejlesztése.²⁵ Jelen kutatásban kimondottan a HR területen érintettek kompetenciáival foglalkoztunk, és a kutatás során megpróbáltuk meghatározni, hogy milyen készségek és képességek szükségesek abban az esetben, ha a vezető és a munkatárs emberi erőforrás gazdálkodás/személyügy/humánügy területen tevékenykedik.

A **44. kérdésben** minden válaszadót arról kérdeztünk, hogy elsősorban mi jellemzi a sikeres és eredményes közszolgálati HR vezetőt. Korábbi tapasztalataink és jelenleg is folyamatban lévő kutatásaink²⁶ alapján előzetesen 13 vezetői kompetenciát soroltunk fel, és arra kértünk minden válaszadót, hogy 1-5-ig skálán jelölje be, hogy mennyire szükséges az adott kompetencia a HR vezetők sikerességéhez.

Az előzetesen megadott 13 darab kompetencia az alábbiak voltak:

- 1) *Következetesség, kiszámíthatóság*
- 2) *Szakmai ismeretek alkalmazásának szintje*
- 3) *Vezetői funkciók ellátása*
- 4) *Reális önismeret, önfejlesztési igény*
- 5) *Személyes példamutatás*
- 6) *Rugalmas alkalmazkodó-képesség*
- 7) *Döntési képesség és felelősségvállalás*
- 8) *Munkatársak motiválása, fejlesztése*
- 9) *Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés*
- 10) *Cél- és feladatorientáltság*
- 11) *Kommunikációs készség*
- 12) *Kreativitás, innováció*
- 13) *Rendszer-szemlélet, lényeglátás*

A felsorolt kompetenciák igazodnak a Belügyminisztérium által meghatározott vezetői kompetencia szintekhez.

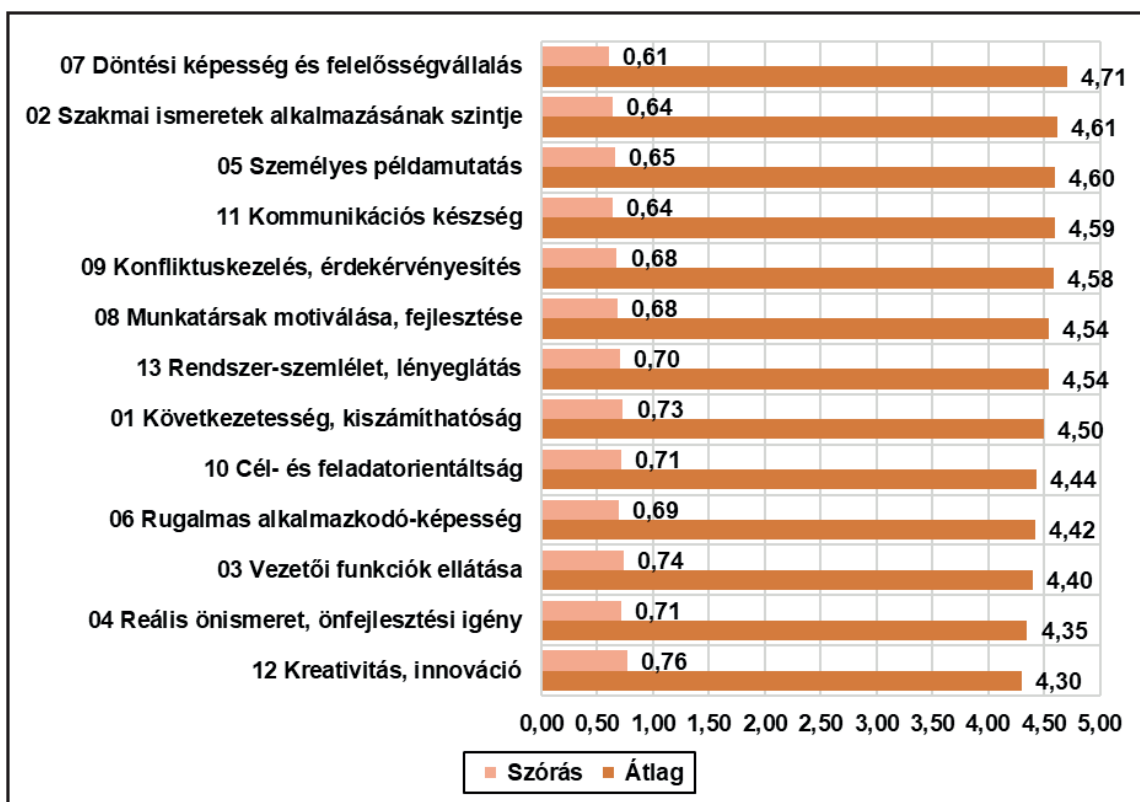
A kérdőívet kitöltő 746 főből erre a kérdésre 619 fő válaszolt érdemben, de ez alapján is következtetéseket vonhatunk le a feltett kérdés kapcsán (**45. ábra**).

Az ábrán jól látható, hogy a HR gyakorlatban érintett vezetők esetében a döntési képesség és felelősségvállalás áll a lista élén, 4,71-es átlaggal, ami azt jelenti, hogy a válaszadók közül 323 fő teljes mértékben jellemzőnek, és 242 fő jellemzőnek írta be. Ezt követi a szakmai ismeretek alkalmazásának szintje 4,61-es átlaggal, majd a személyes példamutatás (4,60), a kommunikációs készség (4,59), és a konfliktuskezelés és érdekérvényesítés (4,58). Jellemzően a felsorolt kompetenciák 4,71-4,30 közötti említési átlag között vannak, nem nagy szórással, ami azt is jelenti, hogy majdnem minden kompetenciát inkább fontosnak tartanak a vezetői sikerhez, mint nem. Érdekes a lista utolsó 4 helyét külön megvizsgálni, miszerint a rugalmas alkalmazkodó képesség a 10. helyen áll, 4,42 átlaggal, ami azt jelenti, hogy a HR területen nem jellemző annyira a változás, és a rendszer változtatása, ennél fontosabb szempontok járulnak hozzá a sikerhez. Ami meglepő, hogy a vezetői funkciók ellátása a 11. helyen áll, a reális önismeret és önfejlesztés pedig a 12. helyre sorolódott a 4,35-ös átlaggal. Nem meglepő (korábbi kutatásaink alapján), hogy a kreativitást és innovációt sorolják a legutolsó fontossági helyre.

25 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 AZONOSÍTÓSZÁMÚ projekt.

26 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 AZONOSÍTÓSZÁMÚ projekt és ÁROP-2.2.17 | Új közszolgálati életpálya | Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás.

Ha a kutatási eredmények mélyére nézünk, akkor az is kitűnik, hogy az érdemben válaszadó 619 fő túlnyomó többsége jellemzően az 5 fokozatú skálának a 3 – 4 – 5 kategóriáját jelölte be, azaz a jellemző is meg nem is, jellemző és teljes mértékben jellemző válaszokat adta meg. Ez azt is jelenti, hogy a kialakult vezetői kompetenciák mindegyikét fontosnak ítélik meg. A nyitott válasz lehetőségben is volt, aki azt írta: „Ezek mind kiemelten fontosak ahhoz, hogy sikeres HR vezető legyen bárki.”



45. ábra: Kérem, jelölje be, hogy Ön szerint mi jellemzi a sikeres és eredményes közszolgálati HR vezetőt! (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 616; érdemben válaszolók)

A44. kérdésre adott válaszok alapján kialakult sorrend tehát kimondottan a közigazgatásban és a rendészetben HR területen érdekelt vezetők kompetencia preferenciája. A **45. kérdés** az előzőekben vizsgáltakhoz hasonlóan, a közszolgálati HR munkatárs, vagyis az emberi erőforrással foglalkozó beosztotti állomány kompetenciáira kérdezett rá. Arra kerestük a választ, hogy a kitöltők miként vélekednek arról, hogy mi jellemzi a sikeres és eredményes közszolgálati HR munkatársat. Hasonlóan a vezetői kompetenciákhoz, itt a belügyi alapkompentenciákat soroltuk fel,²⁷ és vizsgáltuk meg.

A 17 darab alapkompentencia a következő:

- 1) *Döntési képesség*
- 2) *Együttműködés*
- 3) *Érzelmi Intelligencia*
- 4) *Felelősségvállalás*

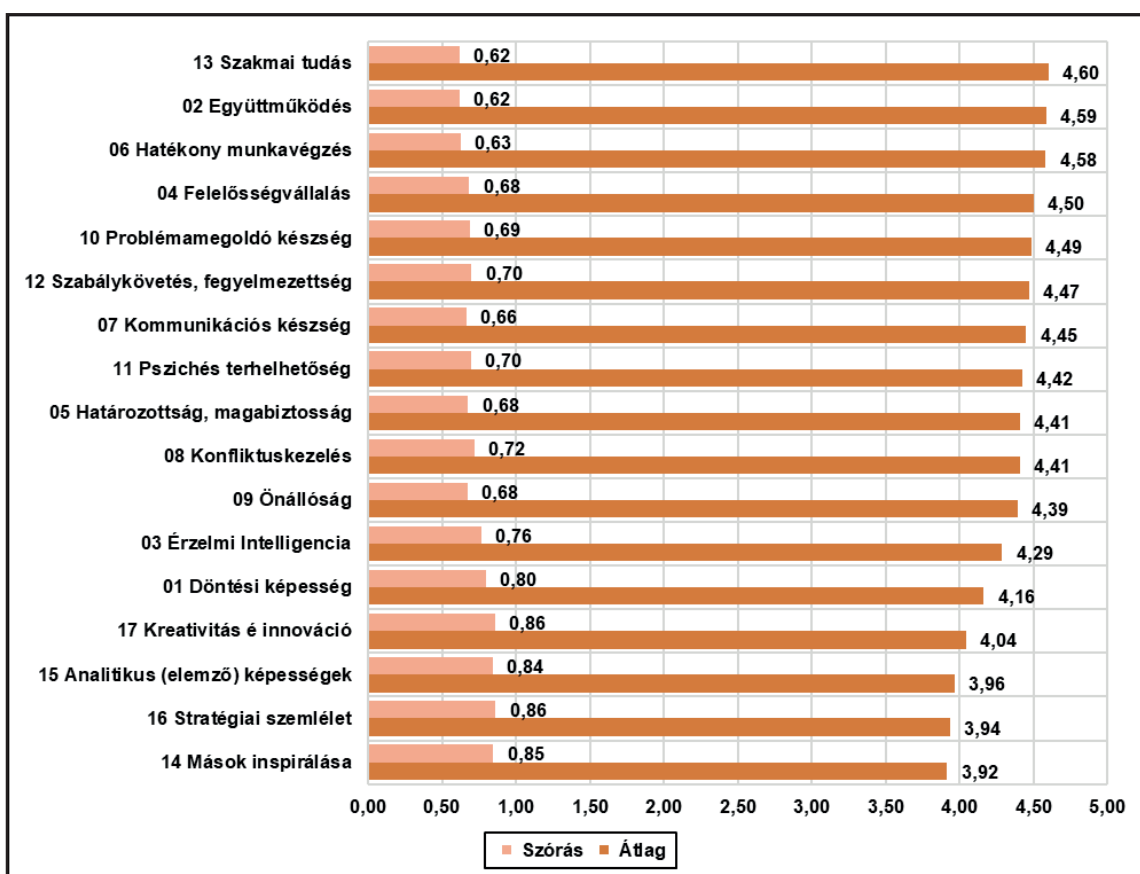
²⁷ A KÖFOP 2.1.5.program keretén belül a Kiválasztási Munkacsoport dolgozta ki a rendészetbe és a közigazgatásba belépőkre vonatkozó alapkompentenciák rendszerét.

- 5) *Határozottság, magabiztosság*
- 6) *Hatékony munkavégzés*
- 7) *Kommunikációs készség*
- 8) *Konfliktuskezelés*
- 9) *Önállóság*
- 10) *Problémamegoldó készség*
- 11) *Pszichés terhelhetőség*
- 12) *Szabálykövetés, fegyelmezettség*
- 13) *Szakmai tudás*
- 14) *Mások inspirálása*
- 15) *Analitikus (elemző) képességek*
- 16) *stratégiai szemlélet*
- 17) *Kreativitás és innováció*

A **46. ábra** alapján látható, hogy a HR-ben érintett beosztotti állomány esetében nagyobb a szórás az első és a 17. helyre sorolt kompetenciában. (4,6-3,9 átlagok között oszlik meg). A 616 fő válaszadó szerint (ebben vezetők és nem vezetők is benne voltak), a szakmai tudás a legfontosabb, ezt 0,62-es szórással 4,6-os átlagra jelölték az 5-ös skálán, ami ezt jelenti, hogy a vezetők és a beosztottak is a sikernek elsősorban azt tekintik, ha az emberi erőforrás menedzsmenttel (személyügy, munkaügy) foglalkozó beosztott maximálisan ért szakmailag a területhez. Hasonlóan magas átlaggal (4,5 felettinek) jelölték az együttműködést és a hatékony munkavégzést. Ez azért is kiemelkedő, mert a HR-es munkatársnak a vezetőkkel, és a szervezet minden érintett munkatársával is együtt kell működnie, akkor lehet sikeres és eredményes, ha mindezt kellő hatékonysággal teszi.

Nem meglepő, hogy a munka jellege miatt az analitikus (elemző) képesség, a stratégiai szemlélet és mások inspirálása 4-es átlag alatti értéket kapott, hiszen nem ez áll a mindennapi munka (gyakorlat) fókuszában.

A vezetői kompetenciákhoz hasonlóan, itt sem volt olyan kompetencia, amelyik inkább az egyáltalán nem jellemző (1) vagy a kisebb mértékben jellemző (2) jelölést kapta volna a 616 jelölésből.

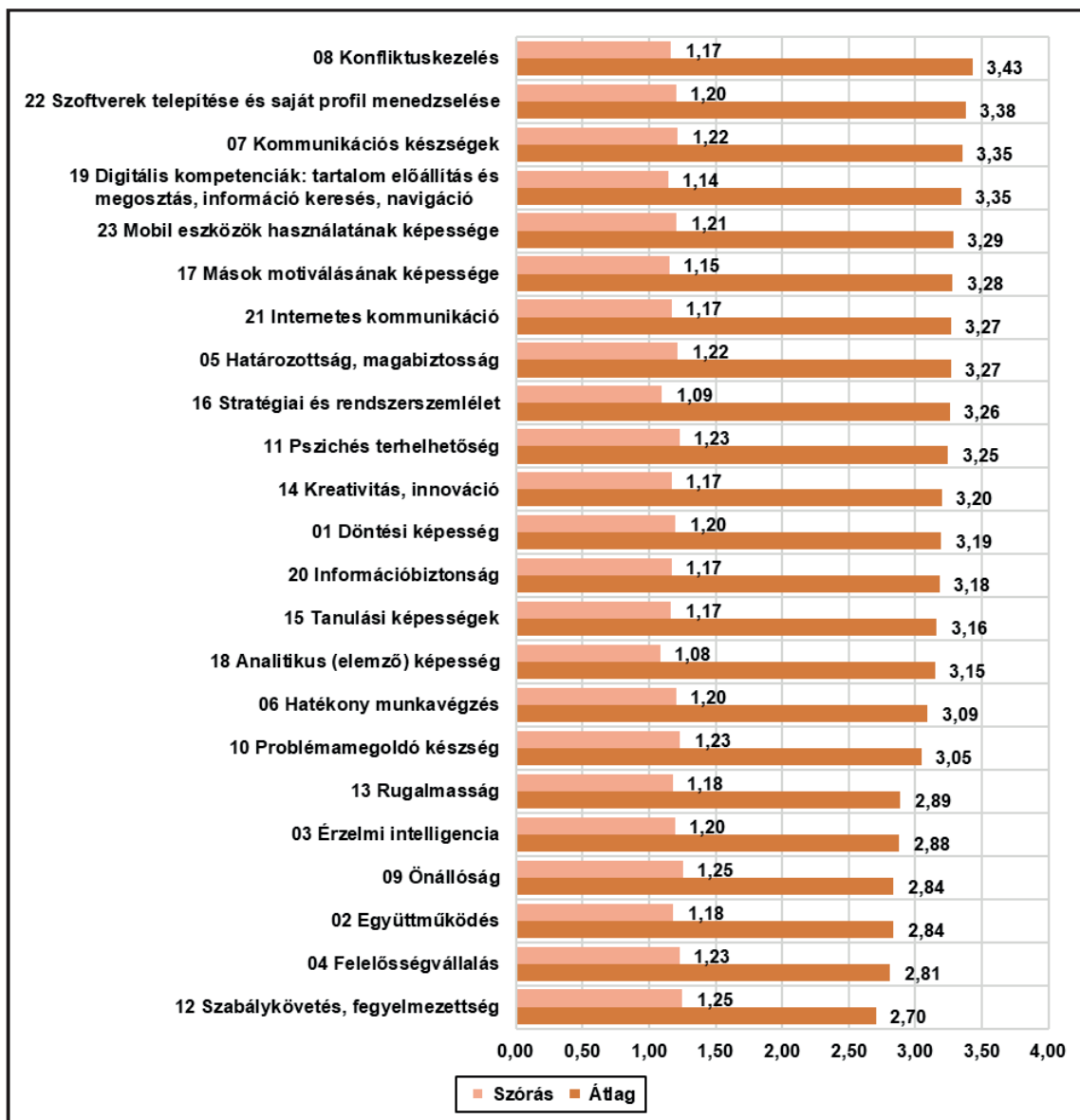


46. ábra: Kérem, jelölje be, hogy Ön szerint mi jellemzi a sikeres és eredményes közszolgálati HR munkatársat (HR területen dolgozó beosztotti állományt)! (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017)
(N = 616; érdemben válaszolók)

Az általános vezetői és alapkompenciák után, személyesen szólítottuk meg a válaszadókat, és a **46. kérdés** arra kérdezett rá, hogy válaszadó milyen területen fejlesztené elsősorban saját kompetenciáit. Ez a kérdés egyrészt kiegészíti (árnyalja) a 44. és 45. kérdésekre adott válaszokat, hiszen ott is a saját értékítéletük alapján jelölték a válaszadók. Továbbá rávilágít arra, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum módszertana kompetencia alapú tudásátadásra épülne, azaz a szakmai tartalom mellett a műhelymunkában résztvevők kompetenciái is fejlődnek. Az előzetesen felsorolt 23 kompetencia terület közül elsősorban a konfliktuskezelést jelölték meg a válaszadók 3,43-as átlaggal 1,17-es szórás mellett. Érdekes eredményt hozott, hogy a második fontossági helyen a szoftverek telepítése és saját profil menedzselése áll, 1,20-as szórás mellett 3,38-as átlaggal, ami jól alátámasztja azt az elképzelésünket, hogy a HR tudásmegosztás egyik hangsúlyos rész kell, hogy legyen a digitális HR és az ehhez kapcsolódó eszközök, módszerek, megoldások. Ezt a soron következő kommunikációs készségek (3,35 átlaggal), digitális kompetenciák: tartalom előállítás és megosztás, információ-keresés, navigáció (3,35 átlaggal), a mobil eszközök használatának képessége (3,29 átlaggal), és az internetes kommunikáció (3,27 átlaggal) maximálisan megerősíti. Az új digitális kompetenciákat az érzelmi kompetenciák (EQ) csoportjába és a kulcskompetenciákhoz tartozó készségek és képességek követik. Ezt mutatja be a 47. ábra.

Érdekes megvizsgálni az ábra kompetencia listájának végén (3. átlag alatti) található kategóriákat, ami azt jelenti, hogy a rugalmasság, az érzelmi intelligencia, az önállóság, az együttműködés, a felelősségvállalás, és a szabálykövetés, fegyelmeztség területén nem érzékelnek a válaszadók akkora hiátust, a jelenlegi gyakorlatban elsősorban nem ilyen irányú fejlesztésre van szükségük.



48. ábra: Milyen területeken fejlesztené elsősorban a saját kompetenciáit? (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)

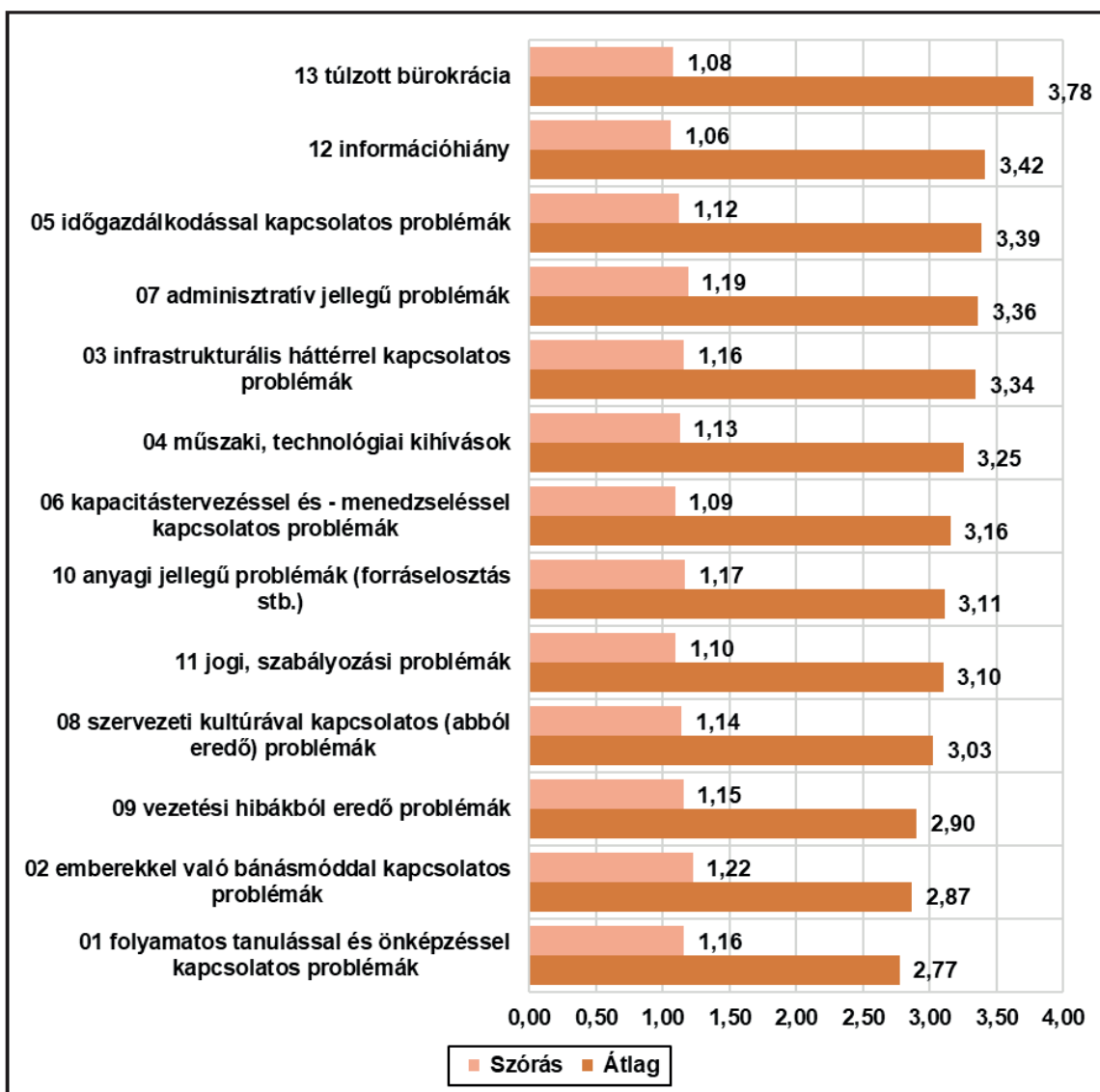
Forrás: A Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 611; érdemben válaszolók)

Az utolsó, **47. kérdés** arra kereste a választ, hogy a gyakorlati szakemberek jelenleg milyen napi problémákkal szembesülnek a munkájuk során. Nem meglepő módon a túlzott bürokrácia került az első helyre 1,08-as szórás mellett 3,78-as átlaggal, amit 1,06-os szórással és 3,46-os átlaggal az információhiány követ. Hasonlóan magas említést, ezzel magas értéket kapott az adminisztratív jellegű és időgazdálkodással kapcsolatos problémák,

valamint az infrastruktúrából és a műszaki-technológiai hiátusokból adódó nehézségek. Ezt mutatja be a 49. ábra.

Sajnos a forráselosztás, az anyagi jellegű problémák és a jogi, szabályozási problémák is 3-as átlaggal szerepelnek az említések között, ami meglehetősen komoly napi problémákat okoz a HR területen dolgozó vezetőknek és beosztottaknak, ez pedig hatással van a szervezet egészére, minden beosztottra.

Biztató képet mutat a lista végén álló kategóriák említési aránya és sorrendisége, hiszen a szervezeti kultúra, vezetési hibák, az emberekkel való bánásmód, és a folyamatos tanulással, önképzéssel kapcsolatos problémák nem jelentkeznek olyan markánsan, a mindennapi problémák között.



49. ábra: Milyen napi problémákkal szembesül a munkájában? (átlagértékek és szórások az ötfokú skálán)
 Forrás: A Közzszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés (2017) (N = 611; érdemben válaszolók)

2.3 Összegzés és következtetések

A Közzolgálati HR szakmai fórum kialakítására és működésére szolgáló szakmai koncepció létrehozását megalapozó online kérdőíves kutatás eredményes volt, a kutatás érvényességének, megbízhatóságának és objektivitásának mentén, reprezentatív mintán – amelynek számossága 746 fő volt – megtörtént az adatfelvétel.

2.3.1 Az elemzési szempontok szerinti eredmények, összefüggések

A kérdőív 1-15-ig terjedő – elsősorban demográfiai és szakmai kérdéseket vizsgáló – kérdéseinek statisztikai adatai alapján alakítottuk ki az elemzési szempontokat. Figyelembe vettük azokat a változókat, amelyek a koncepció írásakor hangsúlyosak lesznek az egyes módszerek, eszközök, szervezeti formák és megvalósíthatóság szempontjából.

A kérdőív szakmai tartalmával kapcsolatban, ha végigvesszük az egyes blokkokat, akkor az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

- *A közzolgálati HR területén érintettek fejlődési, képzési, ismeretátadási igényére vonatkozó kérdéseket illetően, a tudásmenedzsment jelentősége téma kapcsán világossá vált, hogy a válaszadásban résztvevők igénylik a folyamatos fejlődést biztosító tudásmenedzsment rendszereket, hiszen a munkájukban elengedhetetlen a naprakész ismeretek megléte. Fontosnak tartják a HR szakmában érintettek, hogy a legfrissebb, naprakész tudás birtokában legyenek, ehhez szívesen alkalmazzák a szervezetben rendelkezésre álló tudásmegosztó eszközöket.*
- *A Közzolgálati HR szakmai fórum, mint intézményre vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján kijelenthető, hogy a megkérdezettek többsége részt venne olyan szervezett szakmai rendezvényeken, ami a tudásfrissítést és megosztást állítja a középpontba. A szervezett forma kapcsán jellemző, hogy az előadások mellett igénylik a résztvevők a műhelymunkát is, ami teret ad a tapasztalatcserére, vitára.*
- *A Közzolgálati HR szakmai fórum működési feltételeire vonatkozó kérdések eredményeként megfogalmazták az irányú elképzeléseiket, hogy a személyes jelenlétet igénylő szakmai összejöveteleket féléves, vagy negyedéves gyakorisággal tartják reálisnak, azonban emellett szívesen (és gyakrabban) igénybe vennék az online felületek adta lehetőségeket. Maximum 3-4 óra hosszan vennének részt a műhelymunkában, elsősorban a munkaidő terhére, abban az esetben, ha a felettes vezető támogatja és gondoskodik a résztvevő munkatárs helyettesítéséről.*
- *A Közzolgálati HR szakmai fórum módszertanára vonatkozó kérdésekre adott válaszok nyitott, és érdeklődő szakmai közönséget feltételeznek, hiszen aktívan részt vállalnának a közös munkában, és vegyes munkamódszerekkel dolgoznának. Ami egyértelműen kitűnik itt, és később, a tartalmi vonatkozásánál, hogy a technológia környezet rohamos változása indukált új módszerek, eszközök (digitális és online világ) messzebb áll a megkérdezettektől (magyarázható ez a generációs sajátosságokkal is), de nyitottak a megtanulására, megismerésére és a jövőbeni használatra.*
- *A Közzolgálati HR szakmai fórum szakmai tartalmára vonatkozó kérdések kapcsán megfogalmazódott, hogy melyek azok a kiemelt témakörök, amelyek elsősorban érdeklik a HR szakmában dolgozókat, itt nem meglepő módon a napi munkájukat gördülékenyebbé tevő módszerekre, eszközökre és információkra kíváncsiak, például jogszabályi környezet változása, munkaügyi konfliktusok kezelése, digitális HR ismeretek stb.*

- *A válaszadó kompetenciáira vonatkozó kérdések kapcsán megállapíthatjuk, hogy a közigazgatás és rendvédelem területén HR gyakorlatban érintett vezetők és beosztotti állomány pontos elképzeléssel bír a vezetői és munkatársi tulajdonságok, attitűdök, és képességek témában. Megfogalmazták azt is, hogy elsősorban mely területeken érzik szükségességét a fejlesztéseknek.*

Összességében a felmérésből egyértelműen kitűnik, hogy a tudásmenedzsment a szervezetekben esetleges, vezetőfüggő és informális kapcsolatokba ágyazott még akkor is, ha van néhány jó kiépített csatornája, vagy kimondottan erre a célra bevezetett eszköz a szervezetben (17. kérdés).

A megkérdezett szakemberek saját szakmai felkészültségük megítélésakor az élen álló téma vonatkozásában is maximum 4-es átlagot értek el az önértékelésben, és 7 olyan aktuális (nemzetközi trendkutatásokban élen álló) téma kapott 2,93 és 2,6 közötti értékelést, amelyek kezelése nagy valószínűséggel meghatározza a HR szakemberek és szervezetek jövőbeni sikerességét (jó szervezeti gyakorlatok, kompetenciamenedzsment, szakmai párbeszéd, digitális HR, legújabb kutatási eredmények és tudományosan megalapozott HR munka, stratégiai emberierőforrás-menedzsment és nemzetközi ismeretanyag). Ugyanakkor megerősítést nyert, hogy a nemzetközi trendek a magyar közigazgatás személyi állományát illetően is megjelentek már (konkrétan a munkaerő-megtartás és a tehetségek vonzásának nehézségei, a munkaerőelemzés stb.).

A megkérdezettek szinte kivétel nélkül igénylik, hogy a rendezvényeket írásos segédletek, szakmai összefoglalók egészítsék ki és legyenek a későbbiekben hozzáférhető (elsősorban statikus) szakmai tartalmak, amelyekből a későbbiek során szabadon meríthetnek.

A felmérésben résztvevők nem zárkoznak el a HR szakmai fórumot kísérő elektronikus munkafelület használatától, igénylik az ingyenesen hozzáférhető szakmai tartalmakat, nagy számban nyitottak a tapasztalataik megosztására és mások munkájának tanácsadással történő segítségére (zárt csoportban és munkafelületen: 35. kérdés). Nem mutatkozott különösen nagy érdeklődés a szakmai rendezvényeket megörökítő fotódokumentáció és a multimédiás tartalmak iránt. A közigazgatás HR szakemberei elsősorban a hagyományos munkamódszereket és tudásátadási folyamatokat preferálják: frontális előadás, interaktív tapasztalatcsere (gyakorlati fórum). Szeretnék, ha a jelenléti rendezvények Budapesten kívül a megyeszékhelyekre is eljutnának, és nem jelentenének hosszabb elfoglaltságot, mint 3-4, de maximum 6 óra. A bekapcsolódás lehetőségét zömében munkaidejük terhére tartják megvalósíthatónak és nem gyakrabban, mint fél-, negyedévente a jelenléti foglalkozásokat illetően, míg elektronikus módot tekintve akár havonta is tudnának időt szánni a közös szakmai tapasztalatcsere, tanulásra. A megvalósítást illetően a legtöbben a zárt, regisztrált szakemberek számára szervezett programokat preferálják. Az akadémiai szféra és a versenyszférára szakembereinek bekapcsolódását a műhelymunkába csak a megkérdezettek 10-22%-a tartja szükségesnek. Erős motivációt jelent a részvételre, hogy gyakoriak a jogszabályváltozások, többféle jogviszonyt kell menedzselniük, és támogatásra szorulnak a jogértelmezésben, amelyet jogesetek feldolgozásával szeretnének elsősorban orvosolni. A résztvevők nagy része a saját szervezete szerinti specifikumokra kíváncsi, és úgy véli, főként hasonló szervezetek szakembereitől tanulhat.

2.3.2 Hipotézisvizsgálat

Az online kutatás előkészítésekor, korábbi szakmai munkánkra és tapasztalatainkra alapozva fogalmaztunk meg kutatási felvetéseket, amely hipotéziseket a kutatásunk az alábbiakban igazolt, támasztott alá:

- 1) *Az első számú feltételezésünk, hogy a közszolgálati HR szakmában érintettek igénylik egy közös szakmai fórum rendszerszerű formában való működését, amelyben aktívan részt is vállalnak, egyértelműen beigazolódt. A kutatási jelentésünk tartalmazza, hogy a közigazgatásban és a rendvédelemben dolgozó vezetők és beosztotti állomány teljes mértékben üdvözli egy a HR-es szakmában érintetteknek szóló közös platform létrehozását és hosszú távú működtetését.*
- 2) *A második hipotézisünk is beigazolódt, hogy van létjogosultsága napjainkban a közszolgálati HR iránt nyitott és érdeklődő szakmai közösség kialakításának és klubéletszerű működtetésének, ahol a közszféra humán szakemberei teret kapnak a tapasztalatcserére, aktuális gyakorlatok megbeszélésére, értelmezésre, közös szakmai állásfoglalások kialakítására. Eredendően feltételezzük, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum működése nagyban hozzájárul a hazai és nemzetközi közszolgálati „jó gyakorlatok” HR szakemberekhez és az érdeklődőkhöz való eljuttatásában, ezáltal javítja az emberi erőforrással való foglalkozás és törődés megbecsülését, és megerősíti a HR kultúra jelentőségét a közszolgálati szervezetekben. A válaszadók ezt megerősítették, és üdvözölték azt a jövőképet, hogy szakmailag szeretnék támogatni, és hitelessé tenni a közszolgálati HR kultúrát.*
- 3) *Harmadik hipotézisünkben azt fogalmaztuk meg, hogy hatékonyan támogatja a KÖFOP programok által kialakításra kerülő új HR megoldások és módszerek átadását a közszféra humán erőforrás menedzsmenttel foglalkozó tisztviselői körében, továbbá segít a felhasználók körében a pozitív, a szakmai újdonságokat, innovatív megoldásokat befogadó attitűd kialakításában. Erre a kérdésre jellegénél és tartalmánál fogva, csak részben kaptunk választ, és a kutatásunkból egyértelműen kiderült, hogy az érintettek ezt várják majd el a Közszolgálati HR szakmai fórum hosszú távú és rendszerszerű működésétől. Erre a feltételezésre majd a gyakorlati megvalósulás során szerzett tapasztalatok adnak pontos választ, azaz a 2018-ra tervezett programok monitoring tevékenysége és hatásvizsgálata során.*
- 4) *Feltételeztük azt is, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum publicitást és vitafórumot teremt a témához kapcsolódó legfrissebb egyetemi kutatásoknak, a hazai és nemzetközi társszervezetekkel való együttműködésnek, a közös gondolkodásnak és eszmecserének a személyügyi fejlesztések területén. Hipotézisünk beigazolódt, hiszen a válaszadók nyitottak arra, hogy az egyetemi polgárok, külső szakmai szervezetek, tapasztalt piaci szereplők is megosszák tudásukat a műhelymunka során. A potenciális résztvevői kör nyitott a legújabb trendek, hazai és nemzetközi HR gyakorlat és újgenerációs kompetenciák (például digitális kompetencia) befogadására.*
- 5) *Feltételeztük, hogy a Közszolgálati HR szakmai fórum hatékony támogatója lesz a Belügyminisztérium gondozásában álló, a közszolgálati humán rendszerek és tudásbázis fejlesztését eredményező HR szakértői hálózat kialakításának és működésükben kölcsönösen támogatják, kiegészítik egymás munkáját. A válaszadók egyértelműen jelezték, hogy az NKE és a Belügyminisztérium közös fenntartásában képzelik el a platform működését, a kialakításon át a fenntartásig. Ezzel a hipotézisünk beigazolódt. Ennek hátterét adhatja a projekt részeként a Belügyminisztérium által jelenleg fejlesztés alatt álló szakértői háló és online tudásbázis.*

2.3.3 Az eredmények felhasználhatósága, a koncepcióalkotás folyamata

A kutatási eredmények alapján javasolt a Közzszolgálati HR szakmai fórum működési koncepciójának kidolgozása, abban a kapott eredmények felhasználása. Ahogy arról esett már szó, voltak korábbi kezdeményezések arra vonatkozóan, hogy megvalósuljon egy önszerveződő tudástranzfer a közigazgatási HR vezetők körében. A civil közigazgatásban 2009-2010 között (néhány hónapon keresztül) Dr. Bokodi Márta egyetemi docens, közigazgatási szakértő által felkarolt vezetői HR Klub működött, ahol néhány hónapon keresztül, havi egy alkalommal – általában az esti órákban – tematikus előadásokon vettek részt az érdeklődő közigazgatási HR vezetők. Olyan kiemelt kérdésekkel foglalkoztak, mint a vezetés és HR vezetés gyakorlata, HR eszközök, coaching, módszerek és kompetenciák. Az első alkalommal majdnem 90 fő vett részt az előadáson, amit közös megbeszélés zárt. Majd az alulról jövő kezdeményezésnek (önszerveződésnek) nem volt igazán ereje, és 4-5 alkalom után elhalt a kezdeményezés. Éppen ez indokolja, hogy hiánypótló a Közzszolgálati HR szakmai fórum létrehozása és hosszú távú működtetése, hiszen a közzszolgálati HR szakmában nyitott és befogadó attitűddel állnak hozzá a tudásmenedzsment megvalósításához a vezetők és a munkatársak.

Unikális jellegét az adja meg a tervezett szakmai platformnak, hogy az elmúlt évek eseményei, az Európai Unió által finanszírozott (ÁROP, KÖFOP) K+F programok (kutatás-fejlesztés) kapcsán rengeteg új tudás áramlik a közzszolgálat humán erőforrással foglalkozó szakemberei irányába. 15 évvel ezelőtt vette kezdetét az a tendencia, hogy kompetencia alapú rendszerekben gondolkodjunk. Ma már az egész közzszolgálati humán rendszerek igénylik a paradigmaváltást. Minden gyakorlati működés alapjául a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás közzszolgálati rendszermodelljét tekintjük (4. melléklet), a hazai és a nemzetközi szakirodalmak is ezzel foglalkoznak (5-6. mellékletek). Olyan új eszközök, módszerek és rendszerek kerülnek be a gyakorlatba, amely túlmutat a hagyományos (adminisztratív) személyügy/munkaügy gyakorlatán. A HR digitalizációja és a digitális HR jelensége köszönhetően az infokommunikációs robbanásnak és az Y és Z generáció állományba kerülésének itt kopogtat a napi gyakorlatban való megjelenéshez. A külső környezeti és belső szervezeti tényezők változása mellett elkerülhetetlen, hogy a közzszolgálati humán menedzsment ne tartson lépést az innovációval. Ehhez a felülről jövő vezetői támogatás és aktivitás, azaz egy XXI. századi vezetői magatartás elengedhetetlen kellék.

A Közzszolgálati HR szakmai fórum lehetőséget teremt és megoldást jelent arra a szituációra, hogy e kihívásokkal teli környezetben a közzszolgálat „motorját” jelentő emberi erőforrás tevékenységet ellátók tudásfrissítése, tudásmegosztása és folyamatos (rugalmas) kompetencia fejlesztése (szakmai és szociális) megtörténjen.

3. Felhasznált szakirodalom és hivatkozások

- ÁROP források: Államreform Operatív Program/Széchenyi 202, Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program. Elérhetőség: <http://magyaryprogram.kormany.hu/arop-projektek> (utolsó letöltés: 2018. szeptember 11.)
- BÁGER Gusztáv (szerk.) (2008): A tudásalapú gazdaság és társadalom, Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, Budapest.
- BOKODI Márta (2013): Közigazgatási humánkontrolling, NKE, Budapest.
- KISILOWSKI, M.-KISILOWSKA, I. (2017): Administratéria, Hogyan érjünk el sikereket közigazgatási vezetőként? HVG Kiadó, Budapest.
- SENGE, Peter M. (1998): Az Ötödik alapelv, HVG kiadó, Budapest.
- SZAKÁCS Gábor (2014): A „közszolgálati humán tükör 2013” című kutatás eredményei, legfontosabb tapasztalatai. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/32/a0000/03_SzakacsGabor_KozszolgalmatiHumanTukor2013_eredmenyei_tapasztalatai_20140325_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2018. szeptember 11.).
- SZABÓ Katalin – KOCSIS Éva (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban, Oktatási Minisztérium, Budapest.
- SZABÓ Szilvia: The employer brand as tool for the generation management in public sector In: Ekonomski Fakultet Subotica (szerk.) XXII International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management: proceedings. 669 p. Subotica, Szerbia, 2017.05.19 Subotica: Ekonomski Fakultet Subotica, 2017. pp. 601-606.
- SZABÓ Sz. – SZAKÁCS G. (2015): Közszolgálati HR menedzsment, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- SZABÓ Sz. – SZAKÁCS G (2016): Közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Teljesítménymenedzsment. Fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/63/70000/1_A_Szervezeti_celok_teljesitmenyindikatorok_modszertan.pdf (utolsó letöltés: 2018. szeptember 11.)
- Teljesítménymenedzsment. Fejlesztési módszertan a szervezeti és egyéni célok összekapcsolására. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/d/b3/70000/2_A_Szervezeti_es_egyeni_celok_osszekapcsolasa_modszertan.pdf (utolsó letöltés: 2018. szeptember 11.)
- Teljesítménymenedzsment. Fejlesztési módszertan a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/b3/70000/3_A_Teljesitmenybeszamolo_modszertan.pdf (utolsó letöltés: 2018. szeptember 11.)
- Magyary Program beavatkozási területei, 14., 46., 47. pp. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (utolsó letöltés: 2018. szeptember 11.)
- Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. University Press, 2016. Elérhetőség: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html> (utolsó letöltés: 2018. szeptember 11.)
- 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, University Press, 2017 Elérhetőség: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (utolsó letöltés: 2018. szeptember 11.)

4. Mellékletek

1. melléklet

Szemponatok a Közszolgálati HR szakmai fórum kialakítását szolgáló kérdőíves igényfelmérés eredményeinek kiértékeléséhez

Kriskó Edina – Szabó Szilvia

Statisztikai adatok elemzése, a minta jellemzése az összes kitöltő alapján (N = ...)

II. A KITÖLTŐ ADATAI

1 – 15 kérdések bemutatása, különös tekintettel az alábbi elemzési szempontokra:

- 1) HR területen dolgozók aránya, *9. kérdés (elvileg csak ez kell figyelembe vennünk, majd a szám megmondja)*
- 2) A minta elemszáma és nemek szerinti megoszlása, *1. és 2. kérdések*
 - generációk szerinti megoszlása, (23-37, 38-52, 53-71 év)
 - generációk szerinti megoszlása nemenkénti bontásban
- 3) A minta megoszlása a kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége szerint, *3. kérdés*
- 4) A minta megoszlása a kitöltők tudományos fokozat megléte szerint, *4. kérdés*
- 5) A minta megoszlása HR végzettség megléte szerint, *11. kérdés*
- 6) A minta megoszlása HR tapasztalat (<1, 1-5, 6-10, 11-20, több > 20 év) szerint, *14. kérdés*
- 7) A minta megoszlása HR vezetői tapasztalat (<1, 1-5, 6-10, 11-20, több > 20 év) szerint, *13. kérdés*
- 8) A minta megoszlása vezetői évek száma szerint, *12. kérdés*
- 9) A vezetők aránya külön rendészeti és civil közig területen, *4. és 8. kérdések*
- 10) Vezetők generációk szerinti megoszlása (23-37, 38-52, 53-71), *2. és 8. kérdések*
- 11) A minta megoszlása közszolgálati terület szerint, *4. kérdés*
- 12) A minta megoszlása szervtípusok szerint, *5. 6. 7. kérdések*
 - külön rendészet
 - külön civil közigazgatás (közig, önkormányzati)
- 13) A minta megoszlása munkakör szerint, *8. – 5.6.7. kérdések*
 - külön rendészet
 - külön civil közigazgatás
- 14) A minta megoszlása állományviszony szerint, *10. kérdés*
- 15) A minta megoszlása a versenyszférában szerzett munkatapasztalat szerint (nincs, <1, 1-5, 6-10. 10-20, több >20), *15. kérdés*

III. A KÖZSZOLGÁLATI HR TERÜLETÉN ÉRINTETTEK FEJLŐDÉSI, KÉPZÉSI, ISMERETÁTADÁSI IGÉNYÉRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK – A TUDÁS-MENEDZSMENT JELENTŐSÉGE

- 16) *16. kérdés* – összesített adatok kategóriák szerint
 - vezető – nem vezető bontásban
 - egyéb – kiértékelhető bárhogy vagy csak kézíleg, tartalomelemzéssel?
- 17) *17. kérdés* – összesített adatok, kategóriák rangsora
- 18) *18. kérdés* – szükségletek rangsora
 - utolsó négy kategória – esetleg vezető/nem vezető bontásban és vagy szervtípusok szerinti bontásban
 - egyéb – kiértékelhető bárhogy vagy csak kézíleg, tartalomelemzéssel?

- 19) 19. kérdés – összesített adatok, kategóriák rangsora
- érdekes lehet a két végponton elhelyezkedő terület, valamint a legkisebb naprakésztséget mutató területek a HR Fórum tematikus rendezvényei miatt – esetleg vezető/beosztott bontás
- 20) 20. kérdés – csak összesített adat a válaszok alapján
- 21) 21. kérdés – összesített adat kategóriánként (vezető/beosztott)
- érdekes lehet a szervtípus szerinti bontás (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendészet – 5. 6. 7. kérdések alapján)
 - egyéb – kiértékelhető bárhogy vagy csak kézilleg, tartalomelemzéssel?
- 22) 22. kérdés – összesített adat
- Ha van jelentős ellenálló-elzárkózó „tömeg”, akkor lehet érdekes a nemek, generációk vagy szervtípus, vagy vezető/beosztott bontás, ezt az elemzés során kell megnézni

IV. A KÖZSZOLGÁLATI HR SZAKMAI FÓRUM, MINT INTÉZMÉNYRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK:

- 23) 23. kérdés – összesített adat
- ha van jelentős ellenálló-elzárkózó „tömeg”, akkor lehet érdekes a nemek, generációk vagy szervtípus vagy vezető/beosztott bontás, ezt az elemzés során kell megnézni
- 24) 24. kérdés – kategóriák rangsora
- esetleg generációs eltérések vagy vezető/beosztott eltérések lehetnek érdekesek, ha mutatkozik különbség a módszerek között
- 25) 25. kérdés – kategóriák rangsora
- esetleg generációs eltérések vagy vezető/beosztott eltérések lehetnek érdekesek, ha mutatkozik különbség a módszerek között
- 26) 26. kérdés – összesített adatok
- amennyiben jelentős csúcsosodási pontok vannak a válaszban lehet, hogy meg kell nézni a válaszadók összetételét, ezt az elemzés során lehet majd
- 27) 27. kérdés – kategóriák szerinti megoszlás
- 28) 28. kérdés – kategóriák szerinti megoszlás

V. A Közzolgálati HR szakmai fórum működési feltételeire vonatkozó kérdések

- 29) 29. kérdés – kategóriák szerinti bontás mind a jelenlétinél, mind az elektronikusnál
- HR vezető-HR beosztott bontás
- 30) 30. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott bontás
- 31) 31. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott bontás
- 32) 32. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott bontás
- 33) 33. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott bontás

VI. A Közzolgálati HR szakmai fórum módszertanára vonatkozó kérdések

- 34) 34. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott
 - generációk szerint
- 35) 35. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott
 - generációk szerint

- 36) 36. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott
 - generációk szerint
- 37) 37. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott
- 38) 38. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- szervezet típus szerint meg lehet nézni (állig, önkormányzat, rendészet)
- 39) 39. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- szervezet típus szerint meg lehet nézni (állig, önkormányzat, rendészet)
- VII. A Közzolgálati HR szakmai fórum szakmai tartalmára vonatkozó kérdések*
- 40) 40. kérdés – kategóriák szerinti összesítés – nagyon fontos kérdés a szakmai tartalom(tematika) kapcsán
- generációs bontás
 - HR vezető és HR beosztott bontás
 - szervezet típus szerinti bontás (ha nagy a szórás...)
 - írtak-e egyéb kategóriát?!
- 41) 41. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- a válaszadási hajlandóság függvénye, első válasz tartalomelemzése kézzel, de érdekes lehet, hogy hány fő válaszolt, és hány fő írta oda, hogy nem tudja megfogalmazni de nyitott vagy nemleges választ adott
- 42) 42. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- generációs bontás
 - HR vezető és HR beosztott bontás
- 43) 43. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- generációs bontás
 - HR vezető és HR beosztott bontás

VIII. 8. A VÁLASZADÓ KOMPETENCIÁIRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK (TULAJDONSÁGOK, ATTITÚD, KÉPESSÉGEK)

- 44) 44. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott bontás,
 - generációs bontás,
 - államigazgatás, önkormányzati igazgatás és rendészet
- 45) 45. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott bontás,
 - generációs bontás,
 - államigazgatás, önkormányzati igazgatás és rendészet
- 46) 46. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott bontás,
 - generációs bontás,
 - rendészeti-civil közig bontás
- 47) 47. kérdés – kategóriák szerinti összesítés
- HR vezető-HR beosztott bontás,
 - generációs bontás,
 - rendészeti-civil közig bontás

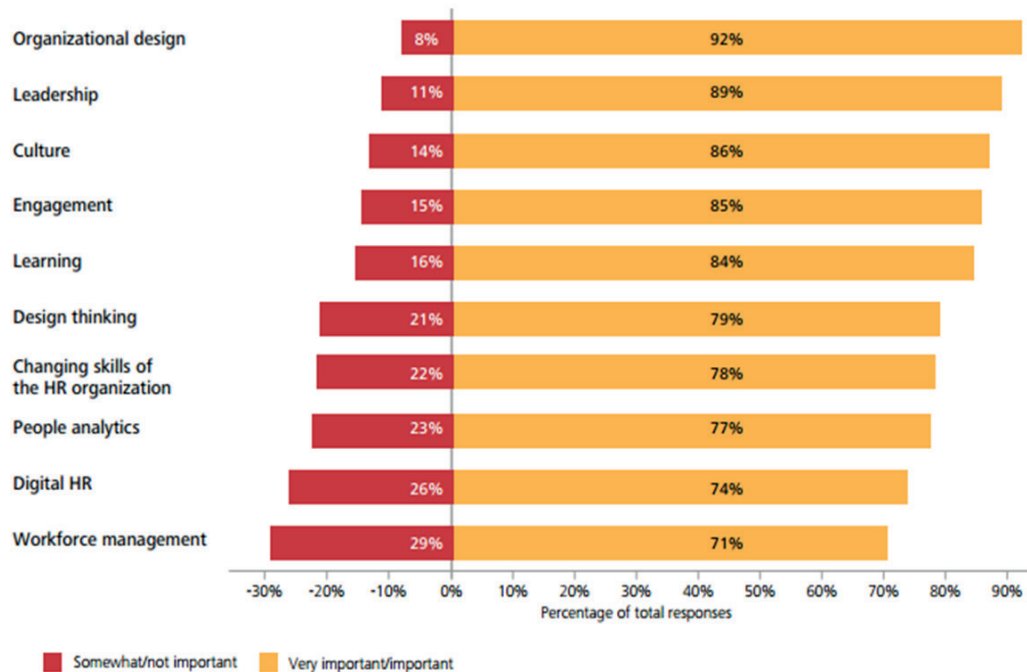
ELEMZÉSHEZ ALAPVETŐ JAVASLATOK:

- ✓ Az összes válaszadás alapján érdemes lenne megszűrni első körben a 9. kérdésre adott válaszokat, mert ezt szűrő kérdésnek tettük be, miszerint HR területen dolgozik-e? Itt az lehet az érdekes, ha sok nem válasz van, meg kell nézni melyik területről jön, mert például az önkormányzati igazgatásban lehet, hogy jegyző végzi a HR-es feladatokat. Elsősorban HR-es válaszokat vesszünk figyelembe, hiszen neki szól a tervezett program.
- ✓ 4. kérdés alapján érdemes-e alapértelmezetten külön venni a három vagy kettő kategóriát, és úgy végig elemezni a kérdőívet? Ha arányaiban megfelelő, akkor lehet külön venni közigazgatást és a rendészetet, meg kell nézni, hogy közigen belül az állig és az önkormányzati igazgatás markánsan megjelenik-e?
- ✓ A legtöbb szakmai kérdés esetén az elemzési szempont, hogy HR vezető vagy beosztott a válaszadó és a generációs (3 kategória) sajátosságok – ez mérvadó lehet a szervezés, tartalom, módszerek és eszközök tervezésénél.
- ✓ A nemek megoszlása maximum a 40. kérdés esetében indokolt, hogy mutat-e sajátosságok a válaszokban a nemiség?
- ✓ 8 kérdés: a különböző vezetői szinteket csak a statisztikai adatoknál értékelném külön, amúgy összevonám HR vezető és HR beosztottra (kérdés itt az irányítói munkakör, bár az inkább beosztott) – ezt majd a 8. kérdésre adott válaszok szórása megmutatja.
- ✓ A 40. kérdés kapcsán lenne a legfontosabb a részletes elemzés, a fentiekén túl akár, hogy van-e versenyszféra tapasztalata, milyen végzettsége van, és hány év tapasztalata van, hiszen ez a kérdés foglalkozik a tervezett szakmai tartalommal.
- ✓ Vagy a III. bloktól kezdve egységesen lekérni az alábbi elemzési szempontokra:
 - 2. kérdés szerint (generációk /3 változó/);
 - 4. kérdés szerint (közszolgálati terület /3 változó/);
 - 8. kérdés szerint (munkakörök /4 változó/);
 - 9. kérdés szerint (HR munkakörök /2 változó/);
 - 14. kérdés szerint (munkafeladat és idő HR területen).Ha ezt soknak tovább lehet szűkíteni, de az nagyon fontos lenne, hogy a megmaradt kérdések szerint valamennyi egyéb kérdést is megvizsgáljatok! Minden kérdésre azonos szempontokat kell kiterjeszteni!
- ✓ Az egyéb válaszlehetőségeknél várjuk meg az eredményeket. Ha sokan válaszoltak ezekre, akkor bizony ezeket is be kell mutatni statisztikailag, ha nem, akkor vagy figyelmen kívül kellene hagyni, vagy csak példálódzó jelleggel megemlíteni,
- ✓ Imre javaslata és az elsődleges statisztikai adatok összesítése és elemzése mérvadó!

2. melléklet

A 2016-os év globális humántőke kihívásai

Figure 2. The 10 trends ranked in order of importance



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Forrás: Global Human Capital Trends, 2016, 4. o.²⁸

Sorrendben a kihívások: szervezeti felépítés, vezetés, kultúra, elköteleződés, tanulás, tervezői gondolkodás, a HR szervezet (képességeinek) változása, munkaerőelemzés, digitális HR, munkaerőmenedzsment.

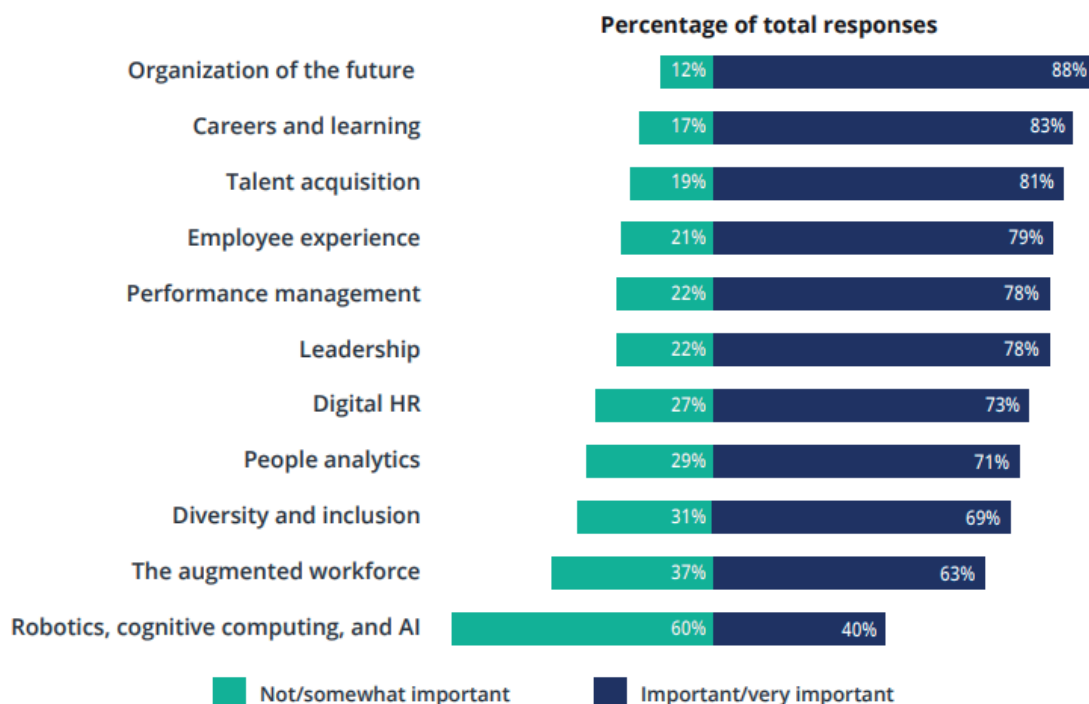
Mivel a jelentés mintegy 130 ország 7000 válaszadójának szakmai meglátásait összegzi, s a felmérésben a közszféra szervezeti is képviseltetik magukat, feltehetjük, hogy ha nem is azonnal, de némi időbeli csúszással a hazai közszféra szervezeteinek számolniuk kell (kisebb-nagyobb mértékben) az itt felsorolt humántőke kihívásokkal.

²⁸ Lásd: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> (utolsó letöltés: 2017. november 10.)

3. melléklet

A 2017-es év globális humántőke kihívásai

Figure 3. The 2017 trends by importance



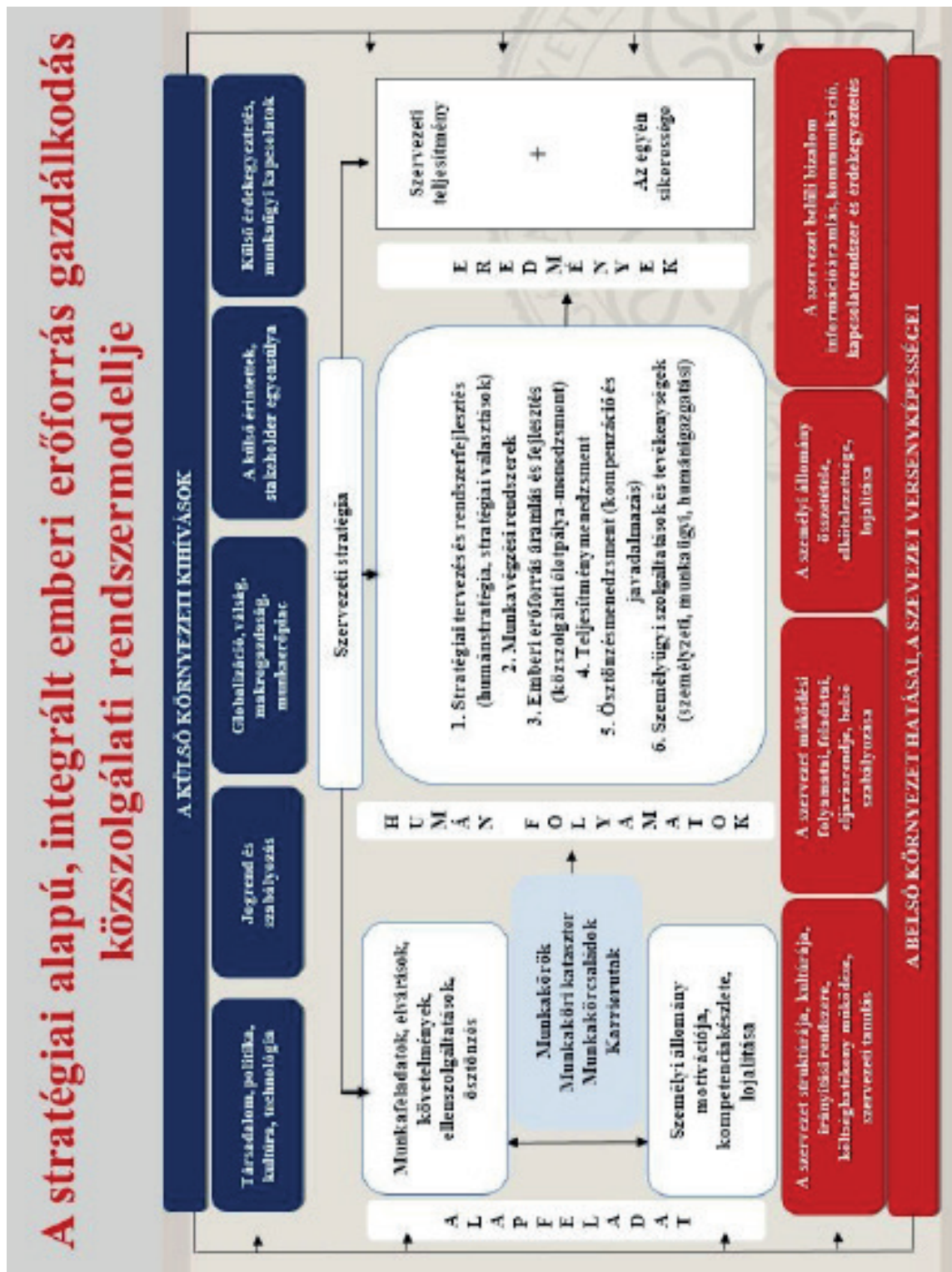
Forrás: Global Human Capital Trends, 2017, 6. o.²⁹

Sorrendben a kihívások: a szervezete jövője, karrier és tanulás, tehetségek akvizíciója, munkavállalói tapasztalatok, teljesítménymenedzsment, vezetés, digitális HR, munkaerőelemzés, sokszínűség és elfogadás/befogadás, a kiterjesztett munkahely, robotika és kognitív computerizáció, mesterséges intelligencia

Mivel a jelentés több, mintegy 140 ország 10.000 válaszadójának szakmai meglátásait összegzi, s a felmérésben a közszféra szervezeti is képviseltetik magukat, feltehetjük, hogy ha nem is azonnal, de némi időbeli csúszással a hazai közszféra szervezeteinek számolniuk kell (kisebb-nagyobb mértékben) az itt felsorolt humántőke kihívásokkal.

²⁹ Lásd: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> (utolsó letöltés: 2017. november 10.)

4. melléklet



Forrás: SZABÓ Sz. – SZAKÁCS G. (2015): Közzszolgálati HR menedzsment, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest, 38 p.

SZABÓ Sz. – SZAKÁCS G (2016): Közzszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest, 43-50 pp.

5. melléklet

HR Szakmai Fórum kialakítása – Bibliográfia (hazai)

- BÁGER Gusztáv (szerk.) (2008): A tudásalapú gazdaság és társadalom, Állami Számvevőszék. Fejlesztési és Módszertani Intézet, Budapest.
- BENCSEK Andrea (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- BENCSEK Andrea (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó, Miskolc.
- BENCSEK Andrea (2012): Best Practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében. Pearson-Longman, London.
- BENCSEK Andrea (2016): Munkaerőpiaci elvárások versus tudásmenedzsment. In: Fenyvesi Éva – Vágány Judit (szerk.) (2016): Korkép. XXI. századi kihívások. BGE, Budapest. 166-189. o.
- BENCSEK Andrea (2003): Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgálatában. *Vezetéstudomány* XXXIV/6. 17-24 p.
- BODA György – SZLÁVIK Péter. (2007): Alternative Accounting to Manage Intellectual Capital *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5. Issue 1. 7-18 p.
- BODA György (2008): A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre. *Információs Társadalomért Alapítvány*.
- BOGA-POHL Patricia (2013): A tudásmenedzsment szerepe a vállaltirányításban, Phd értekezés, NYME, Sopron. Elérhetőség: <http://ilex.efe.hu/PhD/ktk/bogapohlpatricia/disszertacio.pdf> (utolsó letöltés: 2018. augusztus 10.)
- CSERVENYÁK T. – OBERMAYER-KOVÁCS N. – TOMKA J. (2014): Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014. KPMG Academy-Pannon Egyetem.
- FEHÉR P. (2007): Tudás és menedzsment – Tudásmenedzsment. In: *Vezetéstudomány*, 38. évfolyam, 7-8. különszám, pp. 2-5.
- LENGYEL Cs. – PINGITZER A. – LÁSZLÓ L. (2006): Magyarországi tudásmenedzsment felmérés, összefoglaló tanulmány. In: Noszkay E. (szerk): *Megragadni a megfoghatatlant...* N & B. Kiadó, Budapest.
- NOSZKAY Erzsébet (é.n.): A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete, *Vezetési ismeretek* III. – Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól. Jubileumi Kiadvány, Miskolci Egyetem, 124-187. pp. Elérhetőség: http://www.titoktan.hu/_raktar/_e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf (utolsó letöltés: 2018. augusztus 10.)
- SZABÓ Katalin – KOCSIS Éva (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban, Oktatási Minisztérium, Budapest.
- SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor (2015): Közszolgálati HR-menedzsment, NKE, Budapest.
- TOMKA J. (2009): A megosztott tudás hatalom. Harmat Kiadó, Budapest.
- VARSÁNYI Judit (1998): Tudáspiaci stratégiák. A menedzserképzés sikertényezői, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Magyary (2013): Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program keretében. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf (utolsó letöltés: 2018. augusztus 10.)

6. melléklet

HR Szakmai Fórum kialakítása – Bibliográfia (nemzetközi)

- ANKLAM, P. (2005): The social network toolkit: Building Organisational Performance through Collaborative Communities, Ark Group.
- ARGYRIS, C. D. – SCHON, K. A. (1978): Organizational Learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley, Reading, MA.
- ARGYRIS, C. D. – SCHON, K. A. (1996): Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Addison_Wesley, Reading, MA.
- BELL, Geoffrey G. (2007): Geography, Networks, and Knowledge Flow. Organizational Science, December 1, 2007.
- DAVENPORT, T. H. – PRUSHAK L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest.
- HACKBARTH, G.-GROVER, V. (1999): The Knowledge Repository: Organizational Memory Information System. Informations Systems Management, Volume 16. Issue 3.
- HANSEN, Morten T. (2002): Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. Organization Science, June 1, 2002.
- HUBER, G. P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. Organization Science, February 1, 1991.
- KISILOWSKI, M. – KISILOWSKA, I. (2017): Administratógia: Hogyan érjünk el sikereket közgazgatási vezetéként? HVG Kiadó, Budapest.
- TORTORIELLO, M. (2011): Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units, Organizational Science, August 24, 2011.

7. melléklet

Közszolgálati HR Szakmai Fórum kialakítását támogató kérdőíves igényfelmérés fogalmai

Digitális HR: A humán erőforrás folyamatok és funkciók digitális csatornákon keresztüli megvalósítása, amely összekapcsolja a közösségi média eszközöket, a mobil, az analitikus és felhő technológia nyújtotta lehetőségeket és ezzel a munkavállalói tapasztalatok új minőségét és korszakát hozza el. (A HR digitális reformja.)

E-szeminárium: olyan csoportos foglalkozás, mely során a tanulási folyamat egy meghatározott közönség számára hozzáférhető elektronikus felületen történik, interaktív módon. Lásd még: *Webinárium*.

Employer branding (munkáltatói márkakép építés): Az a tudatosan menedzselte proaktív imázsépítési folyamat, amelynek fókuszában a vonzó munkahelyként való megjelenés áll. A szervezet saját márkaképet épít és sugároz a potenciális munkavállalók, illetve tágabb értelemben a munkaerő-piac és teljes közvélemény felé. A toborzási folyamatok hosszú távú támogatója, amely a szervezet pozitív megkülönböztető jegyeire koncentrálni üzeneteiben.

Gamification: játékosítás vagy játékszerűvé tétel az élet mindazon területein, amelynek nem célja a játék. Játékelemek és vagy játék elveke (és játékelmélet) felhasználása – elsősorban az online térben – azzal a céllal, hogy az adott (munka- vagy tanulási) folyamat élményszerűbb, szórakoztatóbb, lebilincselőbb, vonzóbb, motiválóbba legyen.

Generációmenedzsment: A szervezetben jelenlévő különböző generációkhoz tartozó munkatársak kezelésének feladatait felölelő, az egész szervezetre kiterjedő funkció, amely igyekszik a generációs különbségeket és abból eredő eltérő tudásokat a szervezet céljainak elérése érdekében felhasználni. Ennek érdekében ösztönzi a generációk közötti együttműködést, tudásmegosztást, tudásátadást, amelynek egyik klasszikus eszköze a mentorálás (tanulópárok alakítása eltérő generációjú munkavállalókból).

Webinárium: WEB-es szeminárium. Emberek egy csoportjának interneten keresztül lebonyolított csoportos foglalkozása, megbeszélése. Szokták még webkonferenciának is hívni. A kommunikáció történhet írásban (a felek begépelik mondanivalójukat – chat, fórum), szóban (hangkapcsolat útján) vagy akár mind élő hang és élő kép közvetítésével.

World Café: Juanita Brown és David Isaacs által az 1990-es években kidolgozott (csoportmunka) módszer és alkotó folyamat, amelynek célja a tudásmegosztás, tudásátadás a tudás hálózatba szervezése útján. A résztvevők kávéházi hangulatot megidézve vagy imitálva asztalok köré ülve, kis csoportokban dolgoznak fel valamilyen konkrét kérdést vagy témát, majd plenáris megbeszélés keretében összegzik a tapasztalatokat. (Voltaképpen együttműködésre épülő párbeszéd élő hálózata.)

Explicit tudás megosztására szolgáló eszközök

Adatbázis mint információsforrások gyűjteménye: iratok, merevlemezek, felhőalapú tárolók stb. E kategóriában kiemelik a tudásmunkások (külső és belső szakértők) szakmai profiljáról kialakított adatbázist, illetve a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez kapcsolódó, szerkesztett, címkézett, katalogizált információk rendszerét.

Hírlevelek: tulajdonképpen rövid bevezető szöveg mellett szerkesztett tudástartalmakra mutató linkek gyűjteménye, melyet a felhasználók e-mailben kapnak meg. (Portálok helyettesítőjeként, kiegészítőjeként is alkalmazhatóak, illetve a linkek elnavigálhatnak az információs portálon elhelyezett tartalmakra.)

Információs portálok: tudásmegosztásnak szentelt weboldalak, amennyiben a tartalmak megítélésünk szerint honlap struktúrába rendezhetők.

Keresőmotorok – olyan felhasználóbarát szoftveres megoldások, amelyekkel az adatbázisokban gyorsan és önállóan keresni tudnak a tudásmunkások.

Az implicit tudásmegosztás eszközei:

Csoportmunka alkalmazások: online együttműködést lehetővé tevő – általában szereporientált jogosultsági rendszert kínáló, moduláris felépítésű – szoftvermegoldások (oktatási és csoportmunka keretrendszerek, Moodle, ILIAS, JIRA stb.), amelyek a tartalom előállítását és szerkesztést, illetve (szinkron és aszinkron) egyéni és csoportkommunikációt támogató funkciókat (e-mail, fórum, chat, blog) ötvöznék.

Interaktív vitacsoportok: a csoportos problémamegvitátás és megoldás eszköze lehet. Alkalmas más szakértői vélemények kikérésére, sokszempontú probléma feldolgozásra, formalizáltsága különböző mértékű lehet a szervezeti kultúra függvényében.

Interdiszciplináris munkacsoportok: a különféle szakterületek képviselőinek együttes munkavégzése segítheti a problémák jobb, alaposabb megértését, sokszempontú vizsgálatát és a hermetikus jellegű tudások megosztását, beépítését a problémamegoldó folyamatba.

Házon belüli tréningek: mind az előadók (trénerek), mind a résztvevőket fejlesztő szakmai programok, amelyek tapasztalati tanulás és csoportmunka eszközeivel segítik a tudásmunkások tapasztalatcseréjét.

Horizontális mobilitási programok: rotáció, amely során a munkavállalók különféle munkaterületekbe, munkafolyamatokba nyernek betekintést tevőleges munkavégzés által, elkerülve a silómentalitás kialakulását a szervezetben. Segít a szervezetet holisztikusan, a maga teljességében szemlélni, értve a részek interdependenciáit.

Támogatáskérés (support request): tulajdonképpen egy űrlap, a szakmai segítségkérés formalizált és standardizált formája, amelyben a kért szakmai támogatás megjelölése mellett a kérés kontextusát, a szükségletet, a határidőt és kapcsolattartási adatokat megadhatja a kérelmező fél. A szervezeten belüli szakértői énmárka építésének is kiváló eszköze, a tudásmegosztás és segítségnyújtás ösztönzője. (A válaszadás általában önkéntes, az válaszol, aki megszólítva és kellően felkészültnek érzi magát.)

Tapasztalatomegosztó csoportok: olyan független üzletemberek által szervezett – rendszeres – tapasztalatcserét szolgáló találkozók, ahol adott szakterület képviselői osztják meg tudásukat, vitatnak meg szakmai kérdéseket. (Németországban bevett költségvetésű és gazdaságilag releváns tanácsadási eszköz. Elnevezése: Erfahrungsaustauschgruppe, röviden Erfa-Gruppe.) A tapasztalatcserélő csoportok célja, hogy legyőzzék az üzleti életben tradicionálisan jelen lévő elszigeteltséget és a kapcsolatok és közös tudás építése által, szervezett keretek között oldják meg saját vállalkozásuk problémáit, megteremtve a benchmarking és bench-learning lehetőségét.

Wikipédia-típusú eszközök: nyitott vagy zárt – csoportmunkát lehetővé tevő – enciklopédia alkalmazások, amelyek lehetővé teszik a tudás kiegészítését, átdolgozását, a változásokövetést. (Általában egy szakértői csoport rendszeres időközönként kontrollálja a tartalmat.)

8. melléklet

HR Bibliográfia Tudásmenedzsment témakörben

1. HR PRACTICES, KNOWLEDGE SHARING AND PROTECTION ACTIVITIES, AND PERFORMANCE – A MODERATION MODEL

By: [Gomes, JFS.](#); [Hurmelinna, P.](#); [Olander, H.](#)

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT

Volume: 21; Issue: 5; Special Issue: SI; Article Number: UNSP 1740003

DOI: 10.1142/S1363919617400035; Published: JUN 2017

Abstract

Innovation and HRM practices are connected, but the nature of these linkages may not be completely understood. Practical examples where knowledge securing practices limit efficiency of creative work, and where rewarding established ways of work prevent new approaches from being tried, suggest that there are challenges. In this study, we examine the relationships between different forms of HRM practices, knowledge sharing and protection (i.e., knowledge activities), and performance outcomes. Our findings from empirical analysis among 150 firms suggest that HRM practices are positively related to subjective overall performance and innovation performance, and that knowledge sharing likewise has such a relationship with performance outcomes. Furthermore, when knowledge sharing is accompanied with HR practices targeted to securing knowledge, innovation performance can be improved. Knowledge securing also comes in play when it is combined with HR practices of personnel compensation and appraisal; in this case subjective performance is diminished. This leads us to suggest that companies might benefit from smart HRM systems.

Keywords

Author Keywords: [Human resource management](#); [performance](#); [innovation](#); [knowledge sharing](#); [knowledge protection](#)

KeyWords Plus: HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT; INNOVATION PERFORMANCE; ORGANIZATIONAL PERFORMANCE; IMPACT; STRATEGIES; ALLIANCES; FIRM

E-mail Addresses: jorgegomes@iseg.ulisboa.pt; pia.hurmelinna@oulu.fi; heidi.olander@lut.fi

Publisher

WORLD SCIENTIFIC PUBL CO PTE LTD, 5 TOH TUCK LINK, SINGAPORE 596224, SINGAPORE

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics

Web of Science Categories: Management

Document Type: Article; Language: English

Accession Number: WOS:000404049400004

ISSN: 1363-9196; eISSN: 1757-5877; IDS Number: EY5VT

2. INTELLECTUAL CAPITAL-ENHANCING HR, ABSORPTIVE CAPACITY, AND INNOVATION

By: [Soo, C.](#); [Tian, A.W.](#); [Teo, S.T.T.](#); [Cordery, J.](#)

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Volume: 56; Issue: 3; Pages: 431-454; DOI: 10.1002/hrm.21783

Published: MAY-JUN 2017

Abstract

This study investigates the role of intellectual capital (i.e., human, social, and organization capital)-enhancing human resource (HR) practices in the development of a firm's absorptive capacity, as well as the mediating role of absorptive capacity in its relationship to the firm's innovation performance. Results show that while human capital-enhancing HR (acquisition and developmental HR) is positively related to absorptive capacity, social capital-enhancing HR affects absorptive capacity through egalitarian HR practices. Organization capital-enhancing HR practices contribute to absorptive capacity through effective information systems. Finally, our findings confirm that the various intellectual capital-enhancing HR practices affect innovation performance through their impact on the firm's absorptive capacity. (c) 2016 Wiley Periodicals, Inc.

Keywords

Author Keywords: [absorptive capacity](#); [intellectual capital](#); [strategic human resource management](#)

KeyWords Plus: [HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT](#); [COMMON METHOD VARIANCE](#); [MNC KNOWLEDGE TRANSFER](#); [HIGH-TECHNOLOGY FIRMS](#); [ORGANIZATIONAL PERFORMANCE](#); [PRODUCT INTRODUCTION](#); [NETWORK POSITION](#); [GENERAL-APPROACH](#); [MULTILEVEL SEM](#); [MEDIATING ROLE](#)

E-mail Addresses: christine.soo@uwa.edu.au

Funding

Funding Agency

Australian Research Council's Linkage Projects funding scheme

Grant Number

LP0991809

[View funding text](#)

Publisher

WILEY PERIODICALS, INC, ONE MONTGOMERY ST, SUITE 1200, SAN FRANCISCO, CA 94104 USA

Categories/Classification

Research Areas: Psychology; Business & Economics

Web of Science Categories: Psychology, Applied; Management

Document Type: Article; Language: English

Accession Number: WOS:000401558000004

ISSN: 0090-4848; eISSN: 1099-050X; IDS Number: EV2BI

3. BREADTH OF EXTERNAL KNOWLEDGE SOURCING AND PRODUCT INNOVATION: THE MODERATING ROLE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE PRACTICES

By: [Ardito, L.](#); [Petruzzelli, A.M.](#)

EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL

Volume: 35; Issue: 2; Pages: 261-272; DOI: 10.1016/j.emj.2017.01.005

Published: APR 2017

Abstract

Prior research has argued that external knowledge sourcing can be supported by effective strategic human resource (HR) practices. However, whether and how the adoption of new organizational mechanisms in group settings influences the relationship between external search strategies and innovation performance represents an unanswered question. Therefore, the present paper aims to explore the relationship between the breadth of external knowledge sourcing (i.e., external search breadth) and product innovation by unveiling the moderating effects of strategic HR practices, as represented by the implementation of heterogeneous work groups and brainstorming sessions. On the basis of data from the Italian Innovation Survey, our results reveal that external search breadth is curvilinearly (inverted U) related to product innovation, and its negative effects occur later in the presence of heterogeneous work groups and brainstorming sessions. (C) 2017 Elsevier Ltd. All rights reserved.

Keywords

Author Keywords: [Product innovation](#); [Open innovation](#); [External search strategies](#); [Human resource practices](#); [Brainstorming](#); [Heterogeneous groups](#)

KeyWords Plus: [RESEARCH-AND-DEVELOPMENT](#); [ATTENTION-BASED VIEW](#); [ABSORPTIVE-CAPACITY](#); [MANAGEMENT-PRACTICES](#); [MANUFACTURING FIRMS](#); [TEAM DIVERSITY](#); [SEARCH](#); [PERFORMANCE](#); [IMPACT](#); [TECHNOLOGY](#)

E-mail Addresses: lorenzo.ardito@poliba.it; antonio.messenipetruzzelli@poliba.it

Publisher

ELSEVIER SCI LTD, THE BOULEVARD, LANGFORD LANE, KIDLINGTON, OXFORD OX5 1GB, OXON, ENGLAND

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics

Web of Science Categories: Business; Management

Document Type: Article; Language: English

Accession Number: WOS:000399855300013

ISSN: 0263-2373; eISSN: 1873-5681; IDS Number: ES9DC

4. THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HRM PRACTICES AND HR OUTCOMES IN THE LIBYAN PUBLIC SECTOR

By: Al Damoe, F.M.; Hamid, K.; Sharif, M.

JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT

Volume: 36; Issue: 5; Pages: 626-643;

DOI: 10.1108/JMD-04-2015-0055; Published: 2017

Abstract

Purpose – Despite the fact that previous studies have identified a possible mediator (organizational climate) in the HRM practices-HR outcomes link, the role of organizational climate as a mediator has, however, not been accorded the respect it deserves in the HRM practices-HR outcomes relationship. Moreover, studies on organizational climate are still scarce and have often focused on western organizations. The purpose of this paper, among others, is to examine the direct effect of HRM practices on the HR outcomes within the context of Libyan organizations. It further investigates whether organizational climate mediates the influence of HRM practices on the HR outcomes within the context of Libyan organizations.

Design/methodology/approach – This paper uses multiple regression analysis on a sample of Libyan organizations.

Findings – Regarding the findings, first, the paper finds that organizations that adopt HRM practices, such as performance appraisal, compensation and rewards and HR planning achieve significant HR outcomes. The finding also indicates that recruitment and selection and training and development are not good predictors of HR outcomes in the organization. Finally, the study reveals that the influence of HRM practice dimensions such as performance appraisal, compensation and reward and HRP on organizational performance is mediated by the presence of organizational climate; on the other hand, organizational climate fails to mediate the influence of both recruitment and selection and training and development on the HR outcomes. This study suggests that not all HRM practices are influenced by organizational climate of the organizations in Libya, and this may be due to the present environmental situation in Libya.

Originality/value – The study is deemed as an initial attempt to investigate the mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public organizations. This finding acts as a springboard for further research and a wake-up call to the organizations in Libya to evaluate the importance of organizational climate in achieving HR outcomes in a volatile environment.

Keywords

Author Keywords: Business; Business development; Management development

KeyWords Plus: HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT; INVOLVEMENT WORK PRACTICES; FIRM PERFORMANCE; HONG-KONG; IMPACT; SATISFACTION; STRATEGIES; EMPLOYEES; KNOWLEDGE; SYSTEMS

E-mail Addresses: UUM2002@yahoo.com

Publisher

EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, HOWARD HOUSE, WAGON LANE, BINGLEY BD16 1WA, W YORKSHIRE, ENGLAND

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics

Web of Science Categories: Management

Document Type: Article; Language: English

Accession Number: WOS:000404844200002

ISSN: 0262-1711; eISSN: 1758-7492; IDS Number: EZ6RB

5. WORKPLACE HAPPINESS: WORK ENGAGEMENT, CAREER SATISFACTION, AND SUBJECTIVE WELL-BEING (South-Korea)

By: Joo, B.K.; Lee, I.

EVIDENCE-BASED HRM-A GLOBAL FORUM FOR EMPIRICAL SCHOLARSHIP

Volume: 5; Issue: 2; Pages: 206-221

DOI: 10.1108/EBHRM-04-2015-0011; Published: 2017

Abstract

Purpose – Employee happiness or well-being is an emerging topic in management as well as in psychology. The purpose of this paper is to investigate the effects of perceived organizational support (POS) and psychological capital (PsyCap) on happiness in employees' work (i.e. work engagement), careers (i.e. career satisfaction), and lives (i.e. subjective well-being (SWB)).

Design/methodology/approach – Data were collected from 550 employees in a conglomerate in South Korea. For statistical analysis, we conducted confirmatory factor analysis, reliability and correlation analysis, and structural equation modeling analyses.

Findings – Employees were highly engaged in their work, satisfied with their careers, and felt a greater sense of well-being in their lives when they had higher POS and PsyCap. Work engagement fully mediated the relationship between PsyCap and career satisfaction. POS had an indirect effect on SWB through career satisfaction. With regards to the relationships among the three outcome variables, career satisfaction turned out to fully mediate the relationship between work engagement and SWB. In addition, the direct effect of PsyCap on SWB was also found to be significant.

Research limitations/implications – This study focused on knowledge workers in South Korean for-profit firms. The participants were mostly male, junior or middle managers. Using a cross-sectional survey method, this empirical study leaves room for speculation about the causality among the variables. As the results of exploratory and confirmatory factor analyses indicate, however, common method variance was found to not be of great concern.

Practical implications – The mission of human resources (HR) and organization development (OD) professionals in organizations is to improve individual and organizational performance and to enhance employees' well-being. HR/OD professionals can enhance employees' happiness not only in their work and careers but also in their lives by improving POS (e.g. growth opportunity, performance management, and compensation system) and developing PsyCap (e.g. staffing, training, and development, etc.).

Originality/value – This study linked the emerging constructs in positive psychology in general, in HR/OB in particular. To date, no study has empirically investigated the effects of PsyCap and POS on the three workplace happiness constructs: work engagement, career satisfaction, and SWB. This is the first study that found the relationship between POS and PsyCap. Last, while South Koreans are more collectivistic and less satisfied with their lives than the Organisation for Economic Co-operation and Development average, the respondents in this study, working for highly reputable firms, perceived high level of happiness in their work and career, and eventually in their lives. Thus, organizational features had a stronger effect on workplace happiness than national culture.

Keywords

Author Keywords: Career satisfaction; Perceived organizational support; Well-being; Engagement; Psychological capital

KeyWords Plus: PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT; LIFE SATISFACTION; JOB-PERFORMANCE; EMPLOYEE ENGAGEMENT; PERSONALITY-TRAITS; SUCCESS; OUTCOMES; METAANALYSIS; PREDICTORS; IMPACT

E-mail Addresses: baekkyoo.joo@gmail.com

Publisher
EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, HOWARD HOUSE, WAGON LANE, BINGLEY
BD16 1WA, W YORKSHIRE, ENGLAND

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics

Web of Science Categories: Management

Document Type: Article; Language:English

Accession Number: WOS:000406804100007

ISSN: 2049-3983; eISSN: 2049-3991; IDS Number: FC4IV

6. A ROAD WELL TRAVELED: THE PAST, PRESENT, AND FUTURE JOURNEY OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

By: Wright, P.M.; Ulrich, M.D.

Edited by: Morgeson, FP

ANNUAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL 4

Book Series: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

Volume: 4; Pages: 45-65;

DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052; Published: 2017

Abstract

This article provides an overview of the field of strategic human resource management (SHRM) by tracing its roots, describing its current state, and predicting its future directions. We discuss some past stages in the evolution of the field, including eras of conceptual models, empirical examinations, and empirical critiques. We then discuss the present state regarding theory, the human resources (HR) system-performance relationship, multilevel analyses, fit and flexibility, and international HR research. Finally, we propose that future research needs to be more rigorous, more multilevel, more global, more focused on human capital, more integrated with strategy, and more integrated with practice.

Keywords

Author Keywords: SHRM; HPWS

KeyWords Plus: PERFORMANCE WORK SYSTEMS; SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE; SUBSIDIARY ABSORPTIVE-CAPACITY; MULTILEVEL CAUSAL MODEL; FIRM PERFORMANCE; MEASUREMENT ERROR; KNOWLEDGE TRANSFER; ORGANIZATIONAL PERFORMANCE; MULTINATIONAL-CORPORATIONS; MANUFACTURING PERFORMANCE

E-mail Addresses: patrick.wright@moore.sc.edu; mikedulrich@gmail.com

Publisher

ANNUAL REVIEWS, 4139 EL CAMINO WAY, PO BOX 10139, PALO ALTO, CA 94303-0897 USA

Categories/Classification

Research Areas: Psychology; Business & Economics

Web of Science Categories: Psychology, Applied; Management

Document Type: Article; Book Chapter; Language: English

Accession Number: WOS:000398568500003

ISBN:978-0-8243-3804-6; ISSN: 2327-0608; IDS Number: BH1WF

7. ENHANCING KNOWLEDGE EXCHANGE AND COMBINATION THROUGH HR PRACTICES: REFLEXIVITY AS A TRANSLATION PROCESS

By: Monks, K.; Conway, E.; Fu, N.; Bailey, K.; Kelly, G.; Hannon, E.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL

Volume: 26; Issue: 3; Pages: 304-320.

DOI: 10.1111/1748-8583.12108; Published: JUL 2016

Abstract

Knowledge-intensive firms need to encourage their employees to engage in knowledge exchange and combination (KEC) so as to create the new knowledge that is core to their success. HRM has the potential to play a key role in encouraging KEC, but relatively little is known about the micro-processes through which HRM and KEC are linked. Based on a sample of 498 knowledge workers in 14 knowledge-intensive firms in the pharmaceutical and information and communications technology sectors in Ireland and the UK, this study focuses on the knowledge workers themselves and their perceptions of how HR practices influence KEC. In so doing, we drill down into the micro-foundations of the proposed linkages between HRM and knowledge creation, proffering reflexivity as a translation process in understanding these linkages.

Keywords

Author Keywords: HR practices; reflexivity; knowledge exchange and combination; learning; task interdependence; knowledge workers

KeyWords Plus: HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT; PERFORMANCE WORK SYSTEMS; HIGH-TECHNOLOGY FIRMS; SHARED MENTAL MODELS; TEAM PERFORMANCE; MECHANISMS; INTERDEPENDENCE; ORGANIZATIONS; INVOLVEMENT; EMPLOYEES

E-mail Addresses: Edel.Conway@dcu.ie

Funding

Funding Agency

Irish Research Council for the Humanities and Social Sciences

Economic and Social Research Council

Government of Ireland Research Project Grant

Grant Number

RES-062-23-1183

Publisher

WILEY-BLACKWELL, 111 RIVER ST, HOBOKEN 07030-5774, NJ USA

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics

Web of Science Categories: Industrial Relations & Labor; Management

Document Information

Document Type: Article ; Language: English

Accession Number: WOS:000379915200005

ISSN: 0954-5395; eISSN: 1748-8583; IDS Number: DR5AL

8. A SOCIOCULTURAL PERSPECTIVE ON KNOWLEDGE TRANSFER IN MERGERS AND ACQUISITIONS

By: Sarala, R.M.; Junni, P.; Cooper, C.L.; Tarba, S.Y.

JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume: 42; Issue: 5; Pages: 1230-1249

DOI: 10.1177/0149206314530167; Published: JUL 2016

Abstract

Sociocultural factors are important determinants of merger and acquisition (M&A) outcomes. Despite advances in this field, our understanding of sociocultural factors in M&As remains incomplete. In particular, the roles of sociocultural interfirm linkages, HR flexibility, and organizational cultural differences in M&As require further elucidation. The present article contributes to the M&A literature by further clarifying the multifaceted role of these sociocultural factors in M&As. We suggest that sociocultural interfirm linkages (complementary employee skills, trust, collective teaching, and cultural integration) between the merging firms influence the level of knowledge transfer in M&As. Furthermore, we argue that HR flexibility (flexibility in employee skills, flexibility in employee behavior, and flexibility in HR practices) is vital for the development of the above-mentioned sociocultural interfirm linkages in M&As. Finally, we maintain that organizational cultural differences are important antecedents of HR flexibility in M&As.

Keywords

Author Keywords: mergers; acquisitions; M&A; knowledge transfer; culture; cultural differences; interfirm linkages; HR flexibility; strategic HRM

KeyWords Plus: HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT; SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE; CORPORATE CULTURAL FIT; M-AND-A; POSTACQUISITION INTEGRATION; INTERNATIONAL ACQUISITIONS; ORGANIZATIONAL CULTURE; FIRM PERFORMANCE; FLEXIBILITY; STRATEGY

E-mail Addresses: rmsarala@uncg.edu

Publisher

SAGE PUBLICATIONS INC, 2455 TELLER RD, THOUSAND OAKS, CA 91320 USA

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics; Psychology

Web of Science Categories: Business; Psychology, Applied; Management

Document Type: Article; Language: English

Accession Number: WOS:000378425900008

ISSN: 0149-2063; eISSN: 1557-1211; IDS Number: DP3WF

9. THE MORE THE BETTER ... OR IS IT? THE CONTRADICTIONARY EFFECTS OF HR PRACTICES ON KNOWLEDGE-SHARING MOTIVATION AND BEHAVIOUR

By: [Andreeva, T.](#); [Sergeeva, A.](#)

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL

Volume: 26; Issue: 2; Pages: 151-171; Special Issue: SI

DOI: 10.1111/1748-8583.12100; Published: APR 2016

Abstract

This article examines how individual-level antecedents such as motivation and ability to share knowledge mediate the relationship between HR practices and knowledge-sharing behaviour. The results of a survey of 329 secondary school teachers reveal the contradictory effects of different HR practices on the mediating roles of intrinsic and extrinsic motivation to share knowledge and subsequent knowledge-sharing behaviour of teachers. The study demonstrates that opportunity-enhancing HR practices act as a moderating condition that activates either intrinsic or extrinsic motivation to share knowledge and may completely offset the effect of motivation-enhancing HR practices. The study makes a distinctive contribution by demonstrating how certain combinations of HR practices aimed to enhance knowledge sharing might in fact be a costly solution for organisations, as they activate different mediating mechanisms in the HRM-knowledge-sharing behaviour link.

Keywords

Author Keywords: [knowledge sharing](#); [HR practices](#); [knowledge governance](#); [ability-motivation-opportunity \(AMO\) framework](#); [mediation and moderation](#); [intrinsic and extrinsic motivation](#)

KeyWords Plus: [PERFORMANCE WORK SYSTEMS](#); [HUMAN-RESOURCE PRACTICES](#); [SELF-EFFICACY](#); [INTRINSIC MOTIVATION](#); [ABSORPTIVE-CAPACITY](#); [VIRTUAL COMMUNITIES](#); [JOB DESIGN](#); [MECHANISMS](#); [MANAGEMENT](#); [IMPACT](#)

E-mail Addresses: tatiana.andreeva@nuim.ie

Funding

Funding Agency

Russian Science Foundation

Grant Number

15-18-30048

Publisher

WILEY, 111 RIVER ST, HOBOKEN 07030-5774, NJ USA

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics

Web of Science Categories: Industrial Relations & Labor; Management

Document Type: Article

Language: English

Accession Number: WOS:000373925700004

ISSN: 0954-5395; eISSN: 1748-8583; IDS Number: DJ0WS

10. HUMAN RESOURCE PRACTICES AND KNOWLEDGE SHARING: THE MODERATING ROLE OF TRUST

By: Pervaiz, U.; Imran, M.; Arshad, Q.; Haq, R.; Mah-a-Mobeen; Khan, M.K.

INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

Volume: 5; Issue: 1; Pages: 15-U89; Published: 2016

Abstract

HRM is considered as a backbone for successful organizations and knowledge sharing plays a vital role for an organization to success globally. The purpose of the study is to understand the factors that contribute to knowledge sharing in an organization. This study explains how the effective training, fair compensation and performance appraisal affects the knowledge sharing. The impact of trust on relationship of HR practices and knowledge sharing is also examined. The study empirically analyzes the relationship between HR practices and the knowledge sharing and the strong effect of trust. The correlations, simple and multiple regression tests apply to data. Findings provide evidence of a positive and significant relationship between the HR practices and knowledge sharing in the presence of trust. An organization that wants to enhance the creation, innovation and development of knowledge sharing in organization must pay attention to its HRM practices and on trust worthy environment. (c) AIMI Journals

Keywords

Author Keywords: Human Resource Management; Knowledge Sharing; Performance Appraisals; Compensation; Training

KeyWords Plus: MANAGEMENT; BEHAVIOR; ENVIRONMENTS; TECHNOLOGY; COMMITMENT; SERVICES; FIRMS; HRM

E-mail Addresses: imran@ciitvehari.edu.pk

Publisher

ARDABIL INDUSTRIAL MANAGEMENT INST, MODIRIAT ST-KARSHENASAN TOWNSHIP, ARDABIL, 5615873111, IRAN

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics

Web of Science Categories: Management

Document Type: Article; Language:English

Accession Number: WOS:000373270800002

ISSN: 2383-1103; eISSN: 2345-6744 ; IDS Number: DI1QO

11. IDENTITY, DIVERSITY AND DIVERSITY MANAGEMENT ON THEORETICAL CONNECTIONS, ASSUMPTIONS AND IMPLICATIONS FOR PRACTICE

By: Holck, L.; Muhr, S.L.; Villeseche, F.
EQUALITY DIVERSITY AND INCLUSION

Volume: 35; Issue: 1; Pages: 48-64

DOI: 10.1108/EDI-08-2014-0061; Published: 2016

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to examine the relationship between the identity and diversity literatures and discuss how a better understanding of the theoretical connections between the two informs both diversity research and diversity management practices.

Design/methodology/approach – Literature review followed by a discussion of the theoretical and practical consequences of connecting the identity and diversity literatures.

Findings – The authors inform future research in three ways. First, by showing how definitions of identity influence diversity theorizing in specific ways. Second, the authors explore how such definitions entail distinct foci regarding how diversity should be analyzed and interventions actioned. Third, the authors discuss how theoretical coherence between definitions of identity and diversity perspectives – as well as knowledge about a perspective's advantages and limitations – is crucial for successful diversity management research and practice.

Research limitations/implications – The authors argue for a better understanding of differences, overlaps and limits of different identity perspectives, and for a stronger engagement with practice.

Practical implications – The work can encourage policy makers, diversity and HR managers to question their own practices and assumptions leading to more theoretical informed diversity management practices.

Originality/value – The theoretical connections between identity and diversity literature have so far not been reviewed systematically. The work foregrounds how important it is for diversity scholars to consider identity underpinnings of diversity research to help further develop the field within and beyond the three streams the authors discuss.

Keywords

Author Keywords: Diversity; Identity; Diversity management; HR diversity practices

KeyWords Plus: ORGANIZATIONAL IDENTITY; SOCIAL IDENTITY; LEADERSHIP DEVELOPMENT; POWER RELATIONS; WORK; DIFFERENCE; DISCOURSE; SELF; CONSTRUCTION; RESISTANCE

E-mail Addresses: slm.ioa@cbs.dk

Publisher

EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, HOWARD HOUSE, WAGON LANE, BINGLEY BD16 1WA, W YORKSHIRE, ENGLAND

Categories/Classification

Research Areas: Business & Economics

Web of Science Categories: Management

Document Type: Article; Language: English

Accession Number: WOS:000373380500005

ISSN: 2040-7149; eISSN: 2040-7157; IDS Number: DI3EF

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem kiadványa.

Kiadó: Nemzeti Közszerológálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő: Császár-Biró Anna
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-003-2

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közszerológálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása”
című projekt keretében készült el és jelent meg.