

*Hunyadi-Barta Zsuzsanna – Rigó Éva Bernadett –
Smudla Szilvia*

Szakmai javaslat a közigazgatási pályakezdők kompetencia alapú felvételi vizsgálatára

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

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. Hunyadi-Barta Zsuzsanna
Rigó Éva Bernadett
Smudla Szilvia

Szakmai lektor:

Kovácsné Dr. Szekér Enikő

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. október 15.

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.

1. TARTALOM

1. Vezetői összefoglaló	5
2. Bevezetés	7
2.1. Az alkalmasságvizsgálat célja	8
2.2. A szakmai javaslat időszerűsége	9
3. A jelenlegi közigazgatási kiválasztási folyamat bemutatása	10
3.1. Jogszabályi környezet	10
3.2. Speciális felvételi előírások	13
3.2.1. Közigazgatási tanulmányok	13
3.2.2. Képesítési előírások	13
3.2.3. Nemzetbiztonsági ellenőrzés	13
3.2.4. Megbízhatósági vizsgálat	14
3.2.5. Hatósági bizonyítvány	14
3.2.6. Foglalkozás-egészségügyi alkalmassági vizsgálat	14
4. Nemzetközi kitekintés	15
4.1. Kiválasztási módszerek	15
4.2. Versenyvizsga összefüggése a kiválasztással az EU-ban	16
5. Jelenlegi toborzási és kiválasztási folyamatok a közigazgatásban	18
5.1. A toborzás	18
5.1.1. A toborzás belső erőforrásokból	18
5.1.2. A toborzás külső erőforrásokból	18
5.1.3. Ösztöndíjprogramok Magyarországon	19
5.1.4. Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram (MKÖ)	19
5.1.5. Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram (TKÖ)	20
5.1.6. Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramja (FKÖ)	20
5.1.7. Az ösztöndíjrendszer kiválasztási folyamata	21
5.1.8. A pályaaorientációs lehetőségek, mint a toborzási folyamat szerves részei	21
6. Kiválasztás	23
6.1. Pályaalkalmassági módszerek	23
6.2. Kompetencia alapú kiválasztás	24
6.2.1. Kompetencia modellek, alapkompenciák – kompetencia mérési módszerek	24
6.2.2. Nemzetközi kitekintés	25
6.2.3. Alapkompencia kutatás a közigazgatásban	25
7. A hazai kompetencia alapú pályaalkalmassági vizsgálat lehetőségei a pályakezdők és az újonnan belépők esetében	30
7.1. A javaslatokat megalapozó bevezető	30
7.2. Toborzási javaslatok a közigazgatásban	31
7.2.1. Saját Adatbank létrehozása	31
7.2.2. Karrierportál	31
7.2.3. A számítógépes munkaerő-közvetítési rendszer kialakítása	31
7.2.4. Az egyetemi toborzás jelentősége	31
7.3. Kiválasztási javaslat és módszertan az ösztöndíjprogramba való bekerüléshez	32
7.4. Humán erőforrás Támogató Szervezet (szolgáltató központ)	34
7.5. Regionális központok a közigazgatásban	38
7.6. Helyi szinten történő pályaalkalmassági vizsgálat I.	39
7.7. Helyi szinten történő pályaalkalmassági vizsgálat II.	40

7.8. Helyi szinten történő pályaalalmassági vizsgálat III. (a belépéstől a vezetői szintig)	41
7.9. Közigazgatási kiválasztási szakértői csapat kialakítása	42
7.10. Elektronikus humán kézikönyv (e-book) összeállítása a közigazgatási kiválasztási folyamatról	42
8. Összegzés	43
8.1. A közigazgatás sajátosságai	43
8.2. Módszertani javaslatok összegzése	43
9. Jogszabályok jegyzéke	46
10. Felhasznált irodalom	47
11. Mellékletek	49
11.1. számú melléklet	49
11.2. számú melléklet	50

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A szakmai javaslat célja

A szakmai javaslat célja, hogy bemutassa – *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 projekt keretében – milyen lehetőségek vannak a közigazgatásban pályaalakmassági módszerek alkalmazására.

A szakmai javaslat kidolgozásának módszertana

A szakmai javaslatához több előtanulmány készült. Az előtanulmányok keretében megvizsgáltunk minden olyan megoldást, amelynek rendező elve a kompetencia. Áttekintettük:

- a közigazgatás humán erőforrás gazdálkodásának fejlesztési célkitűzéseit,
- a rendvédelemben használt pályaalakmassági vizsgálatok módszertanát,
- a közigazgatás területén folytatott kutatásokat, amelyek a toborzás, kiválasztás terén zajlottak a korábbi ÁROP-2.2.17 Új közszolgálati életpálya és a jelenlegi KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 projekt keretében,
- a versenyszférában alkalmazott, pályaalakmassági, toborzási és kiválasztási megoldásokat,
- a közigazgatásra vonatkozó, jelenleg hatályos toborzási, kiválasztási tevékenységet érintő jogszabályi előírásokat: az egyes tisztviselői jogállásokra vonatkozó törvényeket, kormányrendeleteket.

A fenti anyagok feldolgozásával készült el a jelenlegi szakmai javaslat.

A korábbi eredmények

A közigazgatásban jelenleg az alkalakmassági vizsgálatoknak nincs egységes rendszere, a kiválasztásnál elsősorban a jelölt már meglévő szakirányú képzettsége, elméleti felkészültsége a döntő szempont. Az utóbbi években több projekt is foglalkozott az egyes munkakörökhöz, beosztásokhoz, illetve vezetői pozíciók betöltéséhez szükséges kompetencia kutatással.

Alapkompetencia kutatásra került sor a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 azonosító jelű, *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című kiemelt projekt keretében az egységes közszolgálati alapkompetenciák rendszerének meghatározására. A kutatás során megfogalmazásra és definiálásra kerültek az új alapkompetenciák, melyek az egymásra épülő képzési rendszerrel együtt egységes egészet alkothatnak a későbbiekben. A közigazgatás mint változó és fejlődő szervezetrendszer a megfelelő és hatékony munkavégzés elérése érdekében, az elvárt elméleti tudás és szakképzettség mellett fontosnak tartja a feladatok ellátásához szükséges kompetencia alapú kiválasztási és képzési rendszer kialakítását.

Javaslatok összefoglalása

„A stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatában, napjainkban kiemelkedő jelentősége van a kompetencia alapú gondolkodásnak. A kompetencia-menedzsment eszköztárának alkalmazása paradigmaváltást jelenthet a közszolgálati szervezeti kultúra és a beosztotti állomány számára.”¹ Ennek a gondolatnak a jegyében javaslatunk elsősorban kompetencia alapú megoldásokra fókuszál. Figyelembe veszi a közigazgatás struktúráját, szervezeti tagozódását és a kormányzati, az államigazgatási és az önkormányzati rendszer sajátosságaiból adódó

¹ Szabó Szilvia (2014) (lektor: Szakács Gábor): A kompetencia alapú emberierőforrás-gazdálkodás NKE ÁROP 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel összefoglaló tanulmány 51. p.

szervezeti elvárásokat és szervezeti kultúrát.

Szervezetspecifikus, elsősorban a munkakörök sajátosságaihoz igazodó megoldás és módszertan együttes alkalmazására teszünk javaslatot.

A javaslatban fő rendezőelv a célirányosság, hatékonyság és szakmaiság, amelyek támogatják a tudatos közigazgatási humán erőforrás gazdálkodást és tervezést.

A javaslatunk minden eleme megőrzi a munkáltató közigazgatási szervek önállóságát, a kiválasztással kapcsolatos döntési kompetenciájukat, ezért alternatív megoldásokat kínálunk. A téma komplexitásából következik, hogy a megfogalmazott javaslatunk a toborzást, és az ösztöndíjprogramba való bekerülés kérdését is érinti:

- *Javasolt a Saját Adatbank létrehozása*, amely képes az adatbázis szűrési funkciókra, a munkakeresők regisztrációs adatainak, szakmai kompetenciáinak, iskolai végzettségének, munkatapasztalatának rendszerezésére.
- *NKE Karrierportál* – Ezt a karrierportál javasoljuk összekötetésbe hozni a már meglévő Közigállás portállal, hogy mind a pályakezdők, mind pedig a leendő munkáltatók szélesebb körben tájékozódhassanak és igényeiknek megfelelő munkavállalót/munkaadót találjanak.
- *Számítógépes munkaerő-közvetítési rendszer kialakítása* – a rendszer működése három pilléren alapulhat: az adatbázis, a tanácsadók és az informatikai rendszer.
- *Felhívjuk a figyelmet az egyetemi toborzás fontosságára.*
- *Az ösztöndíjprogramba kerüléshez többlépcsős kiválasztási folyamatra teszünk javaslatot.*
- *Humán erőforrás Támogató Szervezet (Szolgáltató Központ) létrehozására is javaslatot teszünk* – összhangban a vezető kiválasztás új koncepciójában megfogalmazottakkal.
- *Regionális Kiválasztási Központok* – Az ajánlott módszertan lényege, hogy a pályaal-kalmassági vizsgálatok nem centralizáltan kerülnek végrehajtásra, hanem a régiókban létrehozott központokban.
- *A helyi szinten történő pályaal-kalmassági vizsgálatra három változatot javasolunk.* Amennyiben a pályaal-kalmassági vizsgálatok végrehajtásánál és tervezésénél fő rendezőelv a költséghatékonyság, úgy az helyi szinten is megvalósítható. Igazán nagy infrastrukturális fejlesztést nem igényel és a vele járó szervezési feladatok is jól illeszthetők a pályázók számához.
- A közigazgatási interjúztatás színvonalának és szakszerűségének erősítése érdekében olyan *szakértői csapat kialakítását javasoljuk*, akik közigazgatási szakmai- és/vagy emberi erőforrás menedzsment ismeretekkel rendelkeznek.
- A korszerű módszertani elemeket érdemes erősíteni, ezért javasoljuk elektronikus hu-mán kézikönyv (e-book) összeállítását a közigazgatási kiválasztási folyamatról.

2. BEVEZETÉS

A Kormány célkitűzése, hogy a közigazgatási pálya vonzerejét növelve, elkötelezett és magasan kvalifikált szakemberek lássák el a közfeladatokat. *„Az a cél, hogy a magyar közigazgatás az emberek bizalmát élvező intézményrendszert és ezt kiszolgáló személyzetet működtessen. Az intézményrendszerrel kapcsolatos elvárások és a személyzettel kapcsolatos elvárások köré új kompetencia készlet tudatos kialakítására és mérésére van szükség a közigazgatás személyzete nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált legyen.”*² Rugalmasság, minőségi szelekció, versenyelvűség, nyitottság, gyorsaság – ezek az alapelvek szerepelnek a 2011-es Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési programban, és erre fókuszál a 2014-2020-as időszakra vonatkozó Közigazgatás- és Közszolgáltatási Stratégia célrendszere is a kiválasztással kapcsolatban.

A jelenleg zajló fejlesztés keretében folytatott közigazgatási alapkompétencia és a vezető-kiválasztás új koncepciójának kialakítását megalapozó kutatások is megerősítették ezeket a törekvéseket. *A jelenlegi tisztviselői (köz-, kormány-, állami) kiválasztási eljárás központi eleme, hogy az üres státusz betöltésének módjáról a munkáltató dönt.* A döntés előkészítésében fontos feladatuk van a személyügyi feladatokat ellátó szakembereknek. Álláspontunk szerint nem beszélhetünk egységes közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentről az államigazgatás, illetve az önkormányzati igazgatás eltérő jogszabályi, működésbeli, szervezeti, és személyügyi sajátosságai miatt.

A jogszabályi felhatalmazások megadják a szakmai mozgástér kereteit, de igazi tartalommal, a gyakorlatban a szervezet típusához és kultúrájához igazodó jelleggel töltik meg az emberierőforrás-gazdálkodást a humán szakemberek. A közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tevékenységen belül döntő jelentőséggel bír a *kiválasztás*, amely alapvetően meghatározza a személyi állomány milyenségét, a beválás során pedig az egyéni teljesítményeken keresztül a szervezeti teljesítményt is. *„A munkaerő felvételi tevékenység célja, hogy egy szervezet számára az adott időszakban szükséges kompetenciakészlet álljon rendelkezésére. Ennek megfelelő minőségben és mennyiségben, idő és költség hatékonyan szükséges a toborzási és kiválasztási folyamatokat szervezni. Ennek érdekében már a toborzási folyamat előtt meg kell határozni, hogy egy adott munkakör (pozíció) betöltéséhez milyen kompetenciakészlettel kell, hogy rendelkezzen az ideális jelölt. Az erre épülő kiválasztási folyamatban az adott munkaköri követelmények és az illető jelölt kompetenciáinak illesztése (egymáshoz közelítése) történik meg.”*³

Eredményes és sikeres kompetencia alapú kiválasztási tevékenység – hasonlóan a toborzási feladatok ellátásához – korszerű, felhasználóbarát, biztonságosan működő informatikai rendszer nélkül nem valósulhat meg. Erre is figyelmet kell fordítani a módszertani fejlesztések során. A humán szakemberek felkészültsége, a korszerű tudás megléte egyaránt nélkülözhetetlen a szakmai és az informatikai feladatok ellátásához, a munkáltatók döntéshozatalának eredményes támogatásához. Amennyiben nem megfelelő a kiválasztás, az mindig megmutatkozik a szervezetben jelentkező emberi problémákban, a gyenge egyéni teljesítményekben, a szervezeti működés zavaraiiban, és végül, de nem utolsó sorban az ügyfelek elégedetlenségében. Utalni kell arra, hogy a rosszul tervezett kiválasztás általában a képzéssel, fejlesztéssel

² Dr. Bokodi Márta (2017) Alapkompétencia kutatócsoport, Összefoglaló Tanulmány „Versenyképes közszolgálat személyi utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú projekt.

³ Szabó Szilvia (2014) (lektor: SZAKÁCS GÁBOR): A kompetencia alapú emberierőforrás-gazdálkodás NKE ÁROP 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel összefoglaló tanulmány 29. p.

nem korrigálható. (Ez a humán tevékenység a „finomhangolásban” segíthet.)⁴

Két megközelítést is használ a szervezetpszichológia az egyik megközelítés a kiválasztási vizsgálatoknál, az alkalmatlanok kiszűrését helyezi a középpontba, a másik megközelítés pedig a „kompetens” azaz nagy valószínűséggel a leginkább beválást ígérő jelöltek megtalálását célozza.

A rendvédelmi vizsgálatok során különös szerepet kap az alkalmatlanok kiszűrése, például nem kerülhet a szervezetbe az, aki, nem rendelkezik a *pszichés egyensúly* állapotával.

Az ilyen típusú alkalmassági vizsgálatokat jogi szabályozás teszi kötelezővé. Az 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazotti és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról szóló hatályos rendelet, amely konkretizálja, egyénre, hivatásrendre és beosztásra lebontva írja elő a pszichikai alkalmassági vizsgálatok tematikáját, meghatározza azok rendszerességét, valamint az alkalmazandó módszertant is. Az alkalmassági vizsgálatok mellett számos olyan intézkedés és utasítás is kiadásra került, mely rendszerben kezelve az állomány pszichés jóllétét, meghatároz olyan kompetencia fejlesztő oktatásokat és képzéseket, melyek segítik az egyént az esetlegesen bekövetkező pszichés egyensúly felbomlását megakadályozni.

2.1. AZ ALKALMASSÁGVIZSGÁLAT CÉLJA

Miért van szükség alkalmasságvizsgálatra? Az alkalmasságvizsgálat arra törekszik, hogy a dolgozók későbbi munkahelyi magatartását (teljesítményüket, munkájuk minőségét) a vizsgálatokkal a kiválasztás során előre jelezze. Az alkalmasságvizsgálatok legfőbb értéke, hogy általa növelhető azok aránya, akik kiválóan megfelelnek – beválnak – új munkahelyükön; valamint kiszűrhetővé válnak azok, akik nem alkalmasak az adott munkakör betöltésére. Amennyiben kellően jól megválasztjuk a felvételi kritériumokat, szintén növelhető a teljesítmény. Egy jó pszichológiai alkalmasságvizsgálati módszer bevezetésével – kedvező esetben – több mint 50 százalékos teljesítménynövekedést is el lehet érni.⁵

A munkáltató célja, hogy az adott pozícióra megtalálja az *ideális jelöltet*, akinek:

- a végzettsége megfelelő,
- szakmai tudása megalapozott,
- rendelkezik a munkáltató által igényelt munkatapasztalattal, valamint
- birtokában van a pozíció betöltéséhez szükséges kompetenciáknak.

Az ideális jelölt lehet pályakezdő és lehet a közigazgatási szervezetbe újonnan érkező, munkatapasztalattal már rendelkező szakember.

A munkaerőpiacon egymásból nőnek ki az újabb elvárásokkal és munkaértékekkel rendelkező generációk. A közigazgatásban a generációmenedzsment szerepe a munkahelyeken növekvő jelentőséggel bír, és a külső munkaerőpiaci helyzet miatt is sok szempontból paradigmaváltásra van szükség az új generáció megnyeréséhez, sikeres megtartásához és általuk a szervezet teljesítményének növeléséhez. Számos jó példa mutatja, hogy a komplex megközelítés vezethet eredményre pályakezdők esetében is. A közigazgatási pályalkalmassági vizsgálatoknak az ő igényeik figyelembevételével kell elkészülnie.

⁴ Klein Sándor szerkesztésében (2007): Módszertani kézikönyv a vezető köztisztviselők új típusú kiválasztásához, Személyügyi központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés ÁROP 2.2.1 – 2007 – 0002. 9.p.

⁵ Klein Sándor szerkesztésében (2007): Módszertani kézikönyv a vezető köztisztviselők új típusú kiválasztásához, Személyügyi központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés ÁROP 2.2.1 – 2007 – 0002. 11. p.

2.2. A SZAKMAI JAVASLAT IDŐSZERŰSÉGE

A közigazgatás *stratégiai, integrált emberierőforrás-gazdálkodási modellje*⁶ a gazdasági, társadalmi változásokhoz igazodó kompetencia alapú kiválasztási rendszer bevezetésével szeretné a munkaerő megtartó képességét, illetve az utánpótlás biztosítását megoldani. A munkaerőpiac változása a fiatalok számára széles belföldi és külföldi lehetőségeket kínál, bérrobbanás zajlik, és ez a közigazgatásban is érezhető. Sok a pályaelhagyó, nagy a fluktuáció, magasabb bérért a nagy gyakorlattal rendelkező munkaerő elvándorol. Egyre inkább érezhető a külföldi álláslehetőségek elszívó hatása, és emellett a fiatalabb korosztályra jellemző a szervezet iránti lojalitás hiánya. Felmérések igazolják, hogy különösen az Y-generáció tagjai egy jobb ajánlat reményében szívesen váltanak állást.⁷

A közigazgatási HR legnagyobb kihívása jelenleg az idősebb generáció pótlása, a tudás, gyakorlati tapasztalatok átadása, illetve az Y-generáció megnyerése, számukra vonzó munkakörülmények létrehozása.

A közigazgatást nagy kihívás elé állítja a jól képzett munkaerő megtartása, gyakran szembeülniük kell a vezetőknek és a humán szakembereknek a fluktuáció okozta munkahatékonysági gondokkal, és az alacsony beválási mutatókkal.

Egyfajta átrendeződés, fiatalítás mutatkozik a személyi állomány korösszetétele tekintetében, ami az ÁROP-2.2.17-2012-2013-001 Új közszolgálati életpálya projektnek köszönhetően, a fiatalok pályára vonzását előirányzó lépések miatt. Az átrendeződés inkább az államigazgatás területén, a minisztériumokban figyelhető meg, ahol magasabb munkabért kínál a szervezet. Azonban ez a tendencia a szakmai fejlődés szempontjából nem feltétlenül szerencsés, mert ez a valóságban azt jelenti, hogy az államigazgatás magasabb szintjeit pályakezdőkkel töltik fel.⁸

Megállapítható, hogy a közigazgatás tud versenyképes feltételeket teremteni a munkaerő pályára vonzásában, azonban a munkaerő pályán tartásához, a folyamatos utánpótlás biztosításához és karrier megteremtéséhez még további tudatos intézkedések szükségesek.

Ezt az igényt a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című projekt keretén belül egy egységes módszertani, kompetencia alapú pályakezdeményezési/kiválasztási vizsgálati rendszer fogalmazza meg, melynek célja egy új komplex eljárás bevezetése a közigazgatáson belül, amivel a pályakezdők, új belépők kiválasztása történik.

Fontos cél, hogy a közigazgatás szervein belül olyan módszerek kerüljenek bevezetésre, amelyek hatékonyan segítik a tudatos humánerőforrás-gazdálkodás által a pályakezdők kiválasztását, pályára történő alkalmazásuk megállapítását, a szervezetbe történő beillesztésüket és megtartásukat – figyelembe véve a helyi sajátosságokat és szervezeti igényeket.

⁶ Szakács Gábor (é.n.).

⁷ Paksi-Petró Csilla (2017): A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai 2017.évi 13. szám. Elérhetőség: www.allamtudomany.hu (utolsó letöltés: 2018. szeptember 29.) 8. p.

⁸ Bokodi Márta et al. (2017): Közszolgálati életpálya és emberierőforrás-gazdálkodás | ÁROP-2.2.17 | Új közszolgálati életpálya Emberierőforrás-gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás 70-85. p.

3. A JELENLEGI KÖZIGAZGATÁSI KIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT BEMUTATÁSA

3.1. JOGSZABÁLYI KÖRNYEZET

A kompetencia alapú pályakezdetési vizsgálatok célcsoportjába a kormánytisztviselőket, köztisztviselőket és az állami tisztviselőket foglalkoztató közigazgatási szervezetek tartoznak.

Elsőként szükséges áttekinteni a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvényt (Kttv.)

A törvény értelmezi azokat az elemeket, amelyek a kompetenciaalapú pályakezdetési rendszerre vonatkozó javaslatunkhoz is jogszabályi keretet adnak; ezek közé tartozik – egyebek mellett – a *kompetencia-vizsgálat* fogalmának meghatározása: a pályázóval szemben a különböző munkakörökre előírt követelmények és a pályázó tényleges készségeinek és képességeinek összevetése, munkaalkalmasságának felmérése, amely során személyes interjú, alkalmassági teszt, értékelő központ alkalmazható.

A *közszolgálati tisztviselői jogállást* is tisztázza a törvény: a kormánytisztviselő, kormányzati ügykezelő, köztisztviselő, közszolgálati ügykezelő tartozik ebbe a körbe.

A *pályakezdető* kormánytisztviselő, köztisztviselő: az, aki a besorolása alapjául szolgáló iskolai végzettségének megszerzését követően egy éven belül első foglalkoztatási jogviszonyként kormányzati szolgálati, illetve közszolgálati jogviszonyt létesít.

A *személyügyi központ* meghatározása az állandóságot képviseli, a gyakorlatban ezt egymást követően több közigazgatási szervezet, vagy annak egy főosztálya gyakorolta, illetve gyakorolja: e törvény szerinti a személyügyi központ a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv. A személyügyi központ ellátja a 45. §-ban meghatározott pályázati eljárással kapcsolatos feladatokat, valamint kezeli a toborzási adatbázist.

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.

A *személyügyi központ toborzási adatbázist működtet* a kiválasztás, a lehetséges pályázók tájékoztatásának elősegítésére. A toborzási adatbázisba az a magyar állampolgár kérheti felvételét, aki büntetlen előéletű, cselekvőképes és legalább középiskolai végzettséggel rendelkezik. A törvény 4. melléklet határozza meg azokat az adatokat, amelyeket a toborzási adatbázisba felvételét kérő személynek kötelezően kell, illetve választhatóan lehet megadnia.

Az *államigazgatási szerv vezetője* a betöltetlen álláshely betöltése céljából a *toborzási adatbázisban nyilvántartott személyek* egyéni azonosításra alkalmas módon *nyilvántartott adataihoz közvetlenül hozzáférhet*.

Az *önéletrajz* tartalmazza a törvény 5. mellékletben meghatározott kötelező adatköröket, valamint az önéletrajzhoz csatolandó, az önéletrajzban foglaltakat igazoló mellékleteket, illetve tartalmazhat egyéb kiegészítő információkra vonatkozó adatokat.

A megismert *személyes adatokat* az államigazgatási szerv a kormányzati szolgálati jogviszony létesítéséről meghozott döntés időpontjáig vagy – kormányzati szolgálati jogviszony létesítése és fennállása esetén – a kormányzati szolgálati jogviszony megszűnéséig (megszüntetéséig) kezeli.

A *kiválasztás során*, a munkakör betöltéséhez előírt szakmai végzettséggel, szakképzett-

séggel, szakképesítéssel, tapasztalattal, képességgel egyformán rendelkező jelöltek esetén – a Kormány rendeletében meghatározottak szerint – *előnyben lehet részesíteni azt a személyt, aki több gyermeket nevel.*

Fontos rendelkezése a törvénynek, hogy a közszolgálati tisztviselőtől csak olyan nyilatkozat megtétele vagy adat közlése kérhető, illetve vele szemben *csak olyan alkalmassági vizsgálat alkalmazható, amely személyiségi jogait nem sérti,* és a közszolgálat létesítése, teljesítése vagy megszűnése szempontjából lényeges.

A kiválasztási eljárásra, a kiválasztás rendjére és feltételeire, a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv által lefolytatott pályáztatás rendjére, annak szervezésére és lebonyolítására, a kompetencia-vizsgálatra és a toborzási adatbázisra vonatkozó részletes szabályok a törvényi felhatalmazás alapján kormányrendeletben kerülnek megállapításra.

Az állami szolgálati jogviszonyra a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban Kttv.) szabályait az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvényben (a továbbiakban: Áttv.) foglalt eltérésekkel kell alkalmazni.

A jelenleg hatályos Áttv. szerint az állami *tisztviselők munkáltatójának vezetője:* a fővárosi és megyei kormányhivatalt vezető kormány megbízott. *A munkáltatói jogkör gyakorlója:* a fővárosi és megyei kormányhivatalt vezető kormány megbízott, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalvezető a törvény 24. §-ában foglaltak szerint. Ez az *osztott munkáltatói jogkör* gyakorlás hatással van az állami tisztviselők toborzási, kiválasztási eljárásának folyamatára, időbeliségére. A folyamat hossza is nő a többlépcsős felvételi eljáráshoz kapcsolódó engedélyezés, mindenekelőtt az illetmény megállapítására vonatkozó döntés miatt.

Az Áttv. nem rendelkezik külön a kiválasztásról, így az állami tisztviselők esetében is a Kttv. 45. § az irányadó.

A jelenleg hatályos „kiválasztási” kormányrendelet⁹ szerint a Szolgáltató Központ (jelenleg: Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárság Közszolgálati Életpálya Fejlesztési Főosztályon belül egy osztály működési keretébe tartozik) – a munkakör jellegétől függően az alábbi kompetencia vizsgálatokat végezheti:

- munka-alkalmassági teszt,
- értékelő központ (AC),
- személyes interjú.

A *munkaalkalmassági teszt* elemei:

- Képesség tesztek (numerikus és verbális):
- Numerikus – Számadatokra Épülő Következtetések Teszt: azt vizsgálja, hogy mennyire képes a jelölt grafikonokból, számadatokat tartalmazó táblázatokból következtetéseket levonni;
- Verbális – Logikus Szövegelemzés Teszt: amely a verbális képességeket méri, azaz a jelölt mennyire képes nehéz szövegeket megérteni és feldolgozni.
- Munkahelyi viselkedést vizsgáló kérdőív: a vezetői munkakörök tekintetében 10 TÉR kompetenciát mér.

A kormányrendelet a munkaalkalmassági teszteknel lehetőségként szabályozza az elektronikus formában történő elvégezhetőséget. A szakmai javaslat szempontjából fontos, hogy

⁹ 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet 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. A 2. számú melléklet a teljes szöveget tartalmazza.

ezek az eszközök olyan strukturált, előre összeállított és standardizált kérdéssorozatok, amelyeket általában egyszerre több személlyel is fel lehet venni, objektíven ki lehet értékelni. Alkalmaskak az internetes felvételre és a számítógépes kiértékelésre.

Az AC (*Assessment Center*) vagy értékelő központ, mely az alkalmasságvizsgálatok közül az egyik leghatékonyabb módszer, mely legjobban képes modellezni a jelölt rendelkezésre álló, mérendő kompetenciáit. Az AC lefolytatására a főosztályvezetői munkakör mellett főosztályvezető-helyettesi és osztályvezetői szintű munkakör betöltéséhez kapcsolódóan is sor kerülhet, de a nem vezetői munkakörre csak kivételesen végezhető el. A jelenlegi szabályozás az elvi lehetőségét teremti meg a beosztott munkatársak vizsgálatának. A korábbi gyakorlat szerint kizárólag a vezetői munkakörök betöltése előtti kiválasztáshoz alkalmazták a módszert.

A kompetenciavizsgálat fontos lépcsőfoka az *interjú*. A jelenlegi kiválasztási módszertan szerint többnyire strukturálatlan, vagy félig strukturált interjútechnikával találkozunk a munkáltatók gyakorlatában. Szükségesnek tartom, hogy a két fő típus itt röviden áttekintésre kerüljön.

Motivációs interjú

A szubjektív torzító hatását csökkentő, módszertanilag megalapozott, szakszerű interjú illeszkedik a kompetencia alapú alkalmassági vizsgálat körébe. Ez a módszer teljes körűen nem standardizálható, de a kiválasztással foglalkozó szakemberek képzésével, fejlesztésével növelhető az objektivitás.

A kérdések itt a következőkre irányulnak:

- felkészült-e a jelölt az interjúra,
- elkötelezett-e a munkahely-változtatásra (stabil-e a szándéka).
- milyen okból vált munkahelyet, (miért az adott szervezet iránt érdeklődik).
- miért szeretne a közigazgatásban dolgozni.

A cél az, hogy a jelöltből a legjobbat hozza ki az interjúztató. A pályakezdők esetében különösen fontos a „közös nyelv” kialakítása. Az interjúztatónak figyelnie kell mind a verbális, mind a non verbális megnyilvánulásokra.

Kompetencia-alapú interjú

Ennél az interjú típusnál a siker feltétele, hogy az interjúztató alaposan ismerje meg a munkához szükséges általános és specifikus kompetenciákat. Ügyelni kell a helyes kérdezési technikákra, és a két fő szakaszra: a TÁRD FEL! (OPEN it up), és a TÁMASZD ALÁ! (BACK it up) Az alkalmasság átfogó értékelését támasztja alá a kompetencia-alapú interjúztatás.¹⁰

2010-et követően, a közigazgatási kiválasztásnál a korábbi részletesen szabályozott kiválasztási eljárás helyett keretszabályok érvényesek. Ami kötelező jelleggel megmaradt, az az általános (magyar állampolgárság, cselekvőképesség, büntetlen előélet, nagykorúság, minimum iskolai végzettség) és különös alkalmazási feltételek (például: képesítési kormányrendeletek alapján a feladatkörhöz előírt képzettség, speciális tudás, nyelvvizsga) és a próbaidő intézménye.

Napjainkban az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban egyaránt jellemző kiválasztási módszer az önéletrajzok *előzetes szűrése, majd egy, vagy kétkörös személyes interjú*. Az általánosságban alkalmazott személyes interjú lefolytatása sajnos sok esetben nem szakszerűen történik. A vezetők egy része azt gondolja, hogy aki szakmai tapasztalattal és emberismerettel rendelkezik, az minden bizonnyal eredményes interjúztató is. Sajnálatos módon ez nem így van, és e tény is generálhatja a magas fluktuációt. Megállapítható, hogy az

¹⁰ Klein Sándor szerkesztésében (2007): Módszertani kézikönyv a vezető köztisztviselők új típusú kiválasztásához, Személyügyi központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés ÁROP 2.2.1 – 2007 – 0002.53-60. p.

interjúztatás is igényli a felkészültséget, és a szükséges szakmai fogások ismeretét.

A *munkáltatói márka* megjelenítésének relevanciája a generációk közötti különbségek megjelenésével (Y- és Z-generáció) folyamatosan erősödő tendenciát mutat. A személyügyi szakemberek felé kihívás, hogy a felnövekvő generációk számára a munkahely kiválasztása hasonló kritériumrendszer szerint történik, mint például a technikai eszközök esetében: márkák szerint. Ezen a ponton kapcsolódik össze a probléma a munkaadó fellel, hiszen ők keresik az alkalmas munkaerőt, amíg a fiatal munkavállalók keresik a számukra legmeggyőzőbb márkát, azaz a munkáltatót. A szakmailag, emberileg nem jól indított ismerkedés, személyes kapcsolatfelvétel jelentősen rombolhatja a közigazgatásban is már meglévő munkáltatói márkát. Ez odavezethet, hogy már a munkába állásra sem kerül sor.

A közigazgatási hierarchiából adódóan a nagyobb szervezeteknél a fluktuáció mértéke mellett jellemző a belső felvételi eljárás időbelisége: elhúzódása. Ehhez a szervezeten belüli folyamat javításával nagymértékben lehet segíteni, de szükséges a külső, támogató szakmai közreműködés is.

3.2. SPECIÁLIS FELVÉTELI ELŐÍRÁSOK

Az állami szolgálati jogviszony példáján bemutatva ki kell térni azokra az egyéb feltételekre is, amelyek a tisztviselő felvételéhez jogszabályi előírás alapján kötelezőek. Ezeket a közigazgatási szervezetek belső szabályozás keretében, jellemzően a Közszolgálati Szabályzatban, vagy annak mellékletében a szervezeten belül közzéteszik.

3.2.1. KÖZIGAZGATÁSI TANULMÁNYOK

A Közigazgatási tanulmányok szakirányú szakképzés a jogviszony létesítésének feltétele.

Állami szolgálati jogviszony a Kttv. 39. §-ában foglalt rendelkezéseken túl csak olyan személlyel létesíthető, aki közigazgatási tanulmányok szakirányú szakképzettséggel rendelkezik, vagy vállalja, hogy kinevezésétől számított két éven belül közigazgatási tanulmányok szakirányú továbbképzés során közigazgatási tanulmányok szakirányú szakképzettséget szerez. Ha az állami tisztviselő a részére az Áttv.-ben meghatározott határidőn belül felróhatóan elmulasztja a közigazgatási tanulmányok szakirányú szakképzettség megszerzését állami szolgálati jogviszonya az Áttv. alapján a törvény erejénél fogva a határidő leteltét követő napon megszűnik. A közigazgatási tanulmányok szakirányú szakképzettség alóli mentesítést biztosító szakképzettségek körét az Áttv. 5. § (6) bekezdése, a miniszter általi mentesítés az Áttv. 5. § (8) bekezdése tartalmazza.

3.2.2. KÉPESÍTÉSI ELŐÍRÁSOK

A kormányhivatalban a kormány megbízott által közvetlenül vezetett szervezeti egységeknél és a járási/kerületi hivataloknál az egyes munkakörökre előírt képesítési feltételeket az állami tisztviselők képesítési előírásairól szóló 315/2016. (X. 20.) Korm. rendelet tartalmazza, amely hiányában az állami tisztviselő kinevezésére nem kerülhet sor.

3.2.3. NEMZETBIZTONSÁGI ELLENŐRZÉS

A külön törvény alapján nemzetbiztonsági ellenőrzés alá eső állami szolgálati jogviszony csak azzal létesíthető, akinek a jogviszony létesítéséhez a nemzetbiztonsági ellenőrzést végző

szerv hozzájárult vagy a hozzájárulást megtagadta, de a külön törvény szerint arra feljogosított személy, szerv vagy testület a hivatásos szolgálati jogviszony létesítését jóváhagyta. Az állami szolgálati jogviszony létesítés, illetve új munkakörbe történő kinevezés előtt az állami tisztviselővel közölni kell, ha a betölteni kívánt munkakör a nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1995. évi CXXV. törvényben, illetve a Miniszterelnökséget vezető miniszter feladat- és hatáskörét érintően a nemzetbiztonsági ellenőrzés alá eső személyek meghatározásáról szóló 19/2015. (IV.10.) MVM rendelet alapján fontos és bizalmas munkakörnek számít, ezért nemzetbiztonsági ellenőrzés alá tartozik, és részére a nemzetbiztonsági eljárás megindításához át kell adni a nemzetbiztonsági ellenőrzéshez szükséges kérdőívet. A Hivatalban fontos és bizalmas munkaköröket a 19/2015. (IV. 10.) MVM rendelet 4. §-a és 1. számú melléklete tartalmazza.

3.2.4. MEGBÍZHATÓSÁGI VIZSGÁLAT

Az állami szolgálati jogviszony létesítés, illetve új munkakörbe történő kinevezés előtt az állami tisztviselővel közölni kell, ha a vele betölteni kívánt munkakör a Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény 7. § (1a) bekezdése alapján megbízhatósági vizsgálat alá esik.

3.2.5. HATÓSÁGI BIZONYÍTVÁNY

Az állami szolgálati jogviszonyt létesíteni szándékozó személy a kinevezést megelőzően hatósági bizonyítvánnyal igazolja, hogy büntetlen előéletű. A pártfogó felügyelőként állami szolgálati jogviszonyt létesíteni szándékozó személy az előbbi feltételen túl hatósági bizonyítvánnyal azt is igazolja, hogy a Kttv. 39. § (2) bekezdésében foglalt kizáró feltételek nem állnak fenn vele szemben. (A tevékenység speciális jellege miatt itt korábbi büntetőjogi, bármely típusú felelősségre vonással kapcsolatos korlátozások szigorúbbak.)

3.2.6. FOGLALKOZÁS-EGÉSZSÉGÜGYI ALKALMASSÁGI VIZSGÁLAT

A munkába lépés előtt valamennyi állami tisztviselőt előzetes, továbbá a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmassági orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről szóló 331/1998. (VI. 24.) NM rendeletben foglalt feltételeknek megfelelően, ha szükséges időszakos, illetve soron kívüli munkaköri szűrővizsgálatra kell küldeni. A dolgozó addig nem állítható munkába, amíg az elrendelt vizsgálat nem történik meg.

Jól látható a fenti előírásokból a közigazgatásba kerülés összetett feltételrendszere a kinevezéshez kapcsolódóan. A kompetenciaalapú pályaalkalmassági vizsgálatoknak ebbe a struktúrába kell beilleszkedniük a munkáltatói döntés körültekintő, szakszerű meghozatala érdekében.

4. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

4.1. KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK

A jelenlegi hazai közigazgatási kiválasztási gyakorlat, bár a „kiválasztási” kormányrendelet megadja a szükséges, korszerű módszertani elemek felhasználására a lehetőséget, mégsem valósul meg a gyakorlatban, így az ad hoc jellege kevés a megalapozott következtetések levonásához. Feltétlenül érdemes kitekinteni a világba, annak érdekében, hogy a különböző módszertani megoldásokkal a lehetséges fejlesztési irányhoz szakmai muníciót kapjunk. A kiválasztási módszerek leggyakoribb osztályozása:

Kötöttek (formalizáltak, kötelezően alkalmazandók)

- Versenyvizsga. Ennek a klasszikus formáit alkalmazza Európában Franciaország, Belgium, Görögország, Írország, Olaszország, Luxemburg, Portugália és Spanyolország. Ezekben az országokban jellemzően zárt közszolgálati rendszer működik. (Nagy Britanniában és az Amerikai Egyesült Államokban is találhatóak a versenyvizsgák – elemeiben némileg eltérő – formái, speciális közszolgálati kategóriák, szervek esetében.) Ezekben az országokban egyfajta előszűrő és rangsoroló szerepe van a versenyvizsgának. A kiíró szervek, illetve a pályázatokat lebonyolító intézmények a rangsor alapján választják ki, hogy kivel folytatnak le további kompetencia vizsgálatot, és végül kit alkalmaznak. Több országban csak évente lehet a közigazgatásban megüresedett álláshelyre pályázni. Szlovákiában nem kimondott versenyvizsga működik, de az elv hasonló hozzá: a szakmai tudás felmérése öttagú bizottság előtti felvételi interjú keretében történik. A bizottság csak sztenderd kérdéseket tehet fel a jelölteknek, akiket az elért pontok alapján rangsorolnak. A kiíró szerv nem térhet el a kiválasztási bizottság véleményétől, rangsorától.
- A pályázatok lebonyolítására többféle lehetséges megoldás működik: centralizált, decentralizált vagy vegyes szervezeti megoldást egyaránt találunk.
- Az iskolai végzettségek képzettségek, a letett vizsgák alapján lefolytatott kötelező pályázati eljárás, meghatározott rendben. Ezt a megoldást alkalmazza a zárt német és osztrák közszolgálat. A német közszolgálatban a képzettségi követelmények az úgynevezett érdemi munkát végző köztisztviselők esetében igen magasak. Az alapkövetelményeket a teljes életpályán törvény határozza meg. A további kritériumokat a Szövetség, a tartományok, vagy a közigazgatási szervek írják elő a meghirdetett állás – részleteiben is közzétett – munkaköri leírásának függvényében. A kiválasztási kritériumok közé tartoznak a képességek, a tudás és a teljesítmény, a rendszer erősen decentralizált. Ausztriában szokatlanul hosszú, több éves próbaidőt szabnak meg a köztisztviselő véglegesítéséig.

Kötetlenek, nem formalizáltak, tetszés szerint választhatók a módszerek.

A kötetlen kiválasztási módszereket alkalmazó országok többségében nyílt rendszerű közszolgálat működik, és nincsenek speciális szabályok a kiválasztásnál. Ezekben az országokban nem alkalmaznak speciális szabályokat a köztisztviselők kiválasztásánál. A jelentkezőnek az érintett közigazgatási szerv által meghatározott követelményeknek kell megfelelniük. Az

életpályához előírt speciális iskolai bizonyítványnál nagyobb a jelentőségük a speciális képességeknek. Ezek az országok is alkalmazzák a karrier típusú közszolgálatban hagyományos kiválasztást – amikor a képzettségre vonatkozó követelményeket jogszabály írja elő, így például rendőrtiszteknél, katonatiszteknél, kiemelten fontos pozícióknál. Itt képesítési követelmények is meghatározásra kerülnek.¹¹

4.2. VERSENYVIZSGA ÖSSZEFÜGGÉSE A KIVÁLASZTÁSSAL AZ EU-BAN

Az eurokraták 2010-ben megújult kiválasztási eljárásának rövid bemutatása azért indokolt, mert a konstrukció egyes elemei, a versenyvizsga és a kompetencia vizsgálat összefüggései figyelembe vehetőek a kompetencia alapú alkalmassági vizsgálat magyar modelljének kialakításához.

A konkrét szakmai készségek, képességek, tudás mellett a következő alapvető kompetenciák meglétét vizsgálják:

- elemző és problémamegoldó készség
- kommunikációs készség
- minőségi és eredményes munkavégzés
- tanulási és fejlődési képesség
- szervezőkészség, az elvégzendő feladatok rangsorolásának képessége
- munkabírás és rugalmasság
- együttműködési készség

A versenyvizsga néhány jellemzője:

- *Online formanyomtatvánnyal* indul a folyamat: a szakemberek ezen nyújthatják be jelentkezésüket az EPSO-nak a regisztrációs határidőn belül.
- *Számítógépes előválogatás után kerül sor az értékelési szakaszra.* Ennek sikere után az adatbázisba kerül a pályázó. *Az előválogató teszt a kognitív képességeket (szövegértési és matematikai-logikai készséget, valamint absztrakciós készséget) vizsgáló számítógépes tesztből, munkaattitűd-tesztből, illetve a keresett profil típusától függően a nyelvi és a szakmai készségeket felmérő tesztből áll.*

Az értékelési szakasz a kulcsfontosságú kompetenciák alapos és megbízható vizsgálatára szolgál. A hangsúly ebben a szakaszban a munkakörhöz szükséges kompetenciák, illetve a tényszerű tudás alkalmazási képességének mérésén van. *A kiterjedt kompetenciarendszerre épülő feladatok a szükséges készségeket/képességeket mérik fel, legalább kétszer.*

A tesztek – versenyvizsgától függően – egy vagy félnapot vesznek igénybe, a pályázó második nyelvén zajlik ez a szakasz.

Az értékelési szakaszban az alábbi elemek kombinációja zajlik:

- átfogó esettanulmány azzal a szakterülettel kapcsolatban, amelyre a pályázó jelentkezett
- csoportgyakorlat
- szóbeli prezentáció
- strukturált interjú

A szakmai profil helyekre pályázók kiválasztási eljárása során a jelentkezők elsődleges

¹¹ ECOSTAT XXI. számú időszaki közlemény (2008) Linder Viktória: A magyar közszolgálati humán erőforrás-gazdálkodás nemzetközi összehasonlításban 15-30. p.

értékelési kritériuma a megfelelő kulcsfontosságú kompetencia terület megléte lesz. Ebből adódóan a szakértőknél nem lesz előválogatás. Kivéve, ha az érvényes jelentkezések száma meghalad egy bizonyos küszöböt.

A nemzetközi kitekintés zárásaként meg kell említeni, hogy hazánkban a közigazgatás fejlesztése során 2009. január 1-jétől bekerült a köztisztviselői törvénybe a versenyvizsga intézménye. (Valamennyi országban, ahol működik a versenyvizsga, törvényi szintű szabályozás rendelkezett róla.) Speciális, magyar megoldás született: összegezve elmondható, hogy nevével ellentétben, a Magyarországon versenyvizsgának nevezett vizsgafajta messze állt a klasszikus versenyvizsgától, annak tartalmától.

A magyar úgynevezett versenyvizsga tekintetében nem volt jelen a versenyelem. A jogszabály nem biztosította, hogy a versenyvizsgán elért pontok arányában rangsor kerüljön összeállításra. Gyakorlatilag egy olyan vizsga került kialakításra, amelyet a többi általános feltétellel rendelkező bármely állampolgár letelhetett. A versenyvizsga a végzettséget sem vette tekintetbe.

5. JELENLEGI TOBORZÁSI ÉS KIVÁLASZTÁSI FOLYAMATOK A KÖZIGAZGATÁSBAN

Az alábbi fejezetben bemutatásra kerül a munkaerő gazdálkodásban alkalmazott módszerek közül elsőként a toborzás, majd a ráépülő kiválasztás.

5.1. A TOBORZÁS

A toborzás célja, hogy a szervezet számára olyan munkatársakat keressen/találjon, akik olyan kompetenciákkal rendelkeznek, amelyek a szervezeti hatékonyságot növelik és sikeresen, lojálisan, hitelesen tudják képviselni szervezeti érdekeit.

A kiválasztást, toborzást együtt szokták emlegetni, pedig céljukban, módszerükben eltérők. A toborzás kapcsolódik a humán erőforrástervezés, munkakörelemzés, képzés és továbbképzés, karrierirányítás tevékenységéhez. *A toborzás a szervezeti humán erőforrás politika alapvető eleme.* A toborzás célja, hogy a munkaerő kiválasztásához a potenciális jelölteket felkutassa. Ez jelentheti a megüresedett – vagy a szervezeti stratégiákból adódóan – az újonnan kialakított munkakörre a megfelelő szakemberek megkeresését és megtalálását.

5.1.1. A TOBORZÁS BELSŐ ERŐFORRÁSOKBÓL

A megüresedett pozícióra a szervezeten belüli munkavállalók kaphatnak elsőként esélyt. Ez létszámnövekedéssel nem jár, de a karrier lehetősége növelheti a dolgozói motivációt. Abban az esetben, ha a toborzási tevékenység során, belső erőforrásból nem sikerül betölteni a megüresedett pozíciót, akkor külső erőforrásokhoz kell folyamodni.

5.1.2. A TOBORZÁS KÜLSŐ ERŐFORRÁSOKBÓL

Amennyiben szervezeten kívüli munkavállalókkal szeretnénk a megüresedett állást betölteni, a toborzás külső erőforrásokra irányul. A hiányzó emberi erőforrás pótlása történhet akár tudás, ismeret vagy létszám bővítése céljából.

A toborzást megelőzi az igényfelmérés, amelyek eredményei határozzák meg magát a toborzási folyamatot, annak stratégiáját. A toborzásnak a várható hatékonyságot tekintve kell sikeresnek lennie, nem pedig a mennyiségi mutatók tekintetében. Tehát valójában nemcsak a toborzás, hanem a munkaerő megtartása is elsődleges jelentőségű célként szerepel. A toborzási igények azt foglalják magukban, hogy adott munkakörre jelentkezők tisztában legyenek azzal, hogy milyen tudás birtokában vannak és további tudás megszerzésével, egyéni vagy csoportos fejlesztéssel az adott területen hatékony munkaerővé válhatnak. Egy jól megválasztott toborzási program az igényeken kívül a toborzás célját, módját, stratégiáját, szakaszait és a küldetését is meghatározza, ami magába foglalja a szervezeti értékeket, alapelveket, filozófiát, küldetésudatot, amelyekre a szervezet munkája épül. Ez azt jelenti, hogy az adott szervezet küldetése irányítja a programot és az irányelvek kialakítását, így értelemszerűen magát a toborzást, értékelést, kiválasztást, képzést, a majdani továbbképzéseket. Nagyon fontos szempont, hogy milyen csatornákat választunk a toborzási információ terjesztésére.

Jelenleg a közigazgatásban a Közigállás portál szolgáltat információt a közalkalmazotti álláshirdetésekről, melyek meghirdetése kötelező, ezen túlmenően közzétételre kerülhetnek a kormánytisztviselői és állami tisztviselői pályázatok. Ezen kívül toborzási adatbázisként is

szolgál a közigazgatási szervek számára, valamint segíti az adott munkakörre való legalkalmasabb jelölt kiválasztását. Az adatbázisban történő regisztráció önkéntesen történik, mely miatt a potenciális jelöltek nagy része nem kerül a szervezetek látókörébe. A rendszer nem követi a XXI. századi informatikai vívmányokat, ezért célszerű lenne versenyképessé és mindenki számára vonzóvá tenni ahhoz, hogy a leendő munkavállaló azonosulni tudjon a közigazgatás új modern, szolgáltatói szemléletével, küldetésével.

A bemutatott rendszer közigazgatás pozitív szemléletű újításaiban kevésbé tekinthető hi-telesnek. A generációs változások, a világ informatikai felgyorsulása, ez elektronikus adatok használata, az új generációs pályakezdőkre is hatással van. A sokat emlegetett Y-generációra a történelmi, politikai, gazdasági változások mellett nagy hatással volt az IT forradalma, az országhatárok nyitása, a globalizáció és az oktatási rendszer és szemlélet változása. A digitális forradalom új oktatási formákat és módszereket, új technológiákat követelt, melyek komoly kihívást jelentenek még ma is a hagyományos oktatásban. Ezeket a változásokat az Y-generáció tagjai részesei voltak.¹²

A szervezeten belüli és a külső erőforrásból merített toborzás mellett fontos a fiatal generáció számára olyan programok biztosítása, melyek vonzóvá teszik számukra a közigazgatási életpályát.

5.1.3. ÖSZTÖNDÍJPROGRAMOK MAGYARORSZÁGON

A közigazgatás a tehetségekért vívott harcban eleve nehezebb helyzetben van, mivel nem rendelkezik a versenyképes *életpálya* modell kínálatával. A tehetségmenedzsmentről való globális gondolkodás nem jellemzi a közszolgálatot.¹³

A pályakezdő fiatalok toborzását és megtartását ösztönző, támogató intézkedések között kiemelhető jelentőséggel bírnak az úgynevezett ösztöndíjprogramok.

Jelenleg három közigazgatási ösztöndíjprogram működik, amelyet Magyarország Kormánya alapított. Ezek a *közigazgatási* ösztöndíjak, a közigazgatás iránt érdeklődő fiatalok számára nyújt tanulmányi, elhelyezkedési lehetőségeket, az államigazgatásban, minisztériumokban, a fővárosi és megyei kormányhivatalokban.

5.1.4. MAGYAR KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAM (MKÖ)

Ez a program a diplomás, idegen nyelveket beszélő magyar fiatalok számára nyújt 10 hónap időtartamra ösztöndíj lehetőséget.

A program célkitűzése egyértelműen a kvalifikált munkaerő utánpótlás biztosítása, az elhivatott és komoly ambícióval rendelkező fiatalok bevonásával, akik az újfajta szemléletformálással járulhatnak hozzá a közigazgatás megújulásához. Az ösztöndíj ideje alatt a fiatalok érdeklődésüknek és az addigi szakmai tapasztalataiknak megfelelően kerülhetnek a közigazgatás különböző területeire. A programban az ösztöndíjasok képzését, szakmai fejlődését, tapasztalt munkatársak, mentorok segítik. A 10 hónapos ösztöndíj lejártá után, a legalkalmasabb ösztöndíjasoknak a befogadó szervezet, kormánytisztviselői állást ajánl fel tovább foglalkoztatásként. A kormánytisztviselői kinevezésre a Kttv. 39-40. §-ában és 42. § (1)-(3) bekezdésében meghatározott feltételek fennállása esetén kerülhet sor.

Az ösztöndíj ideje alatt 7 hónapot a magyar központi közigazgatásban (minisztériumokban),

¹² Paksi-Petró Csilla (2017): A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai 2017.évi 13. szám. Elérhetőség: www.allamtudomany.hu (utolsó letöltés: 2018. 09.29.) 8. p.

¹³ Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia (2016): Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. Pro Publico Bono-Magyar Közigazgatás 2016/2. 148. p.

3 hónapot pedig az Európai Unió valamelyik tagállamának közigazgatási intézményében töltenek el, teljes munkaidőben való foglalkoztatással.

Az ösztöndíj 130 000 Ft/hó adómentes jövedelemmel jár a hazai szakaszra. A külföldi időszak ösztöndíj összege, a program során kerül megállapításra, ez többnyire a hazai ösztöndíjnál magasabb összeg.

5.1.5. TERÜLETI KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAM (TKÖ)

Az ösztöndíj programmal a kormány célja, a megfelelő utánpótlás biztosítása a területi közigazgatás kormánytisztviselői állományának vonatkozásában, hogy a szakmailag felkészült, a közigazgatás iránt elkötelezett, megfelelő gyakorlati tapasztalattal rendelkező fiatal szakembergárda megtalálja helyét a közigazgatás szerteágazó feladatrendszerében.

Az ösztöndíjprogram igazodik a területi közigazgatás specifikumaihoz, ezáltal releváns alternatívákat nyújthat a vidéki diplomások elhelyezkedési gondjai tekintetében is. A program diplomás magyar fiatalok számára nyújt lehetőséget 12 hónap időtartamra, hogy tapasztalatokat szerezzenek a magyar területi közigazgatásban – megyei és járási hivatalokban –, teljes munkaidőben (8 órában). A napi munkavégzési idő kezdetét és végét illetően a kormányhivatal általános hivatali munkarendje az irányadó.

Az ösztöndíj összege az ösztöndíjas számára ez esetben is 130 000 Ft/hó adómentes jövedelem. Az ösztöndíjas jogviszony a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.) 47. §-a szerinti ösztöndíjas jogviszonyban áll, így rá nézve a Kttv. alkalmazni rendelt rendelkezései az irányadóak.

A szabadság tekintetében az ösztöndíjasnak a 12 hónapos jogviszony alatt 25 nap távollétre jogosult. Ezen felül távollétet az ösztöndíjas, orvos által igazolt betegség esetén vehet igénybe. A Program időtartama alatt a résztvevők szakmai fejlődését mentorok segítik, a kormányhivatalok tapasztalt munkatársai, illetve különböző képzések biztosítják a színvonalas szakmai felkészülést.

A Program végén, a legkiválóbb ösztöndíjasoknak állami tisztviselői állást ajánlhatnak fel a befogadó intézmények.¹⁴

Az ösztöndíj programban felvettek pályán maradása 70% körül mozog. Tekintettel arra, hogy a befogadó intézményeknek nincs továbbfoglalkoztatási kötelezettsége. Ez a magas arány azt mutatja, hogy az intézmények nagyon elégedettek az ösztöndíjasokkal. Ugyanakkor szembe-sülnünk kell a közigazgatásban már fentebb említett ambivalens munkaerő gazdálkodási helyzettel. A versenyszféra elszívó ereje itt is érvényesül. A munkaerő megtartás, beválási mutatók a közigazgatásban alacsonyabb pályán maradást mutatnak az ösztöndíjasok fluktuációjában.

5.1.6. FOGYATÉKOS FELSŐOKTATÁSI HALLGATÓK KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAMJA (FKÖ)

Az ösztöndíj program azon fogyatékossgal élő hallgatók számára nyújt lehetőséget, akik aktív jogviszonnyal rendelkeznek valamelyik felsőoktatási intézményben, és a közigazgatás iránt elhivatottak, gyakorlati tapasztalatot szeretnének szerezni.

Az Ösztöndíjprogram célja a szakmailag elhivatott, munkatapasztalattal nem rendelkező, a nemzeti közigazgatás iránt elkötelezett hallgatók ösztöndíj-támogatással megvalósuló szakirányú munkatapasztalat szerzésének biztosítása. A program ideje 3 hónap, az ösztöndíja-

¹⁴ Hivatkozás Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram. Elérhetőség: <http://mko.kormany.hu/a-program-mukodtese> (utolsó letöltés: 2018.október 10.).

sok a magyar központi közigazgatásban szerezhettek gyakorlatot, heti 20 órás időtartamban. Az ösztöndíj összege 50 000 forint havonta, adómentes jövedelemként. A hallgatók szakmai fejlődését a teljes időtartam alatt a befogadó intézményeknél dolgozó, felkészített mentorok segítik.

A nemzetközi gyakorlatban azt tapasztaljuk, hogy a fogyatékkal élők közigazgatási foglalkoztatottsága elfogadottabb és nagyobb arányt képvisel, mint hazánkban.

5.1.7. AZ ÖSZTÖNDÍJRENDSZER KIVÁLASZTÁSI FOLYAMATA

A beérkezett pályázatok a formai követelményeknek való megfelelés (végzettség, diploma, nyelvismeret, büntetlen előélet) elbírálása után a pályázók egy komplex kiválasztási eljárásban vesznek részt, ami több különböző szakaszból áll.

- Az *első szakasz* egy írásbeli teszt kitöltéséből, majd a közigazgatásban a mindennapi munkavégzés során előforduló feladat megoldásából áll.
- A *második szakasz* a strukturált és nyelvi interjú. A személyes interjú során a továbbjutó jelöltnak a következő kompetenciáinak mérésére kerül sor: motiváció, felelősségtudat, etikus magatartás, szabálykövetés, együttműködés, problémamegoldás, közéleti tájékozottság, viselkedési kultúra, szóbeli kommunikáció. Ezt követi a jelentkezéskor választott egy idegen nyelvből (angol, német, francia) nyelvi interjú részt. A nyelvi interjún való megfeleléshez legalább kommunikáció képes nyelvtudás szükséges.

A komplex kiválasztási eljárás során sorrendben legmagasabb pontszámot elért jelöltek részére – a PIB javaslata alapján – a miniszter ítéli oda az ösztöndíjat.

Az ösztöndíjprogramok során a következő képzésekben, fejlesztésekben részesülnek a résztvevők:

- *Orientációs képzés*, melynek célja, hogy az ösztöndíjasok a közigazgatási alapismereteket elsajátítsák a programba való bekerüléskor, amiket különböző előadásokkal valósítanak meg.
- *Készségfejlesztés* keretében, készségfejlesztő tréningek segítik az ösztöndíjasoknak a későbbi munkavégzés során elvárt kulcskompetenciákat megszerezni és fejleszteni.
- *A külföldi szakmai gyakorlat*, elsősorban az Európai Unió 28 tagállamában zajlik, azon belül is főként azon tagállamok, melyeknek a közigazgatási berendezkedése hasonló a magyarországihoz.

Az ösztöndíjprogram záróvizsgával zárul, ami a gyakorlati ismeretek mellett az elsajátított elméleti háttér tudást ellenőrzi. Az ösztöndíjasok a Program során két alkalommal adnak számot a tudásukról.

5.1.8. A PÁLYAORIENTÁCIÓS LEHETŐSÉGEK, MINT A TOBORZÁSI FOLYAMAT SZERVES RÉSZEI

Az Európai Unió valamennyi tagországában kiépült a pályaaorientációs rendszer, bár eltérő eredményességgel és hatékonysággal. Az alapfokú oktatás elvégzése után, a középfokú tanulmányok megkezdésével, a diákok többségének nincsen még letisztult karrierterve, így a tantárgyválasztás, a készségfejlesztés és a jövőbeli tervek kapcsán igénylik a tanácsadást, illetve mentorálást. A gyermekek nézőpontjából, akkor az érdeklődés felmérése, a csoportos pályaaorientációs foglalkozások (pályatervezés, pályadöntések támogatása, énhatékonyság növelése, önismeret, pályaismeretek nyújtása), minisztériumok, kormányhivatalok, önkormányzatok látogatása, nyílt napok szervezése (szakmaterületek megismertetése a diákokkal),

egyéni pályatanácsadás inkább releváns segítségnyújtás lehet.

A gimnáziumokban a tanácsadás és életpálya-útmutatás így leginkább a továbbtanulásról, a karierről és más életervekről szól. A szakiskolai oktatás és képzés keretében a tanácsadók szintén az oktatási és karrierválasztásokban segítik a diákokat, fejlesztik tanulmányi és szociális készségeiket és önismeretüket. Így segítik a diákokat a tudatos karriertervezésben, a felsőfokú tanulmányaik megkezdése előtt könnyebb döntési helyzetben vannak, mint akik ebben a programban nem vesznek részt. Hiszen addigra a legtöbben már tisztában vannak saját készségeikkel, érdeklődési körükkel, így egyszerűbben tudják kiválasztani például a megfelelő szakot maguknak.

A karriertervezés, az egyéni és a szervezeti célok összhangjára törekszik, hiszen a karrier megvalósulását az életpályán való érvényesülésnek, sikeres előmenetelnek tekinthetjük. A karriertervezés hasznossága mind a szervezeti, mind az egyéni oldalról nyilvánvaló.

A közigazgatási szervek utánpótlását segítő, a rendészetihez hasonló terjedelmű és irányultságú középfokú képzés jelenleg nincs a magyar középiskolai képzésben.

Jelenleg a *Nemzeti Pályaorientációs Portál (NPP)* nyújt a középiskolásoknak segítséget, információkkal, tudnivalókkal látja el őket a pályaválasztáshoz. A portál nagyon komplex, több menüpontban kínál lehetőségeket a fiatalok számára:

- Saját fiók, amit személyes mappaként lehet használni az információgyűjtésre.
- Különböző kérdőívek és kompetenciatesztek, amik az önismeret bővítésére szolgálnak.
- Filmek: 400 foglalkozást bemutató, mellyel bepillantást lehet nyerni a foglalkozásokba. 8-10 perces terjedelműek a bemutatja milyen képességek, készségek kellenek a szakma elsajátításához.
- Rendelkezik keresőkkel: például foglalkozás, szakképesítési, felsőoktatási.
- Foglalkozási leírások: 800-nál több szakmáról tartalmaz foglalkozási leírást.
- Hasznos információk, chat, fórum, online tanácsadás.

6. KIVÁLASZTÁS

Az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik legjelentősebb, de ugyanakkor leginkább időigényes feladata a *kiválasztás*. A folyamat alapvető célja, hogy a munkakör betöltéséhez leginkább illeszkedő jelöltet megtalálja a potenciális jelöltek között. Ahhoz, hogy egy kiválasztási folyamat kellően hatékony legyen, fontos, hogy a munkakör betöltéséhez szükséges kritériumok előre meghatározottak legyenek.

6.1. PÁLYAALKALMASSÁGI MÓDSZEREK

Az alkalmassági vizsgálatok fő célja, hogy a munkakör leendő betöltője „beváljon” az adott munkakörben, a belépést megelőző különböző vizsgálatok elvégzése után. Az elvégzett vizsgálatok következtében elvárásként fogalmazható meg, hogy a munkavállalók legnagyobb mértékben megfeleljenek új munkahelyükön. Ma már több cél is köthető a megfelelően megválasztott pályáalkalmassági vizsgálatokhoz, például a fluktuáció csökkentése, a hatékonyság növelése vagy a speciális készségek, képességek megléte a munkavállalónál. A beválás sok esetben nem lehet száz százalékos, hiszen mind a betöltendő munkakör, mind pedig a munkavállaló életében bekövetkezhet olyan változás, amely még a pályáalkalmassági vizsgálat elvégzésének idejében nem fedezhető fel.

Mielőtt pályáalkalmassági vizsgálatot tervezünk vagy végzünk, a legfontosabb feladat, hogy konkrétan meghatározzuk azt a célt, amelyre a vizsgálatnak irányulnia kell. Ám általánosságban megfogalmazható, hogy a dolgozóknak és a szervezetnek is közös érdekük, hogy a dolgozók az érdeklődési körüknek, képességeiknek és készségeiknek leginkább megfelelő munkát végezzék. A szervezet szempontjából is igen fontos tényező ez, hiszen az elégedett és sikeres munkavállaló munkája, munkához való hozzáállása, teljesítménye minden esetben hozzájárul a szervezet mind hatékonyabb működéséhez. Éppen ezért elengedhetetlenül fontos, hogy az alkalmasságvizsgálat során olyan eszközök, módszerek kerüljenek megválasztásra, amelyek célirányosan vizsgálják az adott munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat.

Jelen szakmai javaslatban a vizsgálni kívánt kompetenciáknak a közigazgatás szervezete már birtokában van, így annak tudományos kutatása, a kompetenciák meghatározása és definiálása már a projekt kapcsán kidolgozásra került.

Az alkalmassági vizsgálatok elvégzésének módszertani tárháza igen széles. *A humánerőforrás-gazdálkodási szakterület gyakran alkalmazza a pszichológiában használt tesztek, kérdőíveket vagy az interjútechnikák valamelyikét.* Optimális helyzetnek tekinthető, ha a humánerőforrás szakember pszichológussal (főként munka-és szervezetpszichológus) együttműködve dolgozza ki és hajtja végre a pályáalkalmassági vizsgálatokat. Ennek gyakorlati haszna jól látható, hiszen a szervezet tudatos humánerőforrás-gazdálkodása és a pszichológiai szakmai aspektus is egy időben és közös célokat megfogalmazva lehet jelen.

Összefoglalva, *a pályáalkalmassági vizsgálatok gyakorlati haszna abban nyilvánul meg, hogy az adott munkakör betöltőjével szemben állított kritériumok (készségek, képességek, attitűd) meglétét/hiányát vizsgálja annak érdekében, hogy a szervezet mind hatékonyabban tudjon működni, a munkakör betöltője pedig a lehető legnagyobb meglelégedéssel legyen képes végezni munkáját.* A pályáalkalmassági vizsgálatok célja, hogy mindkét fél érdekeit egyidejűleg szolgálja az előre meghatározott módszertani eszközök felhasználásával.

A pályáalkalmassági vizsgálat akkor tekinthető sikeresnek, ha a munkavállaló az új munkaköri követelményeknek megfelel, adottságai, képessége, személyisége minél jobb illeszke-

dést mutatnak. Ebben az esetben nagyobb százalékban valószínűsíthető a beválás, mely által a munkaerő megtartása növelhető, a fluktuáció csökkenthető.

A beválás első és alapvető követelménye, hogy az új belépő képes legyen beilleszkedni új munkakörnyezetébe. A beilleszkedés és a beválás szempontjából alapvető fontosságú számára az első benyomás, a fogadtatás, valamint az alkalmazott próbaidő. A sikeres életút, pálya megvalósulásában fontos szerepet játszik a megfelelő pályaválasztás és az erre épülő pályakötelezettség, mely kapcsolódik a munkahelyhez. Ha a szocializációs folyamatot a munka világának szempontjából nézzük, a (munka) szocializáció fogalma egyaránt jelenti az egyénnek a munkához, illetve a munkakörhöz való sikeres alkalmazkodását, azaz a munkaköri beválását, valamint az új belépőknek az adott munkahelyre, illetve munkaszervezetbe történő eredményes beilleszkedését és tartós elkötelezettségét az őt befogadó és elfogadó szervezettel. Sikeres a szocializáció az egyén részéről akkor, ha azt éli meg, hogy a munkaszervezet teljes jogú tagjának tekinti, az őt értékelőktől (munkatárs, felettes) pozitív visszajelzésekre számíthat, elégedett jelenlegi helyzetével, illetve azzal a perspektívával, amit szervezet biztosít számára. Szervezeti oldalról tekintve, az eredményes szocializáció a szervezet érdeke is, így valósulhat csak meg a magas teljesítményprodukción, olyan munkavállalókkal, akik lelkesek, egészségesek (keveset hiányoznak) és teljesítményükkel támogatják a szervezeti kultúra fejlesztését és presztízsét.

A pályakezdekők esetében különös nehézség lehet, hogy az iskolai képzés tartalmilag nem feltétlenül áll összhangban a szervezet igényeivel, a munkakör munkakövetelményeivel, elvárásaival. Az ő esetükben nem elhanyagolható tény, hogy korábbi releváns munkatapasztalattal általában nem rendelkeznek; náluk kiemelt szerepe van a munkahelyi szocializációnak, a jól szervezett beillesztési programoknak, az ösztönzési, motiválási, képzési és mentorrendszernek.

6.2. KOMPETENCIA ALAPÚ KIVÁLASZTÁS

A kompetencia alapú kiválasztás az adott munkakörben való sikeres megfeleléshez, az illeszkedéshez szükséges kompetenciák vizsgálatára fókuszál. A szakmai tudáson és végzettségen túl a fő hangsúly a kompetenciák szintjének vizsgálatán van. A vizsgálatok alapján következtetni lehet a potenciális munkavállaló várható viselkedésre, későbbi teljesítményére, ezáltal a beválására is.

6.2.1. KOMPETENCIA MODELLEK, ALAPKOMPETENCIÁK – KOMPETENCIA MÉRÉSI MÓDSZEREK

Amikor kompetenciamodellekről beszélünk az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggésben, akkor a szervezetek gyakorlatában arra keressük a választ, hogy mi kell a jó teljesítményhez? A kompetencia fogalmának két összetevője van: a munka sikerét garantáló viselkedés alkotja a lényegét, de e mögött jellegzetes emberi tulajdonságok állnak. Ebből adódóan a kompetenciamodellek is kétfélek:

- „Tevékenységet leíró modellek: felsorolják, hogy mit csinálnak az emberek az eredmény érdekében – például: »a vezető döntéseket hoz«.
- Tulajdonságokra (tudásra, képességre, személyiségre) figyelő modellek azokat a tulajdonságokat tartalmazzák, amelyek lehetővé teszik az eredményes munkát. – például: »a vezető stratégiai gondolkodással rendelkezik«.”¹⁵

6.2.2. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

Hasonlóan a versenyvizsgálóhoz, indokolt, hogy a nemzetközi gyakorlatra kitekintsünk a kompetencia menedzsment kérdéskörénél is, amely a piaci szektorban hosszú évtizedek óta jelen van az emberierőforrás-gazdálkodásban.

Néhány európai közszolgálat megközelítőleg másfél évtizede már alkalmazza a kompetencia menedzsmentet, de elsősorban főtisztviselők, felső vezetők esetében. Az Egyesült Államokból elindult kompetencia mozgalom széles körben az Egyesült Királyságban főként a központi közigazgatás szerveinél van jelen, de az önkormányzatoknál, és a nemzeti egészségügyi szervezetnél is működik a kompetencia alapú emberierőforrás-gazdálkodás. Hollandiában, Belgiumban, Finnországban, Olaszországban is foglalkoztatja a közigazgatási szakembereket a kompetencia kérdése. Németországban és Franciaországban a tradicionális berendezkedésű közszolgálat jogszabályi környezete és a kompetenciamentedzsment között nehezen alakul ki a harmónia.¹⁶

6.2.3. ALAPKOMPETENCIA KUTATÁS A KÖZIGAZGATÁSBAN¹⁷

A már korábban említett KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 azonosító jelű, „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című kiemelt projekt egyik fő pillére az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása és definiálása. A közel egy évig tartó tudományos kutatómunka eredményeként meghatározásra került azon alapkompenciák köre, mely a rendvédelmi szervek és közigazgatás vonatkozásában egységes, ezáltal biztosítják az átjárhatóságot, az egyenszilárdságot a különböző szervezetek között. Felmerült tehát az igény egy olyan alapkompencia-rendszer meghatározására, amely megfelel a XXI. század elvárásainak, támogatja a tudatos és tervezhető humánerőforrás gazdálkodást, bevétel esetén csökkenti a fluktuációt, valamint előtérbe helyezi a megszerzett elméleti tudáson kívül olyan kompetenciák meglétét, megszerzését, amely elősegíti a közigazgatás hatékonyságát, elismertségét, melynek egyértelmű velejárója az ügyfelek elégedettsége.

A közigazgatási kiválasztási kompetencia modell az alábbi alapkompenciákat tartalmazza:

1. Döntési képesség,
2. Együttműködési képesség,
3. Érzelmi intelligencia,
4. Felelősségvállalás,
5. Határozottság, magabiztosság,
6. Munkavégzés hatékonysága,

¹⁵ Klein Sándor szerkesztésében (2008): Módszertani kézikönyv a vezető köztisztviselők új típusú kiválasztásához, Személyügyi központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés ÁROP 2.2.1 – 2007 – 0002.53-60. p.

¹⁶ Linder Viktória (2010): Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átestünk a ló túlsó oldalára? Elérhetőség: www.mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0419/linder2.pdf (utolsó letöltés: 2018.szeptember 21.)

¹⁷ Bokodi Márta (2017): Alapkompencia kutatócsoport Összefoglaló tanulmány Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

7. Kommunikációs képesség,
8. Konfliktuskezelés,
9. Önállóság,
10. Problémamegoldó készség,
11. Pszichés terhelhetőség,
12. Szabálykövetés, fegyelmezettség.

1. számú táblázat: a közszolgálati alapkompenciák definíciója és a hozzájuk tartozó viselkedéses jegyek

	Kompetencia megnevezése	Definíció	Viselkedéses jegyek
1.	<i>Döntési képesség</i>	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza. 2. A rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést hozza meg. 3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést. 4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja.
2.	<i>Együtműködés</i>	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad. 2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre. 3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival. 4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére. 5. Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.
3.	<i>Érzelmi intelligencia</i>	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tisztában van saját érzelmi állapotával. 2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között. 3. A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja. (összevonni a kettőt). 4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja. 5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni. 6. Uralkodik az indulatain. 7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon. 8. Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik.

	Kompetencia megnevezése	Definíció	Viselkedéses jegyek
4.	<i>Felelősségvállalás</i>	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget. 2. Vállalja döntései következményét. 3. Tetteiről számot mer és tud adni.
5.	<i>Határozottság, magabiztosság</i>	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. 2. Fellépése határozott és magabiztos.
6.	<i>Hatékony munkavégzés</i>	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját. 2. Önfejlesztési igény jellemzi. 3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét. 4. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja. 5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.
7.	<i>Kommunikációs készség</i>	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban. 2. Érthetően fejezi ki magát szóban. 3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik. 4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek.
8.	<i>Konfliktuskezelés</i>	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül. 2. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.
9.	<i>Önállóság</i>	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást. 2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.

	Kompetencia megnevezése	Definíció	Viselkedéses jegyek
10.	<i>Problémamegoldó készség</i>	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani. 2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti. 3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi/ vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.
11.	<i>Pszichés terhelhetőség</i>	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt. 2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt. 3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét. 4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt. 5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez. 6. Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.
12.	<i>Szabálykövetés, fegyelmezetttség</i>	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat. 2. A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza. 3. Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.

A munkakör és a munkakört betöltő személy megfelelő illeszkedését szem előtt tartva, a különböző rendvédelmi területeken és a közigazgatás területein is az egyes kompetenciák más-más fontosságúak lehetnek emiatt más súlyozást is igényelnek, így természetesen más-más neurális modellek kerültek kialakításra. Az így készült modellek tehát nem csak a jelölt kompetenciáinak az erősségét, de a specifikus munkaköri követelményeket is tekintetbe veszik az összpontszámok számítása során.

A neurális modellek alkalmazása lehetővé teszi azt, hogy meglehetősen nagyszámú szakértői értékelés alapján *egy adott profil esetén modellezzük a személynek az adott munkakörbe való illeszkedést.*

A neurális modellek elkészítése négy fő lépésben történt:

Véletlen kompetencia-profilok generálása.

Kompetencia-profilok egyéni szakértői értékelése.

Kompetencia-profilok csoportos szakértői értékelése.

Neurális modellek paramétereinek a becslése.

A tudományos megalapozottságot és az ismertetett *neurális modellek* háttérét is megalkották a Projekt keretében a közigazgatás vonatkozásában, melyek az alábbiak:

- KÖZIG autonóm szakterület,
- KÖZIG járási szakterület,
- KÖZIG önkormányzati szakterület,
- KÖZIG központi szakterület,

-
- KÖZIG területi szakterület,
 - Támogató szakterület.¹⁸

A kutatás során az egységes közszolgálati alapkompenciákat meghatározták – ezáltal segítették az átjárhatóságot a közigazgatás különböző szervei között –, nincs más feladat, mint megtalálni az optimális és hatékony pályaalakítási rendszert, amely hozzájárulhat ahhoz, hogy az eredeti célkitűzés, a közigazgatás hatékonyabbá tétele teljesülhessen. Ehhez kerültek kidolgozásra az alábbi fejezetben található módszertani szakmai javaslatok.

¹⁸ Az alapkompencia vizsgáló tesztrendszer (AKVteszt) kézikönyve. Szerkesztette: Prof. Dr. Münnich Ákos – Dr. Balázs Katalin – Dr. Hógye-Nagy Ágnes, Debrecen 2017.07.27.

7. A HAZAI KOMPETENCIA ALAPÚ PÁLYAKEZDESI VIZSGÁLAT LEHETŐSÉGEI A PÁLYAKEZDEK ÉS AZ ÚJONNAN BELÉPŐK ESETÉBEN

7.1. A JAVASLATOKAT MEGALAPOZÓ BEVEZETŐ

Ahhoz, hogy egy javaslat megfogalmazásra kerüljön, mindenekelőtt fontos meghatározni azokat a pilléreket, amelyek a későbbi bevezetésre kerülő pályakezdetési vizsgálatok stabil működését szolgálják.

A közigazgatási pályakezdetési vizsgálat tervezetének elkészítésekor tekintettel voltunk a közigazgatás stratégiai humánerőforrás fejlesztési célkitűzéseire, a humánerőforrás gazdálkodási folyamatok korábbi és jelenlegi egységeinek összehangolására. Fontos azoknak a kereteknek a megfogalmazása, amelyek alapvetően meghatározóak a pályakezdetési vizsgálatok elvégzésének szempontjából.

A közigazgatási pályakezdetési vizsgálat tervezett rendszerének bevezetésekor az alábbi szempontokat szükséges figyelembe venni:

- A pályakezdetési vizsgálatok a hazai közigazgatási rendszerhez specifikusan és modern kiválasztási módszereket alkalmazva igazodnak.
- Ötvözi azonban a vállalati, multinacionális cégek külföldi gyakorlatainak tapasztalatát is.
- A pályakezdetési vizsgálatoknak minden esetben igazodnia kell a közigazgatási szervezetrendszer igényeihez (minisztériumok, területi államigazgatási szervek) vagy munkakörökhöz.
- A pályakezdetési módszerek a használt eszközök tekintetében a szervezeti érdekeknek megfelelően variálhatók.
- Célszerű kialakítani egy úgynevezett utánpótlási, tehetség adatbankot, amelynek célja a tehetségek nyomon kísérése – szükség szerinti fejlesztése –, valamint a már kompetencia felmérésen részt vettek adatait is tartalmazó adatbázis.

Fenti elvek mentén haladva kialakításra kerülhet egy olyan humánerőforrás gazdálkodási szervezet, ami:

- támogatást nyújthat a kiválasztási módszertanok alkalmazására,
- felkészítést nyújt a kiválasztási módszertanok megfelelő alkalmazásához,
- felügyeli a szakmai munkát,
- ügyel arra, hogy a vizsgálatok bevezetése fokozatosan, illeszkedve a közigazgatás szervezeti igényeihez, jogi normával történik.

Összességében, a pályakezdetési vizsgálatok illeszkednek a közigazgatás fejlesztéspolitika célkitűzéseire és a kormányzati személyzetpolitikához. A képzési és képzésfejlesztési tevékenységek esetében a rendszer együttműködne az NKE-vel.

A kompetencia alapú pályakezdetési vizsgálatnak, rugalmasnak az európai trendekhez igazodónak és a magyar közigazgatás sajátosságait tükrözőnek kell lennie. A pályakezdetők és az újonnan a közigazgatásba kerülők kiválasztását hatékonyra, gyorsra kell tenni.

7.2. TOBORZÁSI JAVASLATOK A KÖZIGAZGATÁSBAN

7.2.1. SAJÁT ADATBANK LÉTREHOZÁSA

Ahhoz, hogy az álláskereső és a munkáltató jól megalapozott döntést tudjanak hozni a munkavállalással kapcsolatban, gyakorlati, jogi és adminisztratív kérdésekben széleskörű információra van szükségük. A *saját adatbank* alkalmas lehet a kiválasztási folyamatokra, toborzásra, tehetség kiválasztásra. Képes az adatbázis szűrése funkciókra, illetve a munkakeresők regisztrációs adatait, szakmai kompetenciáit, iskolai végzettségét, munkatapasztalatát rendszerezni. Az adatbázis szűrésével így hirdetés nélkül lehetne olyan képességekkel, kompetenciákkal munkavállalók adataihoz hozzájutni, amire az adott munkaköri kiválasztás irányult. Egy komplex online hirdetési, toborzási kiválasztási felület létrehozása olyan segítség lehet, ami magában foglalja az információnyújtást az álláslehetőségeket a közigazgatásban elhelyezkedni szándékozó munkavállalók számára, illetve a munkáltatók részére.

7.2.2. KARRIERPORTÁL

Az NKE működtette Karrierportált azzal a céllal hozták létre, hogy segítséget nyújtson a frissen végzett pályakezdeményezők részére szakmai karrierjük építésében. A Karrierportálon a diplomások regisztrálhatnak, megadhatják önéletrajzi adataikat, illetve rálátásuk van a közszolgálat munkáltató szervezetei által betöltetlen álláshelyekre kiírt pályázatok között, így célzottan is jelentkezhetnek a kívánt pozícióra. Ugyanakkor a közszolgálat munkáltatóinak is lehetőségük van arra, hogy lássák a regisztrált diplomások által feltöltött önéletrajzokat továbbá, hogy betöltetlen álláshelyeikre pályázatot jelentessenek meg a regisztrált diplomások részére. Ezzel a portál, kölcsönös igényeket tud kielégíteni és célzott segítséget nyújtani a munkáltatók részére, hogy szakembereket keressenek és hatékonyan felvehessék a kapcsolatot a potenciális jelöltekkel. Ezt a karrierportál célszerű lenne összeköttetésbe hozni a már meglévő Közigállás portállal, hogy mind a pályakezdeményezők, mind pedig a leendő munkáltatók minél szélesebb körben tájékozódhassanak és igényeiknek megfelelő munkavállalót/munkaadót találjanak. Ez az adatbázis toborzási funkciót is ellát.

7.2.3. A SZÁMÍTÓGÉPES MUNKAERŐ-KÖZVETÍTÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA

A rendszer működése *három pilléren* alapulhat: az *adatbázis*, a *tanácsadók* és az *informatikai rendszer*. A munkaerő-közvetítési rendszer informatikai hálózaton, online portálon nyújtja a tájékoztatási, munkaközvetítési és munkaerőtoborzási szolgáltatásokat a munkaadók és az álláskereső számára. Emellett felállított centrumokban, régióközpontokban, de akár az egyes államigazgatási szerveknél, önkormányzatoknál, kormányhivataloknál kihelyezett, képzett tanácsadóból álló humán hálózaton keresztül személyesen nyújthatja szolgáltatásait. A tanácsadók napi kapcsolatban állhatnak az álláskeresővel és a munkaadókkal.

7.2.4. AZ EGYETEMI TOBORZÁS JELENTŐSÉGE

Egy jól megválasztott toborzási program az igényeken kívül, a toborzás célját, módját, stratégiáját, szakaszait, és a küldetését is, ami meghatározza magát a szervezetet, azokat az értékeket, alapelveket, filozófiát, küldetésstudatot, amelyekre a szervezet munkája épül. Ez azt jelenti, hogy az adott szervezet küldetése irányítja a programot és az irányelvek kialakítását,

így értelemszerűen magát a toborzást, értékelést, kiválasztást, képzést, illetve a majdani továbbképzéseket.

Rendkívül fontos az előnyös, vonzó szervezeti kép kialakítása, amit láttatni akar a közigazgatás önmagáról mint munkáltatóról. A közigazgatás keresi az alkalmas munkaerőt, a fiatal, pályakezdeők pedig azt a munkáltatót, szervezetet, amelyik számukra a legmeggyőzőbb, a legkedvezőbb feltételeket kínálja számukra. Ezen a ponton az igények nem feltétlenül találkoznak a közigazgatás és a pályakezdeők, fiatalok esetében. Utalva a korábban már említett Y-generáció jellemzőire, igényeire. A humán szakemberek számára nagy kihívást jelenthet a tudatos szakmai minőség fenntartása, annak elérése, hogy a fiatalok is szakmailag kihívásként tekintsenek a közszolgálati munkák ellátására. Mindezek mellett nagy tudatossággal kell kiépíteni a pályán tartásukat és a tehetségek megtalálását, fejlesztését.

7.3. KIVÁLASZTÁSI JAVASLAT ÉS MÓDSZERTAN AZ ÖSZTÖNDÍJPROGRAMBA VALÓ BEKERÜLÉSHEZ

A korábban bemutatott ösztöndíjprogramok esetében jól tükröződik, hogy az ösztöndíjprogramra való kiválasztás komplex, többlépcsős folyamat, módszertan alapján működik. Azonban a bekerüléshez itt is inkább, a közigazgatásban meglévő általános alkalmazási feltételek érvényesülnek: diploma, nyelvtudás, magyar állampolgárság, büntetlen előélet. A strukturált interjú során ugyan lekérdezésre kerülnek a közigazgatásban lévő munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciák, de ezek vélhetően általános szükségességet jeleznek. A módszertan nélküli az adott munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciákat és azokat az objektív mérőeszközöket, melyekkel ezeket mérni lehetne. Nélküli a munkapszichológiában használatos személyiségteszteket, félig strukturált interjút, amikkel a munkakör specifikus személyiségjellemzőket mérhetünk és egyéb más módszereket, például AC (Assessment Center), melyek azonban a közigazgatásban nagyon jól adaptálhatóak. A közigazgatás strukturált felépítésű szervezet, rendszerét tekintve különböző szintű és feladatellátású munkakörök vannak, ezért a különböző munkakörök, munkakörcsoportok ellátásához szükséges kompetenciák különbözőek lehetnek. Mások a munkaköri elvárások egy minisztériumi munkakör betöltésénél, mint például egy megyei kormányhivatalok ügyfélszolgálati, ügykezelői munkakör esetén. A program során megjelenik a készségfejlesztés mint terület, melynek során készségfejlesztő tréningek segítik az ösztöndíjasoknak a későbbi munkavégzés során elvárt kulcskompetenciákat megszerezni és fejleszteni. A munkakörök, munkakörcsoportok kulcskompetenciáinak meghatározásához mindenképpen munkakör elemzést kellene végezni. A közigazgatásban, kormánytisztviselők, köztisztviselők, állami tisztségviselők és a minimálisan munkaszerződéssel dolgozó jogállásúak dolgoznak. Nagyon fontos feladat lenne a hiányzó, konkrét munkatükrök kidolgozása, illetve a meglévők aktualizálása a vizsgált minta kapcsán előforduló szakmákra, munkakörökre. A kompetenciaigények, munkaköri követelmények meghatározását a munkakör elemzésével tudjuk meghatározni. A munkakörök esetében egy kompetencia táblázat összeállítása szükséges, hogy milyen készségek, képességek, személyiségjellemzők szükségesek általában a munkakörök betöltéséhez, illetve ehhez a mérőeszközöket is hozzárendelhetjük. Minden munkakörben a szakértők meghatározzák a kulcskompetenciákat, amelyek megléte elengedhetetlen a munkakör betöltéséhez. A bevételek vizsgálata, valamint a diagnosztikai referenciaértékek validálása érdekében ismételt diagnosztikai és személyiségvizsgálatok lefolytatása szükséges akkor, amikor a munkakörbe való kinevezés megtörtént. A munkaerő megtartása, a jelenlegi nagyszámú munkaerő elvándorlás miatt, a bevételek mutatók

vizsgálatával javíthatóak. A pályára vonzást meghatározó motivációs, új ösztönző, beillesztő, képzési, rendszerek kialakításával érhetjük el, ami a generációs, életkori specifikációkat figyelembe veszi.

Javasolt egy többlépcsős kiválasztási rendszer bevezetése az alábbi tényezők felhasználásával:

- Az egységes közszolgálati alapkompétencia mérését szolgáló AKV teszt felvétele. A kompetenciaprofil alapján kell értékelni és meghatározni a fejlesztendő területeket, amiket az majd az ösztöndíjprogram, során tréningekkel, képzésekkel fejleszteni lehet.
- Félig strukturált interjú, mely során az interjút végző szakember előre megszerkesztett kérdések mentén feltérképezi a jelölt aktuálisan vizsgált kompetenciáját, mely célzottan a munkakör betöltéséhez szükséges.
- AC (Assessment Center) módszer alkalmazása azoknál a jelöltekénél, akik főként a területi közigazgatás, a járási, megyei hivatalokban az ügyfélszolgálati munkakörben lesznek foglalkoztatva. A kiválasztási eljárás során a jelöltek az adott munkakörben jellemző feladatokban, problémahelyzetekben vizsgálják és a viselkedéses reakcióikból következtetnek, az adott munkakörben. Az AC során egyidejűleg több kompetencia mérése és a szituációs játékokkal a jelölt kompetenciáinak gyakorlatban történő mérése lehetséges. Ezáltal a jelöltek kompetenciáiról átfogó képet kaphatunk a meglévő és a fejlesztendő kompetenciák tekintetében. A személyes jelenlét, a gyakorlati tapasztalatok alapján történő értékelés miatt a beválási mutatók jobbak az AC módszerrel, amely vitathatatlan előnye.

Az ösztöndíjprogramba sikeresen bekerült pályakezdők esetében a beválás érdekében az alapkompétenciák mérése a bekerüléskor és a program lezárását követően az alábbi módszertant javasoljuk bevezetni:

Az ösztöndíjprogramba *való belépéskor* az egységes közszolgálati alapkompétencia mérését szolgáló *AKV teszt felvétele*. A kompetenciaprofil alapján kell értékelni és meghatározni a fejlesztendő területeket, amiket az ösztöndíjprogram során tréningekkel, képzésekkel fejleszteni lehet. Mindezekben fontos feladat hárul a mentori feladatot ellátó tapasztaltabb, képzetesebb kollégákra. Fontos a jól megtervezett, működőképes beillesztési programok megléte a szervezetnél, hiszen a pályakezdők beilleszkedésének támogatása alapvető fontosságú, a későbbi beválás meghatározója.

A *karriertervezés* az egyéni és a szervezeti célok összhangjára törekszik, hiszen a karrier megvalósulását az életpályán való érvényesülésnek, sikeres előmenetelnek tekinthetjük. Az életpályán való érvényesülés lehetőségeinek feltérképezése, a tehetségek kiszűrése, a fejlesztési céloknak, az eredményességnek, előmeneteli fejlesztések, fejlődési irányok meghatározása tartozhat ide.

Beválás vizsgálata 12 hónap után. A kiválasztási eljárás során az alkalmasságvizsgálat a személy és a munka közötti lehetséges megfelelést, addig a beválás a személy és a munka közötti tényleges megfelelést jelenti. A beválás célja a személy teljesítményének mérése az új munkahelyen, munkakörben, beosztásban, a közösségi beilleszkedés tekintetében. Célszerű ezt az ösztöndíjprogram lejáratá után megtenni.

Egyrészt az ösztöndíjast az AKV tesztrel mérni a belépéskor már mért kompetenciák tekintetében, hogy a célirányos kompetencia fejlesztő tréningek során mennyit fejlődött. Ehhez kapcsolódna az ösztöndíjprogram során a mentori beszámoló és értékelés, attól a személytől, aki végigkísérte az ösztöndíjprogramban a jelöltet a 12 hónap során.

Másrészt egy elégedettségi kérdőívet célszerű, mind az ösztöndíjas, mind a munkahely, mind a vezető tekintetében felvenni.

Ezzel a kiválasztási módszertannal tudatosan szervezetspecifikusabbá válhatna a közigaz-

gatás területén belül a pályakezdeményezők vizsgálata, fejlesztése, a tehetségek megtalálása, munkahelyi beillesztése, a beilleszkedés segítése, pályán tartása. Az ösztöndíjprogram időszaka lehetőséget adna a leendő munkáltatónak a munkakör specifikus kompetenciák felmérésére, a kulcskompetenciák meghatározásával – az adott munkakörben való sikeres beválásra.

7.4. HUMÁNERŐFORRÁS TÁMOGATÓ SZERVEZET (SZOLGÁLTATÓ KÖZPONT)

A Humánerőforrás Támogató Szervezet (Szolgáltató Központ) (továbbiakban: Központ) célja, hogy a közigazgatás szervezetrendszerében dolgozni vágyók egy olyan centralizált helyszínen kerüljenek kiválasztásra, amely rendelkezik mindazon tárgyi feltételekkel, humán és infrastrukturális bázissal, amelyek képessé teszik a pályára érkezőt arra, hogy a pályakezdeményezési vizsgálatán feltárt kompetenciái értékelésével, fejlesztésével hosszú távon képes legyen adott szakterületen a hatékony munkavégzésre. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a pályakezdeményező rendelkezik a munkakör betöltéséhez szükséges összes kompetenciával, hanem azt, hogy a munkakör betöltéséhez szükséges minimális, de – szükség esetén – fejleszthető kompetenciák birtokában van.

Ez egy olyan, komplex módon működő Központ, mely a pályakezdeményezési vizsgálatok elvégzésén túl – felvételt követően – kíséri a jelöltet, a leendő munkavállalót azon a szakmai úton, melyben a leghatékonyabban képes kiteljesedni, fejlődni. Központnak azért nevezhető, mert a kiválasztási, pályakezdeményezési folyamaton túl rendelkezik olyan szakember-bázissal, amely kész arra, hogy a már meghatározott, de fejleszteni kívánt kompetenciákat tréning vagy egyéb, már meglévő oktatás-módszertani (például az ösztöndíjasok esetében az NKE keretein belül működő orientációs képzés) eszközökkel képes fejleszteni. Ez a Központ rendszerben kezeli az egyént, felmerülő kérdések esetén tanácsal segíti a fejlesztéseket, képzéseket szervez számukra.

A Központ létrehozásával kapcsolatos stratégiai döntéshozatal alapján a működés megkezdéséig javasolt a jelenlegi Szolgáltató Központ (Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárság Közszolgálati Életpálya Fejlesztési Főosztály) bázisán megkezdni a közigazgatási kompetenciaalapú pályakezdeményezési vizsgálat beindításához kapcsolódó további fejlesztéseket, és a már bevezethető intézkedések végrehajtásának megkezdését.

A pályakezdeményezési vizsgálat első lépésként javasolt egy olyan – a Központban végezhető számítógépes – tesztvizsgálat, amely arra hivatott, hogy a közigazgatásban is meghatározott, fentebb feltüntetett alapkompentenciák meglétét/hiányát feltárja. Ennek a kidolgozása azonban igen nagy szakmai tudást igényel, egy hosszantartó, tudományos kutató- és kidolgozó, valamint tesztalkotói munkát, mely meglehetősen idő- és költségigényes. Azonban erre a célra a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 (továbbiakban: Projekt) azonosító jelű projekt keretében kidolgozásra került egy olyan tesztrendszer, amely éppen ezen kompetenciákat hivatott vizsgálni, mérni. Az ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 azonosítószámú, *Új közszolgálati életpálya* című projekt Belügyminisztérium oldali tevékenységeinek eredményeként már kidolgozásra került a vezetői állomány részére egy hasonló alapokon nyugvó vezető kiválasztási rendszer – Komplet Vezető kiválasztási Rendszer, a KVR, melynek jó gyakorlata okán hasonló alapokat követve került kidolgozásra a közszolgálati dolgozók alapkompentenciáinak vizsgálatát célzó *AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer*.

„Az AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer (továbbiakban AKV teszt) a magyar közszolgálati dolgozók bejövő állományának vizsgálatára lett kidolgozva. A tesztrendszer komplexen

méri mindazokat a kompetenciákat, amelyek az új dolgozók alkalmasságvizsgálata szempontjából relevánsak. A komplexitást az adja, hogy az egyes kompetenciák attitűd, motivációs és viselkedéses aspektusa is mérhető módon került megragadásra. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a mérés során a közszolgálati munkakörökbe jelentkezők legfontosabb kompetenciáinak készségi szintű mérése mellett az adott kompetencia alkalmazására vonatkozó attitűdjük és motivációjuk is mérésre kerüljön.

A teszt fejlesztése során a korábban kidolgozott KVK teszt (Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer; Münnich, Balázs, Hógye-Nagy, 2014) elméleti és módszertani alapelveit számos ponton követtük. Míg a KVK teszt célja a közszolgálati állományból a közép- és felsővezetői munkakör betöltésére leginkább ígéretes munkatársak kiválasztása, addig a jelen kötet tanulmányai által tudományos igényességgel megalapozott AKV teszt egy ennél alapvetőbb szinten mér. Az AKV teszt a közszolgálati munkakörökben leginkább fontos alapkompenciákban elvárt szintnek való megfelelés mérését teszi lehetővé. A teszt kidolgozásakor a Belügyminisztérium által előre definiált és átadott kompetenciák komplex mérése volt a cél.¹⁹

A már említett Projekt keretében tehát nem csupán az alapkompenciák meghatározása, definiálása, hanem mérési eszköze is kidolgozásra került.

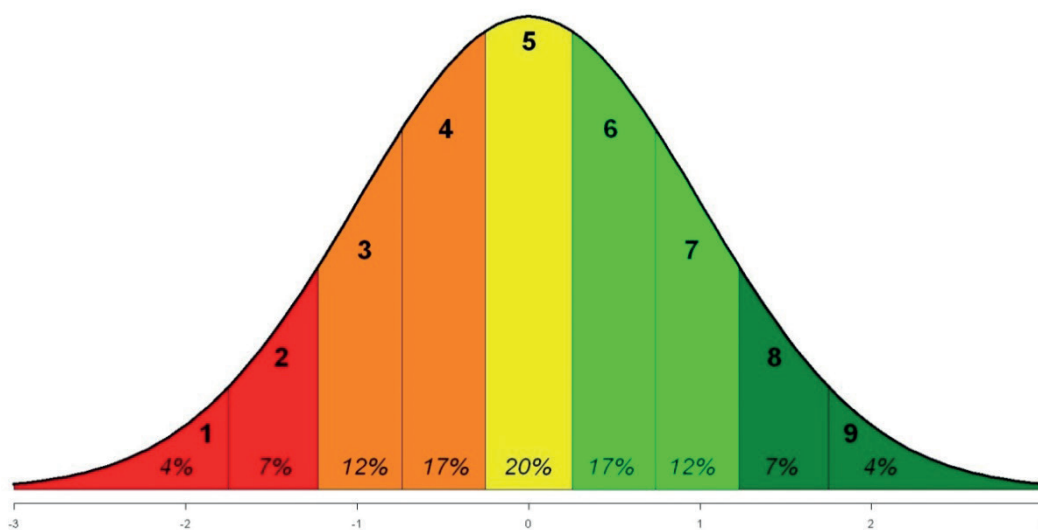
Ennek a módszernek az előnye, hogy egy olyan mérési eljárás, amely egyértelműen és konkrétan, célirányosan vizsgálja az alapkompenciák mindegyikét a modern pszichológia eszközeit felhasználva. A rendszer működtetéséhez azonban számos infrastrukturális követelménynek kell megfelelni, amelyek költségigényes a kialakítása. Mindezen felül szükség van a működtetéshez tartozó szakemberekre is, akik képesek jól és szakmailag megalapozottan értékelni és értelmezni a kapott eredményeket. Mivel az AKV teszt egy számítógépes program segítségével online is fut, így szükséges a megfelelő mennyiségű és minőségű számítógép beszerzése és üzemeltetése is. Az AKV teszt tesztrendszer mind a 12 egységes kompetenciát három mérési módszerrel képes mérni.

Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy mire is alkalmasak az itt kapott eredmények, kompetencia értékek?

A válasz nem várat sokat magára, mivel a Projekt keretében a felhasználhatóság szempontjából az értékelés módszertana is kidolgozásra került. A Belügyminisztérium rendvédelmi szerveinél bevezetésre került – a fentebb említett –, Komplett Vezetőkiválasztási Rendszer-nél (továbbiakban KVR) is alkalmazott és bevált ügynevezett standard-nine (ST9) értékelési rendszer, ahol egy kilencfokú skála felhasználásával történik az értékelés. Ennek gyakorlati haszna abban is megnyilvánul, hogy a célként meghatározott átjárhatóság biztosítása a közigazgatáson belül ebben az esetben is megerősítésre kerül, a kapott kompetencia értékek minden közszolgálatban alkalmazott rendszer esetében ugyanazt jelentik. A kilenc skálaérték egymáshoz való viszonyát az alábbi ábra szemlélteti.²⁰

¹⁹ Az alapkompencia vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai. Szerkesztette: Prof. Dr. Münnich Ákos – Dr. Balázs Katalin – Dr. Hógye-Nagy Ágnes, Debrecen, 2017.

²⁰ Tájékoztató a vezető-kiválasztási eljárásról a humán erőforrás-gazdálkodásért felelős szakemberek számára. Írta és szerkesztette: Dr. Malét-Szabó Erika Ph.D Belügyminisztérium 2014.



1. ábra: A standard-nine értékelési rendszer

Forrás: Dr. Malét-Szabó Erika (2014)

A százalékos értékek azt jelzik, hogy az adott skálaértékkel a populáció hány százaléka jellemezhető. Ha egy jelölt egy bizonyos kompetenciában például a populáció 20%-át kitevő átlagnak megfelelő eredményt ér el, akkor az adott kompetenciában 5-ös értéket kap. Ezzel szemben, ha az eredménye a populáció legjobb négy százalékába tartozik az adott értékelési szempont alapján, akkor az értékelése 9 lesz.

Az értékek jelentése tehát szövegesen a következőképpen alakul:

1	Nagyon gyenge
2	Gyenge
3	Lényegesen átlag alatti
4	Kicsivel átlag alatti
5	Átlagos
6	Kicsivel átlag feletti
7	Lényegesen átlag feletti
8	Nagyon jó
9	Kiváló

A vizsgált kompetenciák értékei egy úgynevezett kompetencia térképben jelennek meg, amely jól tükrözi az újonnan bekerülő munkaerő alapkompentenciáinak mért összességét. Összefoglalva tehát ez azt jelenti, hogy az AKV teszt felhasználásával mind a 12 egységes, – a közigazgatásban és a rendvédelemben egyaránt használt – alapkompentencia egy azonos mérési eljárással lefedésre, megvizsgálásra kerül.

Előnye, hogy már rendelkezésre áll, célzottan az alapkompentenciák mérésére került kidolgozásra, illetve értékelési módszere megegyezik a – későbbiekben, szükség esetén alkalmazható – KVR rendszer részeként megjelenő úgynevezett KVK (Komplett Vezetőkiválasztási Teszt) értékelési elveivel.

Ahhoz, hogy még teljesebb képet kapjunk a pályakezdeményezés vizsgálatra érkező személy képességeiről, készségeiről, az AKV teszt felvételét követően más, célzottan megválasztott vizsgálati eszközök alkalmazása is szükséges lehet.

Erre a célra kiválóan alkalmas az a munkapszichológiában és humán szakemberek körében gyakorta alkalmazott módszer – mely új munkatársak kiválasztására hivatott –, az AC vagy más néven assessment center. *„Az assessment center vagy AC az új munkatársak kiválasztása során alkalmazott módszer, amelynek célja, hogy a kiválasztandó jelöltek várható beválását felmérjék. A jelöltek a betöltendő munkakörre jellemző feladatok elé állítják, és viselkedésükből, reakcióikból igyekeznek arra következtetni, hogy hogyan boldogulnának az adott munkakörben. A módszer előnye, hogy az általa kiválasztott jelöltek beválása általában jobb, mivel kiválasztásuk nemcsak verbális, hanem gyakorlati tapasztalatokra is alapozódik. Magyarra a módszert értékelő központnak fordítják, de az angol név használata a kiválasztással foglalkozók körében elterjedtebb.”²¹*

Az AC előnye vitathatatlan, hiszen lehetőséget ad a pályázó kompetenciáinak gyakorlatban történő felmérésére, szituációs feladatok felhasználásával. A szituáció tartalmától függően egyidejűleg több kompetencia felmérését is lehetővé teszi, így komplexebb képet kaphatunk a jelölt meglévő vagy hiányzó készségeiről. Előnye továbbá, hogy feltárhat olyan kompetenciákat, amelyek ugyan nem szerepelnek az alapkompentenciák között, azonban vannak olyan speciális szakterületek, ahol adott kompetencia megléte kiemelt jelentőséggel bírhat. Az Értékelő Központok további előnye, hogy az értékelő bizottságban egyidejűleg több értékelő vesz részt, így a kialakított vélemények objektivitása inkább biztosított. Hasznos lehet továbbá, hogy az AC feladatok megválasztásánál, kidolgozásánál nem csak az alapkompentenciák feltárására, hanem egyes speciális munkakörökre, esetleg hiányterületekre is lehetséges irányítani a fókuszt. Az AC feladatok során lehetőség nyílik a pályázaton és pályázón is a személyes találkozásra. Tekintettel arra, hogy a közigazgatásban fellelhető munkakörök jelentős számban az ügyfelekkel való kapcsolattartással jár, javasolom az AC szituációs feladatok közül a páros feladatok szerepét kiemelten kezelni.

Számos előnye mellett természetesen hátránya is megmutatkozhat, mivel az AC feladatok megszervezése és lebonyolítása igen nagy előkészítő munkát igényel mind személyi, mind pedig tárgyi feltételek biztosítását tekintve.

A fenti módszerek mellett a lehetőség biztosított arra, hogy a kiválasztásban gyakran alkalmazott más eszközökkel is mérjünk, melyek például a strukturált, félig strukturált interjú, vagy más, a klasszikus pszichológiában alkalmazott mérőeszközök.

Összességében elmondható, hogy a Központban lehetőség nyílik arra, hogy a pályakezdeményezés vizsgálatok során felmériendő közszolgálati alapkompentenciák megismerése megtörténhessen egy olyan rendszerben, ahol a szükséges további egyéni vagy csoportos fejlesztések lehetősége is adott. Az AKV teszt alkalmazása, bevezetése, valamint az adott munkakörhöz tartozó – központi közigazgatás területi szervei: kormányhivatalok járási (kerületi) hivatalai; területi közigazgatás: önkormányzatok polgármesteri hivatalai – AC gyakorlatok megszervezésére centralizált formában ad lehetőséget az új felvételekre várók pályakezdeményezés vizsgálatának finomhangolására. Egy ilyen Központ a bevált munkatársak számára számos más fejlődési lehetőséget is kínál, mivel a folyamatos szakmai és személyes fejlődéshez is képes otthont teremteni.

Kialakítható a Központon belül egy képzési, fejlesztési szakterület is, amely már a közigazgatás rendszerébe történő bekerülést követően azonnal elkezdheti az újonnan felvételekre került munkatárs célirányos fejlesztését. Mindezen túl lehetőséget kínál egy úgynevezett tanácsadói szolgáltatási rendszer kialakítására is, ahol – akár telefonon, akár személyesen – a közigaz-

²¹ Lásd: https://hu.wikipedia.org/wiki/Assessment_center (utolsó letöltés: 2018. szeptember 19.)

gatás bármely területéről érkező, a munkakört érintő esetlegesen felmerülő problémák megoldásához nyújthat szakmai segítséget. Ez természetesen történhet csoportos vagy egyéni formában is. A létrehozott Központ működhethet elméleti oktatási Központként is, ahol lehetőség nyílna a szakmai változások megvitatására, az elméleti tudás kiszélesítésére is. Fontos azonban szem előtt tartani azt a tényt, hogy a pályázó számára – amennyiben vidéki lakos – a pályáalkalmassági vizsgálatra történő utazás és szükség esetén, a vizsgálaton történő részvétel anyagilag megterhelő lehet. Ezen módszertan során feltétlenül szükséges fenntartani egy olyan szakértői gárdát, amely szakmailag felkészült, hely- és szervezetismerettel rendelkezik, képes arra, hogy elakadás esetén segítse a munkakör betöltőjét az esetlegesen felmerülő szakmai kérdésekhez tartozó iránymutatásban, illetve a felmerült konfliktusok megoldásában. Ez a szakértői gárda működhethet eseti jelleggel, szükség esetén is. Ahhoz, hogy teljes szolgáltatást nyújthasson a Központ, szükséges átgondolni a coach szolgáltatás bevezetését is. Célszerű olyan szakértő névjegyzéket létrehozni, amelyben a kiválasztáshoz szakmailag kellően kiképzett és felkészült szakembergárda összességét tartalmazza, azok elérhetőségével együtt. A Központ lehetőséget biztosít arra, hogy az ország távolabbi területére – mint utazó szakemberek – eljussanak.

7.5. REGIONÁLIS KÖZPONTOK A KÖZIGAZGATÁSBAN

A regionális központokban alkalmazott módszertant tekintve jelentősen eltér a már korábban bemutatott Központban alkalmazott pályáalkalmassági módszerektől. Az ajánlott módszertan lényege, hogy a pályáalkalmassági vizsgálatok nem centralizáltan kerülnek végrehajtásra, hanem megyénként létrehozott központokban. Az alkalmazott módszertant tekintve a cél lehetőséget lehet teremteni a pályázó számára az AKV teszt online kitöltéséhez, majd a minimális kritériumszint elérését követően kerülhet sor a jelölttel való személyes találkozásra. A személyes találkozás alkalmával több módszer közül is lehet választani attól függően, hogy a közigazgatás mely területére, munkakörére történik a kiválasztás.

Javasolt módszerek:

- *AC feladatok*, melyek egyéni, páros és csoportos szituációkat felhasználva kerülnek végrehajtásra. Jelentőségéről és felhasználhatóságáról már a korábbi fejezetben írtam.
- *Interjú*, mely definíció szerint „egy irányított beszélgetés, amely kérdések és válaszok egymásutánjából épül fel. (...) A válaszoló együttműködve elfogadja a helyzetet és igyekszik megfelelő válaszokat adni.”²² A pályáalkalmassági vizsgálatok és felvételi elbeszélgetések során gyakran alkalmazott módszer az úgynevezett félig strukturált interjú módszere, melynek lényege, hogy az interjúztató előre megtervezett kérdéseket használ, mely szervesen illeszkedik a vizsgálandó kompetencia tartalmához. Ez természetesen nem szoros követés, hanem a struktúra irányát és a kérdések tartalmát határozza meg. Célszerű tapasztalt szakembereket alkalmazni az interjú felvételére, aki képes az esetleges „elkalandozásokat” a megfelelő mederbe visszaterelni és az interjút lefolytatni. A cél minden esetben az, hogy az adott kompetenciát vizsgáló célzott kérdések kerüljenek kifejtésre. Az interjú – módszertanát tekintve – sok hibázási lehetőséget rejt magában, melyek közül is legfontosabb a szubjektum kiszűrésének témaköre. Gyakori hibaként említhető az időnyomás alatt történő interjú felvétele, mivel a pályázók sokszínűsége miatt az interjúk végrehajtási ideje egyénenként változhat. Általában egy felvételi interjú optimális hossza körülbelül 45-50 perc. Ez természetesen csak egy ajánlás, mely változhat annak függvényében, hogy a jelöltnek milyen részlete-

²² Szokolszky Ágnes (2004): Kutatómunka a pszichológiában, 451. p.

sek a feltett kérdésekre adott válaszai, vagy akkor is, ha az interjúztató nem rendelkezik kellő szakmai tapasztalattal, emiatt felborul a struktúra és átcsap egy négyszemközi beszélgetésbe. Az interjú lebonyolítása egy vagy két szakember vezetésével történhet. Jelen esetben célszerű alkalmazni az általános, bevezető kérdéseken túl azon célzott kérdéseket, melyek alapját az AKV teszt által kapott esetlegesen ellentmondásos eredmények, valamint az előre meghatározott célzott kérdések alkotják. Az interjú értékelése – hasonlóan az AKV teszt értékelési módszeréhez – történhet ST9 értékelési rendszerben.

- *Bemutató gyakorlat*, amely azt a célt szolgálja, hogy a pályázató kialakítson egy képet a pályázóról – önbemutató útján. Ez mindössze néhány percet vesz igénybe, azonban információ tartalma igen nagy jelentőséggel bír. A pályázó motivációját, kommunikációját, korábbi munkatapasztalatát, bérigényét, hiányosságait, erősségeit lehet feltárni általa. Fontos információ lehet még lényegkiemelő képessége, illetve tájékozottsága a közigazgatás és a megpályázott munkakör tekintetében. Összbenyomás kialakítására célszerűen alkalmazható módszer.

Összefoglalva a regionálisan működő központok pályakezdeményezés vizsgálatára vonatkozó javaslatban jól látszik, hogy kevésbé költség és humán erőforrás igényes, mint a Központ. Az AKV teszt már rendelkezésre áll és a pályázó akár otthonról is kitöltheti, de célszerűbb ellenőrzött körülmények között, csoportos formában, szakember instruálásával végrehajtani. A megyei központokba való eljutás a pályázók számára kisebb költség teher, mint a korábban említett centralizált Központba való eljutás. A pályázatóknak mint a megyében megpályázott munkakör vezetőjének vagy humán szakemberének ez kisebb időkieséssel jár, mint ha közelebbi helyszínről érkezne – amennyiben szeretne részt venni a pályakezdeményezés vizsgálaton, megismerni szervezete leendő munkavállalóját. Lehetőséget teremt számára a közvetlen kommunikációra a pályázóval, és a releváns, de fel nem tett vagy meg nem válaszolt kérdésekhez helyszínt kínál. A pályázó felvételéről szóló döntést megyei szinten lehet meghozni, akár a közigazgatási szerv helyi vezetőjével egyetértésben. A regionális központban – hasonlóan, mint a Központnál – is célszerű egy kisebb humán szervezeti egység létrehozása, amely a pályakezdeményezés vizsgálatok szervezését, koordinálását bonyolítja, végzi a pályakezdeményezés vizsgálatok elvégzéséhez szükséges megfelelő helyszín és számítógépes háttér biztosítását.

7.6. HELYI SZINTEN TÖRTÉNŐ PÁLYAKEZDEMÉNYEZÉSI VIZSGÁLAT I.

Amennyiben a pályakezdeményezés vizsgálatok végrehajtásánál és tervezésénél fő rendező-elv a költséghatékonyság, úgy az helyi szinten is megvalósítható. Igazán nagy infrastrukturális fejlesztést nem igényel és a vele járó szervezési feladatok is jól illeszthetők a pályázók számára. A munkakör betöltőjének sem jelent költséget, gyorsan, hatékonyan lebonyolítható és a pályázók vizsgálata viszonylag könnyen beilleszthető a döntéshozó munkarendjébe. Nagy időkiesést nem eredményez és legfőbb előnye, hogy a kiválasztás során a helyi igényeknek és sajátosságoknak megfelelő alkalmassági döntés hozható.

Szintén *első lépcsőként* alkalmazhatóak – a már bevált klasszikus pszichológiai mérőeszközök –, mint például a széles körben ismert és alkalmazott *CPI* (California Psychological Inventory), vagy a RAVEN Standard Progresszív Matrikák teszt, amely az összetett információkon alapuló következtetés képességét méri, azaz, hogy a személy mennyire képes átlátni az ingereket és megtalálni közöttük az összefüggéseket.²³ Természetesen, fentiekén kívül még

²³ Lásd: <http://oshungary.hu/hu/tesztkatalogus-oshungary/raven-progressziv-matrixok/> (utolsó letöltés: 2018. szeptember. 19.)

számos olyan mérőeszköz áll rendelkezésre a pszichológia tárházában, amely képes mérni egyes kompetenciákat, azonban mindegyik egyidejű feltárására nem alkalmasak. Ha azonban nyitunk a pszichológiában alkalmazott újabb tesztek irányába, akkor felhasználhatjuk a BFQ (Big Five Questionnaire) és a BFA (Big Five Adjectives) teszteket is. (Lásd az első mellékletet.)

A javaslat előnye, hogy ezek empirikus alapokon kidolgozott és már alkalmazott vizsgálo eljárások, melyek beszerzése nem okoz nehézséget. Igen sok szakember ismeri és alkalmazza, így megfelelően képzett szakember esetén betanítás nem szükséges. Az említett teszteljárások papír alapon is elvégezhetőek, azonban mindegyik rendelkezik számítógépes értékelő szoftverrel is.

A javaslat hátránya abban mutatkozik meg, hogy nem fedi le a vizsgálni kívánt kompetenciák teljes körét, így több, célirányos mérési eszköz egyidejű felhasználására is szükség lehet.

Amennyiben helyi szinten történik a pályaaalkalmassági vizsgálat, akkor egy bizottság felállításával – helyi humán szakember és leendő vezető, pszichológus – a teszt/tesztek felvételét követően lehetőség nyílik egy felvételi elbeszélgetésre is, amely a munkavállaló/munkáltató megismerését célozza, illetve a felmerülő kérdések tisztázásának színteréül szolgálhat. Ennek lebonyolítása lehetséges interjú vagy félig strukturált interjú formájában is.

A helyi szinten történő kiválasztás rövid idő alatt teszi lehetővé a helyi sajátosságokhoz, hiányterületekhez, munkakörökhöz való illesztést. Ebben az esetben az alkalmasságról szóló döntést helyi szinten lehet meghozni, mely a felek kölcsönös megelégedését szolgálja. Szervezési és tervezési feladatai nem rónak nagy terhet a munkáltatóra, hiszen rugalmasan képesek alkalmazkodni a jelentkezők számához, illetve a vizsgálatok elvégzéséhez.

7.7. HELYI SZINTEN TÖRTÉNŐ PÁLYAALKALMASSÁGI VIZSGÁLAT II.

Érdeemes elgondolkodni azon a lehetőségen is, amely a szervezeten belüli gyors és a már meglévő humán szakember bevonásával és közreműködésével történő pályaaalkalmassági vizsgálati módszer kialakítását ajánlja. A korábban már részletesen bemutatott AKV teszt – számítógépen történő, online módon felvétele – alkothatja a pályaaalkalmassági vizsgálat fő vonalát, alapját. A rendszer által automatikusan generált tesztkiértékelést követően a szakembernek lehetősége nyílik arra, hogy félig strukturált vagy kompetencia alapú interjúval még teljesebb képet kapjon a jelölt képességeiről, motivációjáról, valamint alkalmasságáról az adott munkakör betöltése tekintetében. Abban az esetben, ha a betöltendő munkakör nem ügyfélorientált, lehetőséget lehet biztosítani a pályázónak próbanapon való részvételre is. Ez mindkét fél részére nagyon egyszerű, de gyors eredményt kínáló lehetőséget teremt arra, hogy pályázó a már konkrét munkaköri feladataiban a munkakör ellátásához szükséges kompetenciáit a gyakorlatban is kipróbálhassa. Ez a munkáltató számára is egy remek lehetőség arra, hogy a pályázó rátermettségét, munkához való attitűdjét, terhelhetőségét, társas kompetenciáit felmérje.

A javaslat előnye, hogy az alkalmazni kívánt AKV teszt már rendelkezésre áll, a neurális modellek már kidolgozottak, értékelési metódusuk már kipróbált és a meglévő működő rendszer részei. Ebben az esetben természetesen a humán szakember célirányosan, a helyi sajátosságokat figyelembe véve irányítja az alkalmassági vizsgálat folyamatát. Időfaktor tekintetében lerövidíti a kiválasztási eljárás folyamatát, illetve próbanap alkalmazásával a kiválasztási folyamat egyben predikcióként is felfogható, a pályázó bevalásának esélye megnő, mely által a szervezeten belüli fluktuáció csökkenthető. A félig strukturált interjúban lehetőség nyílik arra, hogy szélesebb körben tájékozódhasson a munkáltató a jelölt szakmai előképzettségéről, munkatapasztalatairól egyaránt.

A módszer hátránya lehet, hogy az esetleges pszichés egyensúlytalanságok azonosításához a kiválasztást végző szakember (HR) nem rendelkezik kellő kompetenciával, így annak esetleges megítélése nem adott.

7.8. HELYI SZINTEN TÖRTÉNŐ PÁLYAALKALMASSÁGI VIZSGÁLAT III. (A BELÉPÉSTŐL A VEZETŐI SZINTIG)

A szintén helyi szinten alkalmazható módszertan alapját az AKV teszt alkalmazásával és a helyi szerv humán szakemberének bevonásával, a jelölt pályára történő alkalmassága, a fenti kritériumok megléte esetén (neurális modell alkalmazása) megállapítható. Amennyiben az új munkatárs próbaidőt követően – melynek időtartama 3-6 hónap – beválnak tekinthető, és felmerül szakmai előmenetelének lehetősége, valamint munkahelyi vezetői érdekesnek tartják majd a későbbiekben vezetői beosztás betöltésére, úgy célszerű átgondolni a munkakör betöltője esetén a későbbi tudatos humán erőforrás tervezés és vezetői utánpótlás biztosítása érdekében egy – már korábban bemutatott – Központba történő delegálását annak érdekében, hogy vezetői kompetenciái felmérésre kerüljenek. Ez a célirányos tervezés szolgálhatja a vezetői utánpótlás tudatos tervezését, fejlesztését, megvalósítását. A Központban – a rendvédelemben már bevezetett és kipróbált, fentebb már ismertetett KVR (Komplett Vezetőkiválasztási Rendszer) eljárás alkalmazása során – lehetőség nyílik a vezető-jelölt vezetői kompetenciáinak felmérésére, szükség szerinti egyéni vagy csoportos fejlesztésére.

Amennyiben a bevált munkavállaló eredményesen teljesíti a KVR eljárást, eredménye eléri a meghatározott kritérium szintet, azonban a feltárt kompetenciái esetleges fejlesztésre szorulnak, van lehetősége – akár a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (továbbiakban NKE) rendszerén belül is kialakítható – fejlesztő tréningeken történő részvételre, akár egyéni vagy csoportos coachingra. Az NKE az a hiteles oktatási intézmény, amely jól ismeri a közigazgatás rendszerét, magas színvonalon képzett szakember gárdával rendelkezik, így a célzott, kompetencia-fejlesztő tréningek módszertanának kidolgozása és végrehajtása kézenfekvő.

A javaslat előnyének tekinthető, hogy mind az alapkompenciákat vizsgáló (AKV teszt), mind pedig a vezetői kompetenciákat vizsgáló eljárás jelenleg rendelkezésre áll, kidolgozásuk nem szükséges. Egymásra épülő, közös értékelési rendszert alkalmazó (ST9) eljárások, melyek a közigazgatás specifikumait is tartalmazzák. Rendszerben kezelhetik az egyént a belépéstől a vezetővé válás útján kísérhetik. Egyenszilárdságot és átjárhatóságot biztosíthatnak. A képzéshez, fejlesztéshez, tréningekhez szükséges szakemberek is rendelkezésre állnak az NKE oktatói gárdáján belül.

Kockázata lehet ennek a javaslatnak, hogy az ilyen struktúrával rendelkező rendszernek célszerű centralizáltan működnie, mely eszköz- és humán erőforrás (pszichológus, tréner, szervező) bázisának kialakítása költségekkel járhat. (A Belügyminisztérium keretein belül működő Vezetőképzési, Továbbképzési és Tudományszervezési Főosztályon lefolytatható a fent említett módszer alkalmazásával működő vezető-kiválasztási eljárás.)

7.9. KÖZIGAZGATÁSI KIVÁLASZTÁSI SZAKÉRTŐI CSAPAT KIALAKÍTÁSA

A közigazgatási interjúztatás színvonalának és szakszerűségének erősítése érdekében olyan szakértői csapat kialakítását javasoljuk, akik közigazgatási szakmai- és/vagy emberi-erőforrás-gazdálkodás ismeretekkel rendelkeznek, és affinitást éreznek a kompetenciaalapú pályakezdeményezési folyamatban való részvételre, továbbá oktatói, tudás-átadó kompetenciával is rendelkeznek.

A szakértő csapatba pályázat útján, a munkáltatói jogkör gyakorló támogatása mellett lehetne bekerülni. Hasonló konstrukció, mint az alap- és szakvizsga felkészítő program képzői és vizsgálónői feladatainak ellátása. Javasolt, hogy a szakértői körbe a piaci szféra felkészült és tapasztalt kiválasztási szakemberei is bekerülhessenek. A feladat állhatna a közigazgatási szervek érintett szakembereinek felkészítéséből, és/vagy a munkáltató általi felkérés alapján a munkáltatónál lefolytatandó kompetenciaalapú pályakezdeményezési vizsgálatban történő kiválasztási munka ellátásából. A szakértői felkészítésben indokolt a Nemzeti Közszolgálati Egyetem bevonása és együttműködés az Szolgáltató Központtal.

7.10. ELEKTRONIKUS HUMÁN KÉZIKÖNYV (E-BOOK) ÖSSZEÁLLÍTÁSA A KÖZIGAZGATÁSI KIVÁLASZTÁSI FOLYAMATRÓL

A közigazgatás kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodási modelljéről, a napjainkban aktuális humán folyamatokról – különös tekintettel a kiválasztásra – ismerettel kell rendelkeznie a döntéshozóknak és a szakembereknek, valamint a közigazgatásba pályázóknak egyaránt.

A javasolt e-book két különálló részből állhat: az általános bevezető ismeretek mellett, az első a közigazgatási szakmai vezetőknek, és humán szakembereknek tartalmazhat elméleti és gyakorlati kiválasztási ismereteket, a második rész a célcsoportnak, a pályázóknak teheti átláthatóvá és érthetővé a kompetenciaalapú pályakezdeményezési vizsgálatot.

Az e-book „belső” részében, amelyhez a közigazgatási vezetők, szakemberek férhetnének hozzá valamennyi olyan módszertani segédlethez – például teszt-típusok, interjú minta, kérdés típusok, kommunikációs eszközök – amely az elmélet mellett a gyakorlatban is segítséget nyújthat az érintetteknek.

8. ÖSSZEGZÉS

8.1. A KÖZIGAZGATÁS SAJÁTOSSÁGAI

A munkaerőpiac kihívásai egyre inkább a tehetséges szakemberek megszerzéséről és megtartásáról szólnak. A piaci szférától és a közigazgatástól is elvárja ma már a munkaerő a szellemileg és érzelmileg támogató munkahelyi légkört. Az álláskeresőnél a „Miért előnyös ez nekem?” kérdést teszi fel magának az álláskereső, ezért a közigazgatásnak tudnia kell rá a választ. Változnia kell a közigazgatási felsővezetők, az alkalmazásról a végső döntést meghozó munkáltatói jogkör gyakorlók szemléletének is.

Az üres álláshelyek száma végső soron a szolgáltató állam zavartalan működését is veszélyeztetheti. Szerencsére elmozdulás tapasztalható, mivel egyre nagyobb számú vezető tartja fontosnak, hogy a „kollégák a bőrükön érezzék a Jó Államot”. A közigazgatás rendszerében alapvetően más súlypontokkal találkozunk, mint a versenyszférában. A keretek kevésbé rugalmasak, ugyanakkor még mindig kiszámíthatóbbak, ami erősítheti az elhelyezkedni vágyók biztonságérzetét. Példaként említést érdemel, hogy „a kormányhivatalok a Kormány társadalompolitikájának helyi szintű leképezésében működnek közre. A feladat igen jelentős felelősséget jelent, hiszen az intézkedések végrehajtásának minősége a társadalom széles rétegét érinti. Ahhoz, hogy például az ügyfelekkel foglalkozó kollégák átérezzék a kormány szándékát a rugalmas, pontos és gyors ügyintézésrel kapcsolatban, hogy napi munkájuk mögött fellelhető legyen egyfajta hivatás- vagy küldetésstudat, a foglalkoztatóknak is komolyan, tudatosan tenniük kell.”²⁴ A munkatársaknak nem csak a képzéseken kell találkozniuk a szolgáltató közigazgatás és a Jó Állam gondolatosságával, hanem el kell érni, hogy magukénak is érezzék a szellemiségét.

A közigazgatás elsődleges funkciója a társadalom szolgálata, a mindenkori közfeladatnak minősülő teendők minél hatékonyabb és eredményesebb megvalósítása. A központi és a helyi közigazgatásban egyaránt érvényesülnie kell az emberierőforrás-gazdálkodás egyik alapvető törvényszerűségének: megfelelő embert a megfelelő helyre!

8.2. MÓDSZERTANI JAVASLATOK ÖSSZEGZÉSE

A kompetenciaalapú pályaalakmassági vizsgálatok módszertanára vonatkozó valamennyi javaslatunk a gyors, rugalmas, ugyanakkor magas szakmai színvonalú közigazgatási kiválasztás megvalósítása érdekében fogalmazódott meg. Fontos szempont volt a közigazgatási szervek döntéshozóinak, és humán szakembereinek a megfelelő mozgástér biztosítása, a munkaköri követelmények szem előtt tartása, a közigazgatási szervek típusát, szintjét figyelembe vevő módszertani keretszabályok megfogalmazása.

A kiindulási alap az volt, hogy a már meglévő, és felhasználható, korábbi kiválasztási fejlesztések eredményei is beépüljenek a javaslatok sorába.

Az eredményes közigazgatási kiválasztás csak a közigazgatási szervek felkészült, elkötelezett vezetői és humán szakemberei együttműködésében valósulhat meg. Lényeges, hogy a közigazgatási szerv felismerje: mire, melyik kiválasztási „csomagra” van szüksége a sikeres kiválasztás érdekében. Alapvető feltételként fogalmaztuk meg a javaslatok sorában, hogy

²⁴ Dr. Pajtók Gábor interjú a felelős foglalkoztatásról a HR portálon (2017.) Elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/a-kollegaknak-a-borukon-kell-ereezniuk-a-jo-allamot-20170330.html> (utolsó letöltés: 2018. szeptember 25.)

szükség van olyan központi támogató szervezet létrehozására, amely szakembereivel, valamint az NKE-vel szoros együttműködésben, annak tudásbázisán megvalósuló gyakorlatorientált módszertani felkészítésével a folyamatosságot, és az egyenletes szakmai színvonal megvalósítását segíti.

A javaslatoknál kockázatként a szakértő szervezet, és emberi erőforrás hiánya, továbbá a pénzügyi feltételek megteremtésének problémája merült fel. Mindezeket befolyásolja a közigazgatásban megüresedő álláshelyek számossága, a fluktuáció mértéke, az üres álláshelyek betöltése érdekében lefolytatott kiválasztási eljárások mennyisége, és az álláskereső (pályázók) létszáma. Egyes elemzések szerint a közigazgatásban megközelítőleg 10%-os mértékű a létszámhiány. A Központi Statisztikai Hivatal legutóbbi, 2018. júniusi munkaerőpiaci jelentése szerint pedig 7105 üres álláshely volt a közigazgatásban. Az adatok megalapozott elemzése érdekében indokoltnak tartjuk jelen szakmai javaslat elbírálásához kapcsolódóan, a közigazgatási szervek toborzással, kiválasztással kapcsolatos adatszolgáltatásának elrendelését.

A javaslataink alternatív megoldásokat kínálnak. Kormányzati, és szakmapolitikai döntések meghozatala elengedhetetlen ahhoz, hogy a kompetenciaalapú pályakezdeményezés vizsgálata az eredeti célt betöltsék: a pályakezdeményezők és a közigazgatásba újonnan bekerülő szakemberek teljesítményükkel járuljanak hozzá a közigazgatási szervezetek teljesítményéhez, a közigazgatási működés szolgáltató jellegének erősítéséhez. A munkatársak megszerzése mellett a megtartás fontosságára is felhívtuk a figyelmet. A területi szintekhez igazodó összefoglaló táblázatban foglaljuk össze a módszertani javaslatokat.

JAVASLAT

A kompetenciaalapú pályakezdeményezés vizsgálathoz a kiválasztáskor választható módszertanra

Közigazgatási szerv típusa	Az ajánlott, választható módszertani csomag elemei	Megjegyzés
Minisztériumok Központi Hivatalok (például NAV) Autonóm államigazgatási szervek (például Egyenlő Bánásmód Hatóság)	Alapkompetencia Vizsgáló Teszt, (AKV teszt) Assessment Center AC vizsgálat (páros)	Vezetői kiválasztás esetén Komplet Vezető-kiválasztási Teszt (KVR eljárás) Coaching szolgáltatás fejlesztés esetén
Fővárosi/Megyei Kormányhivatalok*	Alapkompetencia Vizsgáló Teszt, (AKV teszt) online kitöltése Assessment Center AC vizsgálat (egyéni, páros, csoport) Interjú (félleg strukturált) Bemutató gyakorlat	Az AC feladatok típusának megválasztása a munkaköri követelményeknek megfelelően Az interjú során az alapkompetenciákkal kapcsolatos kérdésekkel tisztázhatjuk az esetleges ellentmondásokat. Ez a gyakorlat néhány percet vesz igénybe és a jelölt önbemutatót szolgálja.

Közigazgatási szerv típusa	Az ajánlott, választható módszertani csomag elemei	Megjegyzés
<p>Területi önkormányzatok szervei** Települési önkormányzatok szervei***</p> <p>*A kormányhivatal a Kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szerve: járási/kerületi hivatalokból és közvetlenül a kormány megbízott vezetésével a kormány megbízott vezetése alatt álló szervezeti egységekből áll. A szervezeti egységek főosztályokra és osztályokra tagolódnak.</p> <p>**Települési önkormányzatok a községekben, a városokban, járási székhely városokban, megyei jogú városokban és a fővárosi kerületekben működnek.</p> <p>***A területi önkormányzatok a megyékben működnek. A fővárosi önkormányzat egyszerre települési és területi önkormányzat is.</p>	<p>Ajánlás: CPI (California Psychological Inventory) RAVEN Standard Progresszív Mátrixok BFQ (Big Five Questionnaire) és BFA (Big Five Adjectives) Felvételi elbeszélgetés (interjú vagy félig strukturált interjú)</p> <p>Ajánlás: Alapkompetencia Vizsgáló Teszt (AKV teszt) online felvétele Interjú (félig strukturált, illetve kompetencia alapú) Próbanap</p> <p>Ajánlás: Alapkompetencia Vizsgáló Teszt (AKV teszt) Beválás esetén (minimum 3-6 hónap próbaidőt követően) KVR eljárás a Központba</p>	<p>Az ajánlott tesztek értelmezéséhez pszichológus kompetencia szükséges</p> <p>A felvételi elbeszélgetés bizottságban történik, melynek tagjai: humán szakember, pszichológus és az adott szervezet képviselője.</p> <p>A próbanap a konkrét munkakörben történő feladatok ellátásához szükséges kompetenciák gyakorlatban történő megmutatása.</p> <p>Kompetencia fejlesztés esetén az NKE bevonásával történő fejlesztő tréning/coaching.</p>

A javaslatunkkal kapcsolatban meghozandó döntések alapján a következő lépésnek a működési kereteket, és a módszertant meghatározó jogszabályok áttekintésének, továbbá a szükséges módosítások meghozatalának és/vagy újraszabályozásnak kell lenni.

Álláspontunk szerint a jogszabályoknak olyan előírásokat kell tartalmazni, amelyek tükrözik a „megrendelő” igényeit, és nemcsak elméletben alapozzák meg az azokhoz igazodó tényleges kiválasztási módszertant, a kompetenciaalapú pályakialakítási vizsgálatot, hanem ténylegesen, a gyakorlatban segítik a közigazgatásba bekerülő pályakezdeket és újonnan belépők minőségi szelekcióját.

9. JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE

1/1999. (I. 18.) IM-EüM együttes rendelet a bírák és a bírósági titkárok pályaalkalmassági vizsgálatáról (Bírák és ügyészek pályaalkalmassági vizsgálata) <http://www.jogiforum.hu/hirek/23129>

1/1999. (I. 18.) IM-EüM együttes rendelet a bírák és a bírósági titkárok pályaalkalmassági vizsgálatáról (Bírák és ügyészek pályaalkalmassági vizsgálata). Elérhetőség: <http://www.jogiforum.hu/hirek/23129> (utolsó letöltés: 2018. szeptember 21.)

1996. évi XLIII. törvény – A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról.

2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről.

2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről.

21/2000. (VIII. 23.) IM-BM-TNM együttes rendelet – A fegyveres szervek hivatásos, közalkalmazotti és köztisztviselői állományának munkaköri egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint a belügyi egészségügyi szolgálat igénybevételéről.

33/1997. (V. 13.) BM-IM-TNM együttes rendelet – A fegyveres szervek hivatásos és szerződéses állományának egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassága, az ideiglenes szolgálat-, keresőképtelenség, illetve az állomány megváltozott egészségi állapotú tagjai egészségügyi felülvizsgálatának elbírálásáról és a belügyi egészségügyi intézmények igénybevételéről.

406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet 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.

57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet – Az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazotti és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2018.06.27-28-án megtartott nemzetközi konferencia előadásainak szerkesztett anyag.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetemen 2018. 06. 27-28-án megtartott nemzetközi konferencián elhangzott előadások prezentációinak szerkesztett változata.

A rendészeti vezető-kiválasztási eljárás szakmai protokollja (2013). Budapest. BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság.

A rendészeti vezető-kiválasztási eljárás szakmai protokollja (2013). Budapest, BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság.

10. FELHASZNÁLT IRODALOM

- Antalovics Miklós, Dr. (2004): Munkaköri és munkahelyi szocializáció, előadást kísérő jegyzet, BME.
- Bokodi Márta, Dr. (2016): Alapkompetencia kutatócsoport Összefoglaló tanulmány: „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖ-FOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 projekt keretében. Budapest, NKE.
- Csirszka János (1968): Munka és pályaalkalmasság pszichológiája. Budapest, Tankönyvkiadó Vállalat.
- Juhász Márta, Dr. (2000): A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája I. BME 21/2000. (VIII. 23.) IM-BM-TNM együttes rendelet – A fegyveres szervek hivatásos, közalkalmazotti és köztisztviselői állományának munkaköri egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint a belügyi egészségügyi szolgálat igénybevételéről.
- Klein Sándor (2002): Vezetés és szervezetpszichológia. Budapest, Edge 2000 Kft.
- Klein Sándor (2003): Munkapszichológia Budapest. Budapest, Edge 2000Kft.
- Klein Sándor (2008) szerkesztésében: Módszertani kézikönyv a vezető köztisztviselők új típusú kiválasztásához, Személyügyi központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés ÁROP 2.2.1 – 2007 – 0002.53.
- Linder Viktória, Dr. (2010): Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átesünk a ló túlsó oldalára? Elérhetőség: www.mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0419/linder2.pdf (utolsó letöltés: 2018. szeptember 21.)
- Munkakör alapú humán erőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja konferencia; (2018. június 27–28. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Oktatási Központ) konferenciakötet (2018); Szerk.: Ragó Kinga, Dr. Szakács Gábor, nem publikus elektronikus dokumentum.
- Nagyné Bereczki Szilvia (2008): A szakmaspecifikus alkalmasságvizsgálat helye és szerepe a Magyar Honvédség, a haderőreform tükrében Alkalmasság- és beválasztásvizsgálat. Budapest, Doktori (PhD) értekezés.
- Nemeskéri Gyula – Fruttus István Levente (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Budapest, Ergofit Kft.
- Paksi-Petró Csilla (2015): Új, korszerű módszerek és technikák a közszolgálati továbbképzésben és vezetőképzésben. Jó gyakorlatok, modellek, tapasztalatok és a felnőttképzés rendszerébe történő implementálhatóságuk vizsgálata. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal, Szakképzési és felnőttképzési kutatásokat támogató pályázati program. Budapest, Kézirat: teljes kutatási dokumentáció.

Rigó B. – Simon M.: A vezető-kiválasztás egykor és ma – megfeleléstől az eredményességig. Elérhetőség: http://www.pecshor.hu/periodika/XVII/rigo_simon.pdf (utolsó letöltés: 2018. szeptember 21.)

Szabó E. (2010): A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében. Debrecen, Debreceni Egyetem. Elérhetőség: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/93931/ertekezes.pdf;jsessionid=82B5935A79EE2DF6450A-16A90421C241?sequence=5> (utolsó letöltés: 2018. május 10.)

Szokolszky Ágnes (2004): Kutatómunka a pszichológiában. Budapest, Osiris Kiadó, 6.3.1. szakasz; forrás: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_kutato-munka_a_pszichologiaban/ch02s05.html (utolsó letöltés: 2018. június 29.)

Világi Rudolf (2000): Munkahelyi szocializáció vagy mit tehet a személyügy az új dolgozó beilleszkedésének segítése érdekében I-II.rész. Budapest, Humánpolitikai szemle.

Virág L. (szerk.) (2009) A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja. Budapest, Rendőrség Tudományos, Technológiai és Innovációs Tanács.

11. MELLÉKLETEK

11.1. SZÁMÚ MELLÉKLET

A személyiség ötfaktoros modelljének mérésére kidolgozott önjellemző mérőeszköz

A Big Five Kérdőív (BFQ) a személyiség mérésére kidolgozott átfogó önjellemző kérdőív, melynek alapját a személyiségkutatások eredményeként kibontakozó ötfaktoros személyiségmodell alkotja. A 132 tételből álló mérőeszköz a személy alapvető érzelmi, interperszonális és motivációs jellegzetességeit méri. Dimenziói a következők: Energia, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Érzelmi stabilitás és Nyitottság. Minden skála két további alskálára bomlik, amelyek a fő dimenziókon belüli finomabb osztályozást teszik lehetővé.

Az Energia dimenzió a hagyományos értelemben vett extraverzióknak felel meg, a skálán magas pontszámot elérők társaságkedvelők, aktívak, bőbeszédűek, szeretik az izgalmakat, vidám természetűek és energikusak. A faktor két alskálája a Dinamizmus, mely a közlékenységre és a lelkesedésre utal, illetve a Dominancia, amely az önbizalmat és a magabiztosságot foglalja magában.

A Barátságosság dimenziót a szakirodalomban gyakran Kellemességnek is nevezik, ez az Extraverzióhoz hasonlóan elsődlegesen interperszonális dimenzió. A magas pontszámot elérő személyek önzetlenebbek, több együttérzést mutatnak mások felé, míg az alacsony pontszámúak egocentrikusak, versengők és kevésbé bíznak meg másokban. A dimenzió az alábbi két alskálára épül: Együttműködés/Empátia és Udvariasság. Az előbbi alskála a mások szükséglete iránti érzékenységet, míg az utóbbi az emberséges, jóindulatú, engedelmes viselkedésbeli megnyilvánulásokat tartalmazza.

A kitartásra, az önkontrollra és a célirányos magatartásra utaló Lelkiismeretesség dimenzió további két alskálája a Pontosság és a Kitartás. A lelkiismeretes személyek megbízhatóak, pontosak, céltudatosak és erős akaratúak. A Pontosság alskála a megbízhatóság, rendszeresség és alaposág személyiségdimenziókra utal, míg a Kitartás a tevékenységek véghezviteléhez szükséges szívósságot fejezi ki.

Az Érzelmi stabilitás a pozitív végponton kiegyensúlyozottságot, a szorongás hiányát, jó stressztűrést jelöl. Két alskálája az Emocionális kontroll, valamint az Impulzivitás-kontroll. Az Emocionális kontroll a szorongás és az érzelmekkel való megküzdés képességére, míg az Impulzivitás-kontroll az ingerlékenység, az elégedetlenség és a düh szabályozásának képességére vonatkozik.

A Nyitottság dimenzió két alskálából áll: Nyitottság a kultúrára, amely a személy kulturális érdeklődésének feltárását célozza, és a Nyitottság a tapasztalatokra, amely az újdonságra való nyitottságot és az eltérő értékek iránti toleranciát, valamint más emberek, szokások és életstílusok iránti érdeklődést tartalmazza.

A validitásskálaként beillesztett Szociális Kíváncsiság Skála segít kiszűrni a torzított válaszadást. Minden alskála (beleértve a validitásskálát is) 12 tételből áll, melyből 6 fordított (negatív irányban megfogalmazott).

11.2. SZÁMÚ MELLÉKLET

406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet²⁵, 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

A Kormány az Alkotmány 35. §-a (1) bekezdésének b) pontjában megállapított feladatköreiben eljárva, valamint a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 80. § (1) bekezdésének k) és l) pontjában kapott felhatalmazás alapján a következőket rendeli el:

Hatály

1. § (1) A rendelet hatálya kiterjed a köztisztviselőt foglalkoztató közigazgatási szervekre.

(2) A rendelet hatálya a 11-15. § tekintetében a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 10. § (12) bekezdésében meghatározott személyekre is kiterjed.

(3) A rendelet hatálya kiterjed a rendelet szerinti pályázati eljárásban résztvevőkre (a továbbiakban: pályázó).

A pályázati eljárás

2. § (1)-(2)

(3) A Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ (a továbbiakban: szolgáltató központ) által nyújtott szolgáltatásokat a közigazgatási szervek térítésmentesen veszik igénybe.

3. §

A szolgáltató központ által lefolytatott pályázati eljárás

4. § (1) A közigazgatási szerv a köztisztviselői állás betöltése érdekében pályázati eljárás lefolytatását kezdeményezheti a szolgáltató központnál.

(2) A közigazgatási szerv a pályázati eljárás útján betölteni kívánt köztisztviselői állásról elektronikus úton munkakörtérképet tölt ki, amelyet a pályázati kiírás tervezett közzétételének időpontja előtt legalább 3 munkanappal korábban továbbít a szolgáltató központ részére.

(3) A szolgáltató központ a pályáztatni kívánt állás munkakör-térképe alapján – a szolgáltató központ belső szabályzatában meghatározottak szerint – megállapítja az általa lefolytatandó kompetencia-vizsgálat módját, a pályázatok elbírálásának rendjét, és ezek alapján elkészíti a pályázati kiírás szövegét. Az így összeállított pályázati kiírást elektronikus úton megküldi a közigazgatási szervnek, amely 1 munkanapon belül tájékoztatja a szolgáltató központot az esetleges észrevételeiről. A pályázati kiírást a szolgáltató központ a honlapján teszi közzé.

(4) A szolgáltató központ a pályázati kiírás közzétételét követően tájékoztatja a közigazgatási szervet:

- a) a pályázat közzétételének időpontjáról,
- b) a pályázati kiírás végleges szövegéről,
- c) a pályázati eljárás menetéről,
- d) a pályázat lezárásának várható időpontjáról.

(5) Ha a pályázati kiírás szolgáltató központ általi közzétételét követően a közigazgatási szerv a pályázati kiírást egyéb úton is közzéteszi, akkor az általa közzétett pályázati kiírás nem

²⁵ 2018.09.22- i állapot.

térhet el a szolgáltató központ által közzétett pályázati kiírástól. A pályázatokat a szolgáltató központhoz kell benyújtani.

5. § (1) A szolgáltató központ által kiírt pályázatra jelentkezni lehet:

a) elektronikus úton a szolgáltató központ által működtetett elektronikus rendszerben való jelentkezéssel, vagy

b) a pályázat szolgáltató központnak postai úton történő megküldésével.

(2) Ha a pályázó a pályázatot postai úton küldi meg, akkor pályázhat a szolgáltató központ honlapjáról letöltött, kinyomtatott pályázati adatlappal is. A postai úton pályázó adatait a szolgáltató központ nyilvántartásba veszi a pályázati adatbázisba.

(3) A pályázónak a pályázatához csatolnia kell a motivációs levelét.

(4) A pályázónak a pályázati kiírásban megjelölt okiratokat, illetve bizonyítványokat a szolgáltató központnál lefolytatott kompetencia-vizsgálat során kell eredetben bemutatni.

(5) A pályázatot a pályázati kiírásban szereplő, a pályázat benyújtására előírt határidőben érkezettnek kell tekinteni, ha:

a) az elektronikus úton pályázó legkésőbb a benyújtásra előírt határidő utolsó napján bejelentkezett a pályázati adatbázisba és megküldte pályázatát, illetve

b) a postai úton pályázó legkésőbb a benyújtásra előírt határidő utolsó napján postára adta a pályázati anyagát.

Ha a határidő utolsó napja szombat, vasárnap vagy munkaszüneti nap, a határidő a következő munkanapon jár le. A határidőt kétség esetén megtartottnak kell tekinteni.

6. § (1) A szolgáltató központ a postán beérkezett pályázatokat rögzíti a pályázati adatbázisban. Az elektronikus pályázatokat az elektronikus rendszer rögzíti. A pályázati határidő leteltét követően a szolgáltató központ megvizsgálja a pályázatokat, és előszűrést végez a pályázók között.

(2) A szolgáltató központ az előszűrés során érvénytelennek nyilvánítja azokat a pályázatokat, amelyek:

a) a pályázati kiírásban szereplő benyújtási határidőn túl érkeztek,

b) nem a szolgáltató központhoz kerültek benyújtásra.

(3) A (2) bekezdésben foglaltakon túl érvénytelen a pályázat, ha

a)

b) a pályázó a pályázati kiírásban meghatározott egyéb feltételeknek nem felel meg.

(4) Ha a szolgáltató központ érvénytelennek nyilvánítja a pályázatot, akkor arról és annak indokairól haladéktalanul – de legkésőbb az érvénytelenné nyilvánítást követő 2 munkanapon belül – tájékoztatja a pályázót.

(5) A szolgáltató központ az előszűrés eredménye alapján összeállítja azon pályázók körét, akiket kompetencia-vizsgálatra javasol.

7. § (1) A szolgáltató központ a kompetencia-vizsgálatra javasolt pályázókat értesíti a kompetencia-vizsgálat fajtájáról, helyéről és időpontjáról. A szolgáltató központ több időpontot jelöl meg a pályázó számára, amikor a kompetencia-vizsgálaton részt vehet.

(2) A szolgáltató központ – a munkakör jellegétől (vezető vagy nem vezető beosztású köztisztviselői állás) függően – az alábbi kompetencia-vizsgálatokat végezheti:

a) személyes interjú,

b) munka-alkalmassági teszt,

c) értékelő központ.

(3) A köztisztviselői állásra pályázó esetében a kompetencia-vizsgálat keretében először személyes interjúra, majd munka-alkalmassági tesztre kerül sor, továbbá a munkakör jellegétől függően újabb személyes interjút folytathat le a szolgáltató központ. Főosztályvezető-helyettes és osztályvezető beosztásra pályázó esetében az első személyes interjút és a

munka-alkalmassági tesztet követően vagy egy újabb személyes interjúra, vagy – a szolgáltató központ döntésétől, illetve a közigazgatási szerv kérésétől függően – értékelő központra kerül sor. Főosztályvezetői, vagy azzal azonos szintű vezetői beosztásra pályázó esetében a személyes interjút és a munka-alkalmassági tesztet követően értékelő központot folytat le a szolgáltató központ a kompetencia-vizsgálat során. Értékelő központ – a munkakör jellegétől függően – egyéb vezetői, kivételesen nem vezetői munkakörre történő pályázók esetében is elvégezhető.

(4) Az értékelő központ – a munkakör jellegétől függően – egyéni, vagy csoportos lehet.

(5) A munkáltatói jogkör gyakorlója által kijelölt köztisztviselő – amennyiben a munkáltatói jogkör gyakorlója kéri – a pályázóval folytatott személyes interjún – amelynek időpontját a szolgáltató központ határozza meg – részt vesz. Ha a munkáltatói jogkör gyakorlója úgy dönt, hogy a személyes interjún ő, vagy az általa kijelölt köztisztviselő részt kíván venni, akkor az adott köztisztviselői állásra kiírt pályázati eljárás során meghallgatott valamennyi pályázóval történő személyes interjún részt kell vennie. A személyes interjún a munkáltatói jogkör gyakorlója vagy az általa kijelölt köztisztviselő a pályázó szakmai tudását is mérheti.

(6) A munka-alkalmassági teszt elektronikus formában is elvégezhető.

(7) Az értékelő központot egy értékelő bizottság folytatja, amelynek létszáma legfeljebb öt fő, tagjai a szolgáltató központnál alkalmazott, megfelelő szakismerettel rendelkező személy (2 fő), a munkáltatói jogkör gyakorlója által kijelölt kiválasztásért felelős köztisztviselője, a munkáltatói jogkör gyakorlója vagy az általa kijelölt köztisztviselő és – a közigazgatási szerv kérése esetén – a közigazgatási szerv által javasolt szakértő.

(8) A pályázó dönthet úgy, hogy a kompetencia-vizsgálatának eredménye nem használható fel a pályázati eljárásban. Ez esetben a pályázó a pályázati eljárásában és a közigazgatási szerv által lefolytatott kiválasztási eljárásban nem vehet részt.

(9) A pályázó munka-alkalmassági tesztjének adatait a szolgáltató központ a pályázó kérésére a vizsgálat lefolytatását követő hat hónapig a toborzási adatbázisban kezeli és nyilvántartja, és újabb pályázat benyújtása esetén – amennyiben az a megpályázott munkakörre történő kompetencia-vizsgálathoz felhasználható – az új pályázati eljárás során ismételten felhasználja. Ha a pályázó kéri, akkor a szolgáltató központ a korábbi pályázati eljárásban lefolytatott munka-alkalmassági tesztjének adatait nem használja fel az új pályázati eljárásban, hanem újabb munka-alkalmassági tesztet folytat le.

8. § (1) A kompetencia-vizsgálat lefolytatását követően a szolgáltató központ összeállítja a pályázók ajánlati listáját. A szolgáltató központ az ajánlati listát, az azon szereplő pályázók pályázati anyagát, a kompetencia-vizsgálat, valamint a szolgáltató központ alkalmazottja által a pályázóról készített összefoglaló értékelést elektronikus úton megküldi a közigazgatási szervnek.

(2) Ha nincs olyan pályázó, aki a szolgáltató központ által lefolytatott kompetencia-vizsgálaton megfelelt, akkor a pályázati eljárást eredménytelennek kell tekinteni.

(3) A szolgáltató központ által megküldött ajánlati listára – a pályázók számának, valamint a betöltésre kerülő állás felelősségi szintjének figyelembevételével – legfeljebb 10 pályázó kerülhet fel.

9. § (1) A közigazgatási szerv minden ajánlati listán szereplő pályázót értesít a kiválasztási eljárás további menetéről, így különösen annak helyéről, idejéről, a kiválasztási eljárás során alkalmazott egyéb kiválasztási módszerről.

(2) Az ajánlati listán a pályázók között felállított sorrend a közigazgatási szervet a kiválasztási eljárása során nem köti.

(3) A közigazgatási szerv a kiválasztási eljárás lefolytatását követő három munkanapon belül elektronikus úton tájékoztatja a szolgáltató központot a kiválasztási eljárás eredményéről.

(4) A tájékoztatásnak tartalmaznia kell:

- a) a kiválasztási eljárás eredményét,
- b) az eredményes pályázó megnevezését,
- c) a kiválasztási eljárás eredménytelensége esetén annak indokait.

(5) A szolgáltató központ a közigazgatási szerv döntését követő 5 munkanapon belül értesíti a pályázókat a kiválasztási eljárás eredményéről, és egyidejűleg tájékoztatja az eredménytelenül pályázókat a toborzási adatbázisba való jelentkezés lehetőségéről.

10. §

10/A. §

Adatkezelés és toborzási adatbázis

11. § A szolgáltató központ az elektronikus rendszer részeként a 2. melléklet szerinti adattartalommal pályázati adatbázist működtet.

12. § (1) A toborzási és a pályázati elektronikus rendszerhez – a jelen rendeletben meghatározott mértékig – történő közvetlen (online) hozzáférés érdekében a szolgáltató központ egyedi azonosítót ad ki a közigazgatási szerv által meghatalmazott ügyintézőknek, valamint a toborzási, vagy a pályázati adatbázisba jelentkező személyeknek.

(2) Az (1) bekezdés szerinti egyedi azonosító kiadását a közigazgatási szerv vezetője igényelheti a 3. melléklet szerinti regisztrációs bejelentő lap megküldésével, legkésőbb

- a) a toborzási adatbázisban történő első keresés megkezdése előtt 10 munkanappal,
- b) a pályázati kiírást kezdeményező szerv az első pályázati kiírás kezdeményezése (munkakör-térkép megküldése) előtt 10 munkanappal,
- c) a pályázatot kiíró szerv az első pályázata kért közzétételi időpontja előtt 10 munkanappal.

(3) A (2) bekezdés szerinti, a hivatali szervezet vezetőjének elektronikus aláírásával ellátott regisztrációs bejelentő lapot a szolgáltató központnak kell elektronikus úton megküldeni. A szolgáltató központ a közigazgatási szervnek a rendszerhasználathoz szükséges egyedi adatait a (2) bekezdés szerinti regisztrációs bejelentő lap megérkezésétől számított 5 munkanapon belül, elektronikus úton küldi meg.

(4) A szolgáltató központ a közigazgatási szerv által meghatalmazott köztisztviselőnek – legfeljebb 6 fő, melytől eltérni a szolgáltató központ vezetőjének engedélyével lehet – különböző jogosultági szinteken – közzétételi, kiválasztó, kereső funkció – biztosít hozzáférést a toborzási és pályázati elektronikus rendszerhez. Egy köztisztviselő egyszerre több funkciót is elláthat.

(5) A pályázati és a toborzási adatbázisba jelentkező személyek a regisztrációs adatlap elektronikus úton történő kitöltésével kapják meg az elektronikus rendszer használatához szükséges egyedi azonosító számukat.

(6) A toborzási adatbázisba való felvételét a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXI-II. törvény 10. §-ának (16) bekezdésében meghatározott feltételekkel rendelkező személy a szolgáltató központ által működtetett internetes portálon keresztül, toborzási adatlap kitöltésével kérheti.

(7) A pályázati adatbázisba való felvételét az elektronikus úton pályázó a szolgáltató központ által működtetett elektronikus rendszeren keresztül, pályázati adatlap kitöltésével kérheti,

(8) Az elektronikus úton pályázó pályázata megküldésével egyidejűleg, vagy a pályázat lezárását követően hozzájárulhat adatainak a toborzási adatbázisban történő nyilvántartásához. Ebben az esetben a pályázati adatbázisban nyilvántartott adatai – ideértve a munka-alkalmassági teszt adatait is – a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 7. számú mellékletében meghatározott adattartalommal továbbításra kerülnek a toborzási adatbázisba.

(9) Amennyiben a toborzási adatbázisban szereplő személy elektronikus úton pályázni kí-

ván, hozzájárulhat a toborzási adatbázisban szereplő adatainak a pályázati adatbázisban történő nyilvántartásához. Ebben az esetben a toborzási adatbázisban nyilvántartott adatai – ideértve a munka-alkalmassági teszt adatait is – a szükséges mértékben továbbításra kerülnek a pályázati adatbázisba.

13. § (1) A regisztrált közigazgatási szerv vezetője vagy az általa erre feljogosított köztisztviselő a betöltetlen álláshely betöltése céljából a toborzási adatbázisban nyilvántartott személyek egyéni azonosításra alkalmatlan módon nyilvántartott adataihoz hozzáférhet.

(2) Amennyiben a közigazgatási szerv az (1) bekezdés szerinti keresés során az álláshely betöltésére potenciálisan alkalmas személyt talál, annak az adatbázisban nyilvántartott egyéb adatait – elektronikus úton – megkéri a szolgáltató központtól.

(3) A szolgáltató központ a toborzási adatbázisból kiválasztott személy nyilvántartott adatait – elektronikus úton – megküldi a közigazgatási szerv részére. A megküldött adatokat a közigazgatási szerv az általa lefolytatott kiválasztási eljárás céljából felhasználhatja.

(4) A szolgáltató központ a toborzási adatbázisban szereplő személy részére – hozzájárulása esetén – elektronikus hírlevél formájában tájékoztatást nyújt az általa megjelölt szempontoknak megfelelő, a szolgáltató központ honlapján közzétett, aktuális köztisztviselői pályázati lehetőségekről.

14. § (1) A pályázati és a toborzási adatbázisban szereplő személyes adatok védelméért, az adatkezelés jogszerűségéért a szolgáltató központ vezetője felelős. A közigazgatási szervnek a megküldött adatok védelméért, az adatkezelés jogszerűségéért a közigazgatási szerv hivatali szervezetének vezetője felelős.

(2) A szolgáltató központ vezetője adatvédelmi szabályzatban határozza meg az iratok, adatok kezelésének adatvédelmi, adatbiztonsági szabályait.

15. § (1) A pályázati és a toborzási adatbázisban szereplő személy kérelmére saját adatairól a nyilvántartásból kivonatot vagy másolatot, illetve szóbeli tájékoztatást kell adni. A tájékoztatást a kérelem beérkezésétől számítva legkésőbb 30 napon belül kell megadni.

(2) A pályázati és a toborzási adatbázisban szereplő személy adatainak helyesbítését, kijavítását személyesen vagy meghatalmazott képviselője útján, továbbá elektronikus formában a szolgáltató központnál írásban kérheti.

(3) A toborzási adatbázisban nyilvántartott személy a (2) bekezdésen túl adatait közvetlenül (online úton) is helyesbítheti, módosíthatja, kijavíthatja.

(4) A pályázati adatbázisban nyilvántartott személy adatait a szolgáltató központ törli a nyilvántartásból:

a) amennyiben a pályázó az adatainak a törlését kéri, a pályázó által meghatározott adatok tekintetében,

b) a pályázati eljárás lezárásakor, az egyéni azonosításra alkalmatlan adatok kivételével.

(5) A toborzási adatbázisban nyilvántartott személy adatait a szolgáltató központ törli a nyilvántartásból:

a) amennyiben a nyilvántartott személy az adatainak a törlését kéri, a nyilvántartott személy által meghatározott adatok tekintetében, továbbá

b) ha a nyilvántartott személy az adatbázisba legalább egy éve nem lépett be.

(6) A (5) bekezdés b) pontja szerinti határidő lejártára a szolgáltató központ előzetesen figyelmezteti az adatbázisban szereplőt.

(7) A pályázati és a toborzási adatbázisban szereplő személy adatainak törlését személyesen vagy meghatalmazott képviselője útján, továbbá elektronikus formában a szolgáltató központnál írásban kérheti.

(8) A toborzási adatbázisban nyilvántartott személy a (7) bekezdésen túl adatait közvetlenül (online úton) is törölheti.

(9) A szolgáltató központ a toborzási és a pályázati adatbázisban szereplő adatokat egyéni azonosításra alkalmatlan módon statisztikai adatgyűjtés céljából felhasználhatja.

A szolgáltató központ által közzétett pályázatokra vonatkozó eljárási szabályok

16. § (1) A köztisztviselői állás betöltésére kiírt pályázatokat közzé kell tenni a szolgáltató központ hivatalos honlapján.

(2) A közigazgatási szerv a pályázatot honlapján, vagy az általa választott egyéb formában hirdeti meg, egyidejűleg – a közzététel kért időpontja előtt legalább 3 munkanappal – a 4. melléklet szerinti adattartalmú közzétételi adatlapot elektronikus úton megküldi a szolgáltató központ részére.

(3) A szolgáltató központ megjeleníti a honlapján az adatlap tartalmán alapuló, az elektronikus rendszer által generált pályázati kiírást. A közzététel időpontjáról elektronikusan értesíti a közigazgatási szervet.

(4) A pályázati kiírás tartalmáért a pályázatot kiíró szerv felel. A szolgáltató központ felelős az alakilag megfelelő, hiánytalan pályázati kiírásoknak a honlapján történő közzétételéért.

(5) A pályázati eljárásban megállapított határidőket a közigazgatási szerv által történő meghirdetéstől kell számítani.

(6) A köztisztviselői állások pályázat útján történő betöltésének elősegítése érdekében a szolgáltató központ a honlapján közzétett pályázatok közötti keresést tesz lehetővé a honlapra látogatók számára.

Értelmező rendelkezések

17. § E rendelet alkalmazásában:

- a) elektronikus úton történő megküldés: a szolgáltató központ által működtetett toborzási és pályázati elektronikus rendszer funkcióinak használatával – közvetlen (online) hozzáféréssel – történő adattovábbítás,
- b) személyes interjú: olyan irányított meghallgatás, amelyen konkrét kérdések feltételével felmérésre kerül a pályázó életútja, tapasztalata, motivációja, preferenciája, főbb erősségei, készségei és képességei, munkavégzési habitusa és stílusa, vezetői habitusa és stílusa stb.,
- c) munka-alkalmassági teszt: olyan írásbeli a munka világára vonatkozó kérdéseket tartalmazó kérdőív, amely számszerűsíthetőn és objektíven megmutatja, hogy adott készségnek, képességnek, kompetenciának milyen szinten van birtokában a pályázó,
- d) értékelő központ: olyan konkrét szituációkat, feladatokat, feladványokat tartalmazó értékelő rendszer, amely kapcsán megállapítható, hogy a pályázó a képességeit, készségeit és kompetenciáit bizonyos helyzetekben, szituációkban mennyire és milyen módon tudja alkalmazni,
- e) képesség: a pozíciótól elvárt tevékenység elvégzéséhez szükséges fiziológiai és pszichikai feltétel,
- f) készség: a munkavégzéshez köthető alkalmazott ismeretek összessége,
- g) közzétételi funkció: a közigazgatási szerv által meghatalmazott köztisztviselő számára adott azon jogosultság, amely során a köztisztviselő jogosulttá válik a toborzási és pályázati elektronikus rendszerben történő közvetlen (online) hozzáférésre a pályázati kiírás közzétételéhez szükséges mértékben,
- h) kiválasztó funkció: a közigazgatási szerv által meghatalmazott köztisztviselő számára adott azon jogosultság, amely során a köztisztviselő jogosulttá válik a toborzási és pá-

lyázati elektronikus rendszerben történő közvetlen (online) hozzáférésre a 4-9. §-okban foglalt feladatok ellátásához szükséges mértékben,

- i) kereső funkció: a közigazgatási szerv által meghatalmazott köztisztviselő számára adott azon jogosultság, amely során a köztisztviselő jogosulttá válik a toborzási és pályázati elektronikus rendszerben történő közvetlen (online) hozzáférésre a 13. § (1)-(3) bekezdésben foglalt jogosultságok gyakorlásához szükséges mértékben,
- j) közigazgatási szerv: a köztisztviselők jogállásáról szóló törvény 1. § (8) bekezdésének c) pontjában meghatározott szervek,
- k) motivációs levél: olyan kísérő dokumentum, amely a pályázó legfontosabb motivációs tényezőire és korábbi munkatapasztalataira hivatkozva alátámasztja alkalmasságát a pozíció betöltésére,
- l) a közigazgatási szerv által javasolt szakértő: a közigazgatási szerv felkérése alapján az értékelő központban részt vevő személy, aki a betölteni kívánt munkakör szakterületén, vagy a közigazgatás területén kiemelkedő szakértelemmel, szakmai tapasztalattal rendelkezik.

Záró rendelkezések

18. § (1) Ez a rendelet – a (2) bekezdésben foglalt kivétellel – 2008. január 1-jén lép hatályba.
(2) E rendelet 3. §-a 2009. január 1-jén lép hatályba.

19. § E rendeletnek az egységes elektronikus ügyintézési rendszer kialakításával összefüggésben egyes kormányrendeletek módosításáról szóló 477/2016. (XII. 27.) Korm. rendelettel megállapított 12. § (3) bekezdését 2017. december 31-ig csak akkor kell alkalmazni, ha az érintett szerv az elektronikus ügyintézés az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól szóló 2015. évi CCXXII. törvény 108. § (2) bekezdése szerint 2018. január 1-jét megelőzően vállalta. Ezen vállalás hiányában 2017. december 31-ig az érintett szerv vonatkozásában az elektronikus kapcsolattartásra e rendelet 2016. december 31-én hatályos rendelkezéseit kell alkalmazni.

1. melléklet a 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelethez

Munkakör-térkép adatai

I. A pályázati kiírást kezdeményező közigazgatási szerv adatai:

1. munkakör-térképet kitöltő személyügyi munkatárs neve,
2. a munkakör-térképet beküldő szerv által képzett iktatószám,
3. munkakör-térkép kitöltésének dátuma,
4. a felügyeletet gyakorló szerv megnevezése (amennyiben a kinevezés jogát a felügyeleti szerv gyakorolja),
5. munkáltató megnevezése (amennyiben a kinevezés munkáltatói jogát a felügyeleti szerv gyakorolja) annak a szervnek a megnevezése, ahol a munkavégzésre sor kerül,
6. munkáltatói jogkör gyakorlójának neve, munkaköre (amennyiben a kinevezés munkáltatói jogát a felügyeleti szerv gyakorolja) a felügyeletet (irányítást) gyakorló vezetőre vonatkozó adatok, a munkáltató címe (amennyiben a kinevezés munkáltatói jogát a felügyeleti szerv gyakorolja) a felügyelet gyakorló szerv címe,
7. kapcsolattartásra kijelölt személyügyi munkatárs neve, elérhetősége,

8. kapcsolattartásra kijelölt szakmai kontakt személy neve, elérhetősége,
9. a munkáltatóval kapcsolatos egyéb lényeges információ.

II. A betöltendő munkakörre vonatkozó adatok:

1. munkakör megnevezése,
2. munkakör szintje (vezető/nem vezető),
10. munkakör szervezeti egysége,
11. munkakör betölthetőségének időpontja,
12. jogviszony időtartama (határozatlan, határozott),
13. foglalkoztatás jellege (teljes munkaidő/részmunkaidős),
14. vezetői megbízás esetén a megbízás időtartama,
15. munkavégzés helye,
16. a munkakörhöz tartozó főbb tevékenységi körök,
17. feladatkör, ellátandó feladatok,
18. munkakör betöltője irányítása alá tartozó személyek száma, szervezeti egységek megnevezése,
19. jogi (utalványozási, munkáltatói) felelősség,
20. a köztisztviselők jogállásáról szóló törvény rendelkezésein túl a jogállásra, az illetmény megállapítására, valamint a juttatásokra vonatkozó egyéb jogszabályok, belső szabályzatok megnevezése,
21. munkakör betöltéséhez elvárt/előnyt jelentő képzettség, végzettség, tapasztalat,
22. munkakör betöltéséhez elvárt/előnyt jelentő nyelvtudás szintje, nyelvvizsga típusa (annak megjelölésével, hogy elvárás-e, hogy a jelenlegi munkája során használja az adott nyelvet),
23. munkakör betöltéséhez elvárt/előnyt jelentő informatikai rendszerismeret,
24. a munkakör betöltéséhez szükséges-e közigazgatási vizsga,
25. a munkakör betöltéséhez szükséges jogosítvány típusa,
26. a munkakör betöltéséhez szükséges nemzetbiztonsági ellenőrzés szintje,
27. a munkakör betöltéséhez szükséges vagyonynyilatkozat,
28. egyéb feltételek/előnyök a munkakör betöltéséhez,
29. munkakör betöltőjétől elvárt vezetői, nem vezetői, illetve kiegészítő kompetenciák.

III. A munkakörre kiírandó pályázat adatai

1. a pályázat honlapon való publikálásának kért dátuma,
2. a pályázó által a pályázathoz csatolandó iratok,
3. az alkalmazás feltételeként a munkáltató felé, valamint a KSZK-nál eredetiben bemutatandó iratok,
4. a pályázat benyújtásának határideje,
5. a pályázati kiírás közzétételének helye, ideje (a szolgáltató központ honlapján való közzétételen kívül),
6. munkáltatói oldalon a pályázat elbírálásának rendje,
7. munkáltatói oldalon az elbírálásra szánt időtartam,
8. a pályázattal kapcsolatos információadásra feljogosított személy neve, telefonszáma, munkáltató nyilatkozata, hogy részt kíván-e venni a szolgáltató központ által lefolytatott személyes interjún.

2. melléklet a 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelethez

Pályázati adatbázis adattartalma

I. A pályázó természetes személyazonosító adatai

1. név,
2. nem (opcionális),
3. születési hely, idő,
4. levelezési cím, telefonszám, e-mail cím,
5. a pályázó azonosítója,
6. arcképe (opcionális).

II. A pályázó végzettségére, képzettségére, közigazgatási vizsgáira, vonatkozó adatok

1. iskolai végzettség, szakképesítés megnevezése,
2. képző intézmény megnevezése (kar, szak megjelölésével),
3. képzés időtartama, végzés időpontja,
4. okiratot kibocsátó intézmény, okirat száma, kibocsátásának dátuma,
5. idegen nyelv ismerete (szintje, típusa, szakterülete, gyakorlata), nyelvvizsgát kibocsátó intézmény, nyelvvizsga száma, megszerzésének dátuma.
6. közigazgatási alapvizsga, szakvizsga, versenyvizsga megszerzésének időpontja, oklevél száma, eredménye.
7. informatikai ismeretek.
8. jogosítvány típusa (opcionális).
9. erkölcsi bizonyítvány száma, kibocsátásának dátuma/erkölcsi bizonyítvány igénylésének dátuma (opcionális).
10. egyéb, a munkakör betöltésénél releváns közlendő információk és adatok-

III. A pályázó szakmai tapasztalatára vonatkozó adatok

1. szakmai tapasztalat.
2. munkáltató megnevezése, típusa, tevékenységi területe.
3. betöltött feladatkör/munkakör.
4. jogviszony jellege, amennyiben köztisztviselő: jelenlegi besorolása.
5. időtartam-

IV. A pályázó önéletrajza, motivációs levele, egyéb csatolt iratok

V. A megpályázott állás adatai

1. megpályázandó munkakör megnevezése,
2. pályázat azonosító száma,
3. a pályázatot kiíró közigazgatási szerv neve, azonosítója,
4. a pályázat benyújtásának határideje,
5. a pályázat elbírálásának határideje,
6. a pályázat elbírálási rendje.

VI. A pályázati eljáráshoz és a kiválasztáshoz kapcsolódó egyéb adatok

1. a pályázat benyújtásának időpontja,
2. a pályázati eljárással kapcsolatos értesítések, egyéb események időpontja,
3. a pályázat érvénytelenségének megállapítása, időpontja, indoka,
4. a pályázat lezárásának időpontja.

VII. A pályázati eljárás során a szolgáltató központ használt kiválasztási módszerek, kompetenciavizsgálatok adatai

1. előszűrés időpontja, eredménye,
2. interjú időpontja, eredménye,
3. munka-alkalmassági felmérés (teszt) időpontja, eredménye,
4. értékelő központ időpontja, eredménye.

VIII. A pályázati eljárás során a közigazgatási szerv által használt kiválasztási módszerek adatai

1. alkalmazott kiválasztási módszer fajtája, időpontja, eredménye,
2. a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntése, annak indokai.
3. melléklet a 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelethez

*Regisztrációs bejelentőlap közigazgatási szervek számára **

A közigazgatási szerv

Neve:

Típusa:

Székhelye:

Levelezési címe:

Írányítói, illetve felügyeleti szervének megnevezése és címe:

Írányítói, illetve felügyeleti jogkörébe tartozó közigazgatási szervek:

KÖZIGTAD azonosítója:

A közigazgatási szerv hivatali szervezete vezetőjének

Neve:

Telefonszáma:

Hivatali e-mail címe:

A közigazgatási szerv által meghatalmazott ügyintéző(k)

Közzétételi funkció:

Ügyintéző neve:

Ügyintéző telefonszáma:

Ügyintéző hivatali e-mail címe:

Kiválasztó funkció:

Ügyintéző neve:

Ügyintéző telefonszáma:

Ügyintéző hivatali e-mail címe:

Kereső funkció:

Ügyintéző neve:

Ügyintéző telefonszáma:

Ügyintéző hivatali e-mail címe:

4. melléklet a 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelethez

Közzétételi adatlap adatai

I. A pályázatot kiíró közigazgatási szerv adatai

1. adatlapot kitöltő személyügyi munkatárs neve
2. adatlap kitöltésének dátuma
3. a közzétételi adatlap (beküldő szerv által képzett) iktatószáma
4. a felügyeletet gyakorló szerv megnevezése (amennyiben a kinevezés munkáltatói jogát a felügyeleti szerv gyakorolja)
5. munkáltató megnevezése (amennyiben a kinevezés munkáltatói jogát a felügyeleti szerv gyakorolja) annak a szervnek a megnevezése, ahol a munkavégzésre sor kerül
6. munkáltatói jogkör gyakorlójának neve, munkaköre (amennyiben a kinevezés munkáltatói jogát a felügyeleti szerv gyakorolja) a felügyeletet (irányítást) gyakorló vezetőre vonatkozó adatok
7. munkáltató levelezési címe, ahová a pályázatok benyújthatók (amennyiben a kinevezés munkáltatói jogát a felügyeleti szerv gyakorolja) a felügyelet gyakorló szerv címe
8. szolgáltató központtal és a pályázókkal való kapcsolattartásra kijelölt személyügyi munkatárs neve, elérhetősége a munkáltatóval kapcsolatos egyéb lényeges információ

II. A betöltendő munkakörre vonatkozó adatok

8. munkakör megnevezése
9. munkakör szintje (vezető/nem vezető)
10. munkakör szervezeti egysége
11. munkakör betölthetőségének időpontja
12. jogviszony időtartama (határozatlan, határozott)
13. foglalkoztatás jellege (teljes munkaidő/részmunkaidős)
14. vezetői megbízás esetén a megbízás időtartama
15. munkavégzés helye
16. a munkakörhöz tartozó főbb tevékenységi körök
17. feladatkör, ellátandó feladatok munkakör betöltője irányítása alá tartozó személyek száma, szervezeti egységek megnevezése,
18. ellátandó feladatok
19. a köztisztviselők jogállásáról szóló törvény rendelkezésein túl a jogállásra, az illetmény megállapítására, valamint a juttatásokra vonatkozó egyéb jogszabályok, belső szabályzatok megnevezése
20. munkakör betöltéséhez elvárt/előnyt jelentő képzettség, végzettség, tapasztalat
21. munkakör betöltéséhez elvárt/előnyt jelentő nyelvtudás szintje, nyelvvizsga típusa (annak megjelölésével, hogy elvárás-e, hogy a jelenlegi munkája során használja az adott nyelvet)
22. munkakör betöltéséhez elvárt/előnyt jelentő informatikai rendszerismeret
23. a munkakör betöltéséhez szükséges-e közigazgatási vizsga
24. a munkakör betöltéséhez szükséges jogosítvány típusa
25. a munkakör betöltéséhez szükséges nemzetbiztonsági ellenőrzés szintje
26. a munkakör betöltéséhez szükséges vagyonyilatkozat
27. egyéb feltételek/előnyök a munkakör betöltéséhez
28. munkakör betöltésétől elvárt kompetenciák

III. A munkakörre kiírandó pályázat adatai

21. a pályázat honlapon való publikálásának kért dátuma
30. a pályázó által a pályázathoz csatolandó iratok
31. a pályázat benyújtásának határideje
32. a pályázat benyújtásának módja
33. a pályázat benyújtásának feltételei
34. a pályázat elbírálásának határideje
35. a pályázati eljárás, a pályázat elbírálásának módja, rendje
36. a pályázati kiírás közzétételének helye, ideje (a szolgáltató központ honlapján való közzétételen kívül)
37. a pályázattal kapcsolatos információadásra feljogosított személy neve, telefonszáma a pályázat elektronikusan történő benyújtása esetén a kijelölt munkatárs neve, e-mail címe

Megállapította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 1. §. Hatályos: 2010. VI. 30-tól.

Hatályon kívül helyezte: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 10. § ab). Hatálytalan: 2010. VI. 30-tól. A korábbi alcímet hatályon kívül helyezte: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 10. § a). Hatálytalan: 2010. VI. 30-tól.

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) a).

Hatályon kívül helyezte: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 10. § ac). Hatálytalan: 2010. VI. 30-tól.

Megállapította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 2. §. Hatályos: 2010. VI. 30-tól.

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) b). A korábbi második mondatot hatályon kívül helyezte: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 10. § ad). Hatálytalan: 2010. VI. 30-tól.

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) c).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) d).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) e).

Hatályon kívül helyezte: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 10. § ae). Hatálytalan: 2010. VI. 30-tól.

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) e).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) e).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) e), 10. § af).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) c), 10. § ag).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) b).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) d).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) b).

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) e).

Hatályon kívül helyezte: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 10. § ai). Hatálytalan: 2010. VI. 30-tól. A korábbi alcímet hatályon kívül helyezte: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 10. § ah). Hatálytalan: 2010. VI. 30-tól.

Hatályon kívül helyezte: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 10. § aj). Hatálytalan: 2010. VI. 30-tól.

Megállapította: 477/2016. (XII. 27.) Korm. rendelet 42. § (1). Hatályos: 2017. I. 1-től.

Módosította: 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet 9. § (1) e).

Megállapította: 477/2016. (XII. 27.) Korm. rendelet 42. § (2). Hatályos: 2017. I. 1-től.

A 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet alapján a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Központ által működtetett pályázati és toborzási adatbázishoz történő hozzáféréshez.

A Nemzeti Köszolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó: Nemzeti Köszolgálati Egyetem; Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő: Strángli Szandra Letícia

Tördelőszerkesztő: Bödecs László

ISBN 978-963-498-012-4

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

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

