

**ÁROP – 2.2.21 TUDÁSALAPÚ  
KÖZSZOLGÁLATI ELŐMENETEL**



**Közszolgálati életpályák –  
Emberierőforrás-áramlás**

**Szabó Szilvia –  
Stréhli-Klotz Georgina**



# MAGYARY PROGRAM

**Szerzők:**

© Dr. Szabó Szilvia PhD  
© Stréhli-Klotz Georgina

**Szakmai lektor:**

Dr. Szakács Gábor CSc

**2020-ban hatályosította:**

Dr. Csóka Gabriella, Stréhli-Klotz Georgina

**A hatályosítás szakmai lektora:**

Dr. Szakács Gábor CSc

**A hatályosított kézirat lezárási dátuma:**

2020. július 2.

**Eredeti megjelenés éve:**

2014.

**Kiadja:**

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

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

---

# TARTALOM

<b>Bevezetés</b> .....	4
<b>1. Az emberierőforrás-áramlás és a stratégiai emberierőforrás-menedzsment szerepe a közszolgálatban</b> .....	5
1.1. A közigazgatás új kihívásai és az emberierőforrás-menedzsment jelentősége .....	5
1.2. Közszolgálati életpályák .....	6
1.3. Az emberierőforrás-menedzsment feladata .....	7
1.4. Stratégiai emberierőforrás-menedzsment a magyar közigazgatásban .....	8
1.5. A közszolgálat emberierőforrás-áramlás humán folyamatának humán funkciói .....	8
1.6. Összefoglaló-ellenőrző kérdések .....	10
<b>2. Személyzetpolitika</b> .....	11
2.1. Zárt életpálya .....	11
2.2. Nyílt életpálya .....	12
2.2.1. <i>Zsákmányrendszer</i> .....	13
2.3. Főbb irányok Magyarországon .....	14
2.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések.....	16
<b>3. Bekerülés a közszolgálatba</b> .....	17
3.1. A munkaerő-tervezés és létszámgazdálkodás a közszolgálatban .....	17
3.2. A munkaerő biztosítása a közszolgálat jelenlegi gyakorlatában (toborzás és kiválasztás).....	18
3.2.1. <i>A toborzás</i> .....	19
3.2.2. <i>Kiválasztási eljárások</i> .....	22
3.3. A munkaerő megtartása a gyakorlatban .....	24
3.4. Felvétel, munkaviszony-létesítés és beillesztés a szervezetbe .....	25
3.5. Próbaidős rendszerek .....	27
3.6. Gyakornoki programok .....	28
3.7. Összefoglaló-ellenőrző kérdések .....	30
<b>4. A közszolgálati életpályán történő előrehaladás – életpálya-tervezés és karriertervezés</b> .....	31
4.1. A karrier értelmezése és dimenziói .....	31
4.1.1. <i>A karriert meghatározó tényezők</i> .....	31
4.1.2. <i>A karrier fogalma</i> .....	32
4.1.3. <i>Egyéni életpályaszakaszok</i> .....	32
4.1.4. <i>Szervezeti karriergondozási stratégiák (választási lehetőségek és kényszerek)</i> ..	33
4.1.5. <i>Szervezeti és egyéni karriertörekvések összehangolása</i> .....	36
4.2. A karriermenedzsment történeti fejlődése .....	38
4.3. A karrierrel kapcsolatos fontosabb fogalmak összefoglalása .....	38
4.3.1. <i>Karrier, karrierterv, karriermenedzsment, karrierstratégia</i> .....	38
4.3.2. <i>Mentorálás és coaching</i> .....	39
4.3.3. <i>Tehetségmenedzsment és utánpótlás-tervezés</i> .....	39
4.4. A karriermenedzsment-rendszerek jelentősége és működtetése a közszolgálatában .....	41
4.5. Összefoglaló-ellenőrző kérdések .....	43
<b>5. Kiáramlás-politika a közszolgálatban</b> .....	45
5.1. Fluktuáció .....	45
5.2. Kiáramlás-tervezés, csoportos létszámleépítések és outplacement (gondoskodó elbocsátás), a tartalékállomány intézménye .....	45
5.3. Összefoglaló-ellenőrző kérdések .....	46
<b>Összefoglalás</b> .....	48
<b>Bibliográfia</b> .....	49
<b>Fogalomtár</b> .....	52

---

## BEVEZETÉS

Napjainkra a környezeti változások gyorsasága és átfogó jellege a közsférában is megköveteli azt a természetes tendenciát, hogy a szervezetekben felkészült szakemberek (vezetők és beosztotti állomány) tevékenykedjenek. A jelenlegi munkaerő megtartása mellett kiemelt cél a megfelelő számú és felkészültségű utánpótlás biztosítása. Ennek megfelelően hangsúlyos kérdéssé válik a felvételi, a fejlesztési és karriermenedzselési rendszerek kialakítása és működtetése, a rugalmas szervezeti struktúrák megteremtése, olyan környezet létrehozása, amely valamennyi generáció számára vonzó. Mára az emberi erőforrással való gazdálkodás középpontjába egyértelműen az emberi erőforrással való törődés került. Ennek tükrében a felső vezetők és az emberi erőforrással gazdálkodó vezetők egyre tudatosabban kell, hogy tervezzék és irányítsák az emberi erőforrás szervezeten belüli áramlását.<sup>1</sup>

A közszolgálati tisztviselők foglalkoztatását szabályozó jogi környezet, a korábbi megoldásokhoz képest egy kevésbé kötött, sok szempontból rugalmasabb közszolgálati életpályát biztosít elsősorban kormánytisztviselők számára. A rendészeti és a honvédelmi területen tevékenykedők foglalkoztatási szabályaiban is bekövetkeztek változások, de ez esetben – a kormánytisztviselőkhöz képest – merevebb megoldást alkalmaznak. Az emberierőforrás-gazdálkodás hatékonyságát, eredményességét, teljesítményre fókuszálását és hatásosságát az esetben lehet elérni, ha a rendszer működtetését a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének alkalmazásával oldják meg.

Ez a jegyzet az emberierőforrás-áramlás egységes folyamatszempléletének érvényre juttatása alapján a szervezetbe való bekerüléstől, a szervezetben történő mozgásokon át, egészen a kikerülési politikáig foglalkozik ezzel a humán folyamattal. A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje idetartozó elemeit, humán funkcióit foglalja össze, és mutatja be annak jellemzőit a hazai közszolgálati gyakorlatban.

Az olvasó az anyag áttanulmányozásával:

- megismeri az emberierőforrás-áramlás fogalmát és céljait, a közszolgálati életpályamodell alapjait, definíciós megközelítéseit;
- átlátja a személyzetpolitika jelentőségét a hazai közszolgálati gyakorlatban;
- megérti, hogy az egyes emberierőforrás-áramlási modellek miként hatnak a szervezeti stratégiára és gyakorlatra;
- képet kap a jelenlegi közszolgálati emberierőforrás-áramlási tendenciákról és a jellemző problémákról, világossá teszi a jövőbeli fejlődés irányait;
- bepillantást enged a legfrissebb közszolgálati életpálya- és karrierkutatások eredményeibe, példákkal szolgál az egyes hivatásrendek gyakorlatáról, jellegzetességeiről.

---

<sup>1</sup> BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – GELEI – KOVÁTS – TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KJK – Kerszöv, Budapest, 2000, pp. 149–150.

---

# 1. AZ EMBERIERŐFORRÁS-ÁRAMLÁS ÉS A STRATÉGIAI EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT SZEREPE A KÖZSZOLGÁLATBAN

A közfeladatok ellátása a közszféra területén működő szervek feladata, melynek keretében a közszolgáltatások számos körét nyújtják (pl. oktatás, egészségügy, hatósági, szociális ügyek ellátása), az állami alapfunkciókat (pl. védelem, rendészet, igazságszolgáltatás, közigazgatás) működtetik. Ez az ellátó szféra széleskörű és kiterjedt jelentőségű, amely összehangolt stratégiai működést kíván meg. A közfeladat hatékony és minőségi színvonalon történő ellátásában a személyi állománynak jelentős szerepe van. A szervezetben való foglalkoztatás formájának támogatnia kell a feladatellátás eredményességét, a szervezet versenyképességének fenntartását, és ha lehet, annak növelését.

A közszolgálati életpályák sajátossága, hogy egyes szervezeteknél lényeges különbségek lehetnek aszerint, hogy a foglalkoztatottak mely jogállási törvény hatálya alá tartoznak, és a kérdéses szervezetekben milyen specialitások találhatók meg. Különbséget tehetünk továbbá aszerint, hogy a kormányzati igazgatás tisztségviselői politikai szolgálati jogviszonyban, biztos jogviszonyban vagy kormányzati szolgálati jogviszonyban állnak.

Az európai uniós projekteken foglalkoztatottak munkaszerződésai *A munka törvénykönyve* szabályozásának megfelelően készülnek el, amelyek minden esetben határozott időtartamra szólnak. A tárcákhoz rendelt bírák és ügyészek megtartják eredeti jogviszonyukat, ugyanakkor a Belügyminisztérium és a Honvédelmi Minisztérium állományában jelentős számú tisztviselő dolgozik, akikre a hivatásos állományú rendészeti dolgozókra, illetve a honvédek jogállására vonatkozó törvény érvényes. 2019. február 01-jével egy új foglalkoztatási forma, a rendészeti igazgatási alkalmazottak szolgálati jogviszonya is hatályba lépett a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény XXVIII/A. fejezet beiktatásával (a továbbiakban: RIASZ). A honvédelmi szervezet feladatkörébe tartozó közszolgáltatások végrehajtása pedig a honvédelmi alkalmazottak jogállásáról szóló 2018. évi CXIV. törvény (a továbbiakban: Haj. tv.) hatályba lépésével a honvédelmi alkalmazotti jogviszonyban állók feladata.

A korábbi szabályozási rendszerben az egyes jogviszonyok közötti koherenciát nehéz volt megtalálni. A jogállási törvények közötti különbségek rengeteg feszültséget idéztek elő a szervezetek napi működésében és a személyi állomány eligazodásában. A közszolgálati vezetők számára kevés lehetőséget, mozgásteret, döntési szabadságot biztosítottak ezek a jogszabályok, és kevésbé segítettek elő a tehetséges fiatalok, a nagy szakmai tapasztalattal rendelkező szakemberek közszolgálatba vonzását. A fent felsorolt problémákra igyekezett megoldást találni a kormány, amikor egy teljesen új elvek mentén felépített közszolgálati struktúrát hozott létre a központi és a területi közigazgatásban dolgozók számára.

## 1.1. A közigazgatás új kihívásai és az emberierőforrás-menedzsment jelentősége

A közszolgálati életpálya kialakulását történelmi távlatból szemlélve azt állapíthatjuk meg, hogy a weberi közigazgatás kiteljesedésével a megszorított állami feladatok ellátása a XIX–XX. században egyre nagyobb létszámú és mind felkészültebb tisztviselői réteget követelt meg. Mivel az állam működtetésével járó feladatok viszonylag homogének voltak, a tisztviselők az évek múlásával egyre nagyobb gyakorlatra tettek szert. Így a fizetési rendszer is az idő múlásával növekvő tapasztalatot

premizálta. A technika fejlődésével és a globalizáció kiteljesedésével azonban a XX. század végére a közigazgatás is új kihívásokkal szembesült. A gyakran változó jogszabályok, az újabb és újabb számítógépes rendszerek bevezetése, a társadalmi viszonyok összetettebbé válása megnövelték a közszolgálat alkalmazkodóképességét. Az új követelményeknek az a tisztviselő tud jobban megfelelni, aki nyitott az újdonságokra, azokat kész és képes elsajátítani, valamint szélesebb összefüggéseket is képes átlátni.

Az új kihívások szükségszerűvé tették a korábbi, szeniorátuson alapuló közigazgatási életpálya-modell felülvizsgálatát annak érdekében, hogy a közigazgatás képes legyen megtartani az új követelményeknek jobban megfelelő szakembereket is. Magyarországon az emberierőforrás-menedzsment – stratégiai jellegének elismertetésén túl – alapvetően ezekkel a kihívásokkal szembesül, és próbál rájuk releváns és hosszú távon is fenntartható megoldásokat kínálni. A gyakorlat és a kutatási eredmények egyöntetűen bizonyítják, hogy az emberi erőforrások stratégiai alapú és integrált menedzselése nélkül a közszolgálat egésze, de az egyes szervezetei sem képesek a velük szemben támasztott összetett elvárásokat kielégítve, eredményesen működni. A professzionálisan, jogbiztonságot garantálón, költséghatékonyan, szolgáltatás- és ügyfélközpontúan funkcionáló közszolgálatnak – legyen az akár központi, területi vagy helyi szintű szervezet – arra kell törekednie, hogy személyi állománya olyan összetételű, kompetenciakészlettel, motiváltsággal és elkötelezettséggel rendelkező tagokból álljon, akik az elvárt munkamagatartási és teljesítménykövetelményeknek maximálisan megfelelően, azokat maradéktalanul kielégítve végzik felelősségteljes munkájukat.

A közszolgálat működtetését nagyrészt költségvetési forrásokból, kisebb hányadát tekintve adóbevételekből finanszírozzák. Ezeknek a pénzügyi forrásoknak a legnagyobb hányadát (55–85%-át) a személyi állomány bérére és a hozzá kapcsolódó költségek (járulékok) fedezésére fordítják. Ez talán a fő indoka, hogy a közszolgálatot érdemes hatékonyan működtetni, ami a jogi szabályozás módosításán és az alapvető személyügyi feladatok elvégzésén messze túlmutat. A személyügyi vagy inkább emberierőforrás-menedzsment az általános menedzsmenttevékenységek részét képezi, azok fontos alkotóeleme.<sup>2</sup>

## 1.2. Közszolgálati életpályák

A 2010–2014-es időszakban egy egységes elvárás alakult ki a közszolgálati életpálya egységesítésével kapcsolatban, ez a tendencia azért is lényeges, mert a közszolgálati munkakörök rendszere átláthatatlan és a jogviszonyok kuszasága miatt követhetetlen volt.

A 2012-ben megjelent, Magyar Program által leírt közszolgálati életpálya több, egymással párhuzamosan futó életpályát foglalt magában, hiszen a három hivatásrend (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) – sajátosságainak figyelembevételével és megtartásával – különböző elvek mentén alakította ki saját előmeneteli rendszerét. Nagy eltérések mutatkoznak a hivatásrenden belül is, hiszen az egyes testületek is eltérő megoldásokat alkalmaznak, saját szervezetük speciális elvárásainak megfelelően. Ebből adódóan az egységesítésre való törekvés gyakorlati megvalósítása jelentős, nehezen teljesíthető kiívást jelentett a szakemberek számára. A különböző szakterületek hatékony működésének feltételrendszerét más elvek határozzák meg. Jól érzékelhető ez a különbség például a büntetés-végrehajtás és a katasztrófavédelem között. Hivatásuk jellege is, az arra való felkészültség is teljesen eltérő.

A differenciálódás azonban nem csak a testületek eltérő munkájából adódott. Egy szervezeten belül sem tisztázottak a viszonyok, hiszen sok helyen a beosztások és a munkakörök sem alkotnak egységes rendszert. Egy szervezeten belül különböző állományviszonyú munkatársak dolgoznak, vagyis közalkalmazott és hivatásos állományú is dolgozhat ugyanazon szervnél.

<sup>2</sup> SZAKÁCS Gábor: Stratégiai alapú integrált erőforrás gazdálkodás kialakításának lehetőségei a magyar közszolgálatban, *Gazdasági élet és társadalom* 4 (1–2), pp. 162–176.

Majd a Magyar Program által letett alapokat követően jelent meg a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia<sup>3</sup>, mely a 2014–2020-as időszakot öleli fel. A program fő célkitűzései között megjelenik a központi és területi közigazgatásra vonatkozó szolgáltatásfejlesztés, az emberierőforrás-menedzsment egyes funkcióinak kialakítása, illetve fejlesztése. Ezenfelül kiemelt célként jelenik meg a digitális állam kialakítása és az elektronikus ügyintézés támogató szolgáltatások bővítése, mellyel párhuzamosan törekszik a bürokrácia csökkentésére is.

A törvényi szabályozásban is számos változás történt, a közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi törvényt követően a fővárosi és megyei kormányhivatalok tisztviselőinek és ügykezelőinek szolgálati jogviszonyára az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény lépett hatályba. Több rendelkezés ugyan nagyobb mérlegelési lehetőséget biztosít a munkáltatói jogkör gyakorlójának, a zárt életpályaelemek megtartása mégis kifejezett célként jelent meg mind az illetmény, mind pedig az előmeneteli rendszer kialakításában.

A központosítás felé való törekvést – a központi és a területi közigazgatásban – mára felváltotta a decentralizáció és a dereguláció fokozottabb érvényre juttatása. A környezeti elvárásoknak megfelelően egy olyan nyitottabb rendszer megteremtése vált céllá, amely képes gyorsan reagálni és alkalmazkodni a szüntelenül fellépő változásokra. A rendészeti és a honvédelmi területek differenciált, kevésbé rugalmas szabályozási keretei megmaradtak, ugyanakkor ezeken a szakterületeken belül is megkezdtek a foglalkoztatási viszonyok egységesítését. Erre szolgál szemléletes példával a rendvédelemben bevezetett, a közalkalmazotti foglalkoztatási formát felváltó RIASZ, valamint a honvédelem területén a Haj. tv. által bevezetett szabályozás. A különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény 2020. januári bevezetésével a törvény hatálya alá tartozó szervek közzolgálati jogviszonyban álló tisztviselőire már egységes foglalkoztatási szabályok vonatkoznak.<sup>4</sup>

Ki kell emelni, hogy *A munka törvénykönyve* szerint foglalkoztatottak nem részesei az életpályatervezésnek, és a közigazgatási szakmai ismeretek elsajátítására és a teljesítményértékelés lebonyolítására sem kötelezik őket.

### 1.3. Az emberierőforrás-menedzsment feladata

Az emberierőforrás-menedzsment feladatait és céljait röviden úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az „nem más, mint felkészült, magas teljesítmény nyújtására kész, elkötelezett, motivált munkaerő biztosítása a közzolgálat számára, mégpedig a megfelelő számban, a kellő időben és a szükséges helyen”.<sup>5</sup> A személyi állomány biztosításán túl a közzolgálati életpályák kialakításának és sikeres működtetésének kiemelt feltétele még, hogy az emberi erőforrás megtartására, irányítására, fejlesztésére, motiválására, elkötelezetté tételére és megbecsülésére is jelentős figyelmet fordítson az emberierőforrás-menedzsment (az emberierőforrás-gazdálkodás szakapparátusa és a vezetők együttesen), illetve az egész közzolgálat. Az emberi erőforrásokkal gazdálkodók akkor végzik jól a munkájukat, ha a szervezet törekvéseit, teljesítménycéljait képesek összhangba hozni a személyi állomány elvárásaival, egyéni elképzeléseivel, tehát méltányos és korrekt viszonyokat alakítanak ki. Ezek pedig biztonságot nyújthatnak, egészséges munkakörülményeket hozhatnak létre, bizalmi elven nyugvó kapcsolat-

<sup>3</sup> Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020. [https://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](https://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (A letöltés ideje: 2020. 05. 01.)

<sup>4</sup> Különleges jogállású szerv:

a Köztársasági Elnöki Hivatal, az Alkotmánybíróság Hivatala, a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság, az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala, a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal, a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, a Gazdasági Versenyhivatal, a Magyar Tudományos Akadémia Titkársága, a Magyar Művészeti Akadémia Titkársága, az Állambiztonsági Szolgálatok Történeti Levéltára, az Egyenlő Bánásmód Hatóság, a Közbeszerzési Hatóság, a Nemzeti Választási Iroda, továbbá a Nemzeti Emlékezet Bizottságának Hivatala.

<sup>5</sup> SZAKÁCS GÁBOR: Stratégiai alapú integrált erőforrás gazdálkodás kialakításának lehetőségei a magyar közzolgálatban. *Gazdasági élet és társadalom* 4 (1–2), pp. 162–176.

rendszer alakíthatnak ki, illetve működtethetnek, és a személyi állomány folyamatos elégedettségéhez járulhatnak hozzá. Különösen akkor bír nagy jelentőséggel a fenti feladat- és célegyüttes teljes körű megvalósítása, amikor a különböző hivatásrendek a kormánytisztviselők, a köztisztviselők, a hivatásos állományú rendészeti dolgozók és a honvédek életpályán tartása, a nyugdíjkorhatárig tartó közzolgálati foglalkoztatása nemcsak a közzolgálati szervezetek, de az érintett személyi állomány többségének törekvéseivel is egybeesően, meghatározóan fontos célként fogalmazódik meg.

A humán tőke összetétele, kvalifikációs szintje, fejlődése döntő hatást gyakorol a közzolgálat minőségi munkavégzésére, az emberi erőforrások és azok menedzselése pedig a szervezeti teljesítményre, a fenntartható versenyelőny és fejlődés megteremtésére. „Maga az »emberi erőforrás menedzsment« megnevezés is azt hangsúlyozza, hogy az alkalmazottak a szervezet erőforrásai, vagyontárgyai; emiatt célszerű megkülönböztetett módon, és nem csupán költségelemként, kezelni őket.”<sup>6</sup> A humán tőkével való gazdálkodás az emberierőforrás-menedzsment színvonalát minősíti.

Mielőtt a közigazgatási stratégiai emberierőforrás-menedzsment rendszerének részletes ismertetésébe belefognánk, indokolt röviden kitérni az emberierőforrás-terület fejlődésére.

#### 1.4. Stratégiai emberierőforrás-menedzsment a magyar közigazgatásban

A fejlődési szakaszokat megvizsgálva elmondható, hogy a magyar közzolgálat egészét egy köztes állapot jellemzi. Egyes területeket tekintve a második szakaszban – személyzeti menedzsment – található, és vannak területek, melyek esetében már a harmadik – emberierőforrás-menedzsment – szakasz jellemzői is megjelennek. Egyes szervezetek esetében pedig már a negyedik – stratégiai emberierőforrás-menedzsment – szakasz megoldásai is megjelennek a HR-munkavégzés során. Ezért megállapítható, hogy a közzolgálat egészét tekintve a HR-tevékenységet leginkább az adminisztratív, bürokratikus jelleg határozza meg. A másik jelentős probléma, hogy a jogi háttér a rendszerváltást követő időszakban olyan mértékű és gyorsaságú változáson ment keresztül, hogy az inkább akadályozta a szakterület fejlődését, mintsem segítette annak hatékony működtetését. A szakterület fejlődését hátráltatta, illetve hátráltatja a munkakörök szerepének rendezetlensége. Vagyis az az általánosnak mondható gyakorlat, hogy a közigazgatási szervek gyakran a munkakör betöltőjére határoznak meg munkaköri leírást, nem pedig a munkakörhöz keresnek a követelményeknek megfelelő embert. Ezáltal a szervezeten belül a munkavégzés nehézkessé válik, és egy idő után már csak néhányan képesek ellátni feladatukat. Ezek a munkatársak viszont úgy érezhetik, hogy a vezetők túlterhelik őket, míg mások alig kapnak érdemi feladatokat, jóllehet, a fizetésük közel azonos az övékével. E válságjelenségek elszaporodása megbonthatja a munkakörök közötti egyensúlyt és a fluktuáció növekedése mellett a szervezetek gyors szakmai kiüresedéséhez vezethet.

A munkakörök szabályozása kapcsán megállapíthatjuk, hogy vannak olyan területek (rendszer, honvédelem), ahol jogszabályban meghatározott munkaköri megnevezéseket alkalmaznak, és vannak olyanok is (államigazgatás) ahol ezek ilyen formában nem jelennek meg. A helyi közigazgatás szintjén megmaradt a munkaköralapú rendszer<sup>7</sup>, a központi és területi közigazgatás szintjén az állás-helyalapú létszámgazdálkodás és az ahhoz kapcsolódó feladatellátás került bevezetésre.

#### 1.5. A közzolgálat emberierőforrás-áramlás humán folyamatának humán funkciói

A rendszerváltást követő időszak jelentős hányadában alkalmazott zárt rendszerű, karrieralapúnak mondott emberierőforrás-gazdálkodási megoldás nélkülözi, vagy csak elemeiben tartalmazza mindazon elveket, megvalósítási módozatokat és módszereket, amelyek a szervezeti célok megvalósítását,

<sup>6</sup> KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások.* 5. átdolgozott kiadás. Complex Kiadó, Budapest, 2010.

<sup>7</sup> Lásd: 2011. évi CXCV. törvény a közzolgálati tisztviselőkről.



a szervezeti teljesítményelvárások teljesítését, a szervezeti versenyelőny megszerzését és – egyebek mellett – az egyén boldogulását, érdemeken és teljesítményen alapuló előmenetelét, motiváltságát, elkötelezettségét és sikerességét biztosítaná. Mai ismereteink és tudásunk szerint ezeket a magas szintű elvárásokat a stratégiai emberierőforrás-menedzsment által kínált, folyamat- és rendszerszabályozás következetes alkalmazásával lehet teljesíteni.

A stratégiai emberierőforrás-menedzsment rendszerét a versenyszféra piaci szemléletmódjára és működési viszonyaira dolgozták ki. A közszolgálat működése azonban ettől merőben eltér, ezért azt egy az egyben adaptálni a közigazgatásra nem célszerű. Az alapelvek megtartása mellett a közszolgálat sajátosságainak figyelembevételével kell kialakítani az alkalmazott humán folyamatokat és az ezeket felépítő humán funkciókat. A humán folyamatok és a humán funkciók integrált, egymásra épülő rendszert alkotnak.

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének egyik meghatározó humán folyamata az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés. Jelentőségük miatt az emberierőforrás-áramlást és az emberierőforrás-fejlesztést külön tananyagban tárgyaljuk. Az emberierőforrás-áramlás humán folyamatához tartozó feladatok a szervezeten belüli mozgáshoz kapcsolódóak és alapvetően három markáns részfolyamatra oszthatók: a közszolgálatba történő bekerülésre, a közszolgálati életpályán történő előrehaladásra és a közszolgálatból való kikerülésre.

### *Bekerülés a közszolgálatba*

Az ehhez a területhez tartozó részfolyamatok a szervezetbe való belépéshez és az új kolléga szervezetbe történő beillesztéséhez kapcsolódó feladatokat, humán funkciókat tartozzák, úgymint:

- munkaerő-tervezés, létszámgazdálkodás, a munkaerő biztosítása és megtartása,
- toborzás (belső, külső),
- pályáztatás (belső/külső),
- differenciált kiválasztás (belső, külső), felvétel, munkaviszony-létesítés, beillesztés, próba-idő, ösztöndíj.

### *A közszolgálati életpályán történő előrehaladás*

A következő részfolyamat a közszolgálatba való bekerülést követő időszakot öleli fel. A közszolgálati tisztviselői munkakörökben, álláshelyekben rejlő lehetőségekkel foglalkozik, illetve a karrier-menedzsmenthez tartozó humán funkciókat foglalja magába, úgymint:

- az utánpótlás- és karrier-menedzsmentet,
- a tehetséggondozási és a tehetségmenedzsment-programokat.

### *A szervezet elhagyásához kötődő részfolyamatok*

Az emberierőforrás-áramlás harmadik szakasza, részfolyamata a munkavállaló kilépésével kapcsolatos feladatokat foglalja magába, amelyek figyelemmel kísérése, értékelése és elemzése a legtöbb esetben a szervezetek működéséről adhatnak érdemi visszajelzést a vezetők számára. Az alábbi humán funkciók tartoznak ebbe a körbe:

- a fluktuáció kezelése,
- a kiáramlás tervezése, a csoportos létszámleépítések előkészítése,
- az outplacement (gondoskodó elbocsátás), a tartalékállomány intézménye.

HUMÁN FUNKCIÓK, TEVÉKENYSÉGEK
– munkaerő-tervezés, létszámgazdálkodás, a munkaerő biztosítása és megtartása
– toborzás (belső, külső)
– pályáztatás (belső/külső)
– differenciált kiválasztás (belső, külső)
– felvétel, munkaviszony-létesítés, beillesztés
– próbaidő, ösztöndíj
– utánpótlás- és karriermenedzsment
– tehetség gondozás, tehetségmenedzsment
– a fluktuáció kezelése
– kiáramlás-tervezés, csoportos létszámleépítések előkészítése
– outplacement (gondoskodó elbocsátás) tartalékállomány intézménye

1. ábra: A közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje

(Forrás: Szakács Gábor alapján<sup>8</sup>.)

## 1.6. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- ✓ *Miért fontos, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás stratégiai szerepet töltsön be a szervezetben belül?*
- ✓ *Melyek az emberierőforrás-áramlás humán folyamatához tartozó feladatok, a közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje szerint?*
- ✓ *Miben hozott változást a 2019. évi CVII. törvény?*

<sup>8</sup> Dr. SZAKÁCS Gábor CSc: „Közszolgálati humán tükör kutatás 2013” rendszermodellje. ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 17–19.

---

## 2. SZEMÉLYZETPOLITIKA

Ebben a fejezetben a személyzeti politika kérdését járjuk körbe. A rövid történeti áttekintést követően az egyes rendszerek főbb jellemzőit mutatjuk be, annak a ténynek a szem előtt tartásával, hogy a közszolgálati rendszerek „vegytiszta” formájukban sehol sem léteznek. Ez a gyakorlat annak tényét is erősíti, hogy az országok eltérő módon működtetik közszolgálati rendszereiket; egyik helyen a zárt rendszeri elemek, másutt a nyílt strukturális jellemzők nyernek teret az alkalmazott megoldásokban; s az eltérések nem csupán területenként, hanem időben is jelentkeznek. Ezeket a jelenségeket tapasztalhatjuk a magyar reformkísérletek során is.

A továbbiakban lássuk a személyzeti politika alapjait és működésének feltételrendszerét.

Lőrincz Lajos definíciója alapján: „A közigazgatási személyzeti politika a közigazgatásban alkalmazottak kiválasztására, alkalmassági feltételeik meghatározására, képzésére, továbbképzésére, képesítésére, bérezésére, előmeneteli feltételeire és lehetőségeire vonatkozó hosszútávra szóló, egymással összhangba hozott, valamilyen formában deklarált elképzelések, célkitűzések összessége.”<sup>9</sup>

### 2.1. Zárt életpálya

Mára két fő közszolgálati rendszert különböztethetünk meg, a nyílt és a zárt rendszert. A két modell között az alapvető különbség a jogviszony meghatározásában mutatkozik meg. A zárt rendszer abból a logikából indul ki, hogy a közszolgálat struktúrája, működési mechanizmusa alapvetően eltér a piaci szféra viszonyaitól. Ennek megfelelően a közszolgálat szabályozását, működését, menedzsmentjét alapvetően más szempontoknak kell vezérelniük. A zárt karrierrendszer azt az elvet követi, hogy a foglalkoztatás hosszú távra szóló, illetve egész életen át tartó foglalkoztatást feltételez. A jogviszony speciális előírásokat tartalmaz, mely által a tisztviselőt többletkötelezettségek mellett többletjogosultságok is megilletik. A zárt rendszer fontos eleme, hogy az életpálya kiszámítható, előre tervezhető, hiszen a pályakezdő a gyakorlati idő megszerzésével a senioritás alapján jut egyre előrébb a „ranglétrán”, besorolása pedig jogszabályi keretek meghatározása alapján történik. Az állam ezzel ismeri el a szolgálatában álló munkáját és tapasztalatát. Ennek alapján látható, hogy a zárt típusú életpályában a szolgálati idő előrehaladásával nő a tisztviselő illetménye is, melyet szintén a jogszabályi keretek határoznak meg.<sup>10</sup>

Az élethosszig tartó foglalkoztatás feltételezi, hogy az ismeretek bővítésére is kiterjed a rendszer. Egy képzési, továbbképzési rendszer kiépítése szintén jellemző erre a fajta szervezetre. A tisztviselőknek lehetőségük van magukat továbbképezni, illetve részükre kötelezően is előírható egyes kurzusok teljesítése. A közszolgálati tisztviselők többirányú fejlesztését, a hatályos jogszabályoknak megfelelően kialakított továbbképzési és vizsgarendszer központi működtetésével oldják meg.

Szintén a hosszú távú elköteleződés, illetve szolgálat jellegzetességeként jelenik meg a sajátos nyugdíjrendszer, amelyet a közszolgálat mellett kitaró tisztviselők egyfajta késleltetett és feltételes juttatási rendszereként is felfoghatunk. A tisztviselői lét számos országban presztízst jelent, így a zárt karrierrendszer a hosszú szolgálat jutalmaként a nyugdíjazás során is kedvezőbb feltételeket biztosít a tisztviselő számára.

---

<sup>9</sup> LŐRINCZ Lajos: *A személyzeti politika változásának szakaszai a magyar közigazgatásban 1945 után*. Magyar Tudományos Akadémia Államtudományi Kutatások Programirodája, Budapest, (1986).

<sup>10</sup> GAJDUSCHEK György: *A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. 2008 Közigazgatási Olvasmányok.

A zárt karrierrendszerekben a speciális jogszabályi környezet védi a tisztviselőt az indokolatlan áthelyezéstől és az elbocsátástól egyaránt, megteremti számára a biztonságot. Ezért is helyeznek nagy hangsúlyt a zárt életpályával rendelkező országok közzolgálatában a bemeneti követelményekre, vagyis a megfelelő kiválasztási módszerek és eszközök használatára<sup>11</sup>. Ebből adódóan is rendkívül komoly felvételi rendszert dolgozott ki például a francia közigazgatás<sup>12</sup> (concours, vagyis versenyvizsga bevezetése).

A fenti rendszer egyik nagyon fontos jellemzője, hogy a politikai és a szakmai terület szervesen elválik egymástól, ezáltal a közigazgatásban dolgozók szakmai munkája nem függ az aktuális politikától.

Számos nyugat-európai országban találkozhatunk zárt karrierrendszerrel. Ilyen például a francia közzolgálat, melynek hagyományai több évszázados múltra tekintenek vissza, éppen ezért az idők során kikristályosodott rendszer egyfajta mintát jelenít meg. Azonban ez nem jelenti azt, hogy a rendszer éré új kihívásokra és igényekre ne reagálna. A francia közzolgálati modellben jellemző, hogy a köztisztviselők egy életre választják és hivatásnak tekintik, hiszen a közérdek szolgálatában állni elismerést jelent és csak a legjobb képességekkel rendelkezők kerülhetnek be a rendszerbe.<sup>13</sup>

## 2.2. Nyílt életpálya

A nyílt közzolgálati életpályarendszer az angolszász országokra jellemző. Ebben a rendszerben a foglalkoztatási jogviszony nem különül el a versenyszféra és az állami alkalmazottakat illetően. Ezen elgondolás alapján nem indokolt speciális közzolgálati jogviszony létrehozása. A zárt rendszerrel ellentétben a nyílt életpálya nem gondolkodik élethosszig tartó foglalkoztatásban, a munkavállalót egy meghatározott pozíció betöltésére alkalmazza, a munkáltató igénye határozza meg a foglalkoztatás időtartamát. A kiválasztás folyamatára sem jellemző a központosított, intézményesített rendszer. Minden szervezet maga dönt a szelekciós eljárás lefolytatásáról. Mint látható, sok szempontból rugalmasabb szerkezetű a nyílt életpályarendszer, ez az illetményekben is megmutatkozik: a személyt egy meghatározott időtartamra és pozícióra foglalkoztatják. Itt a fizetést a piaci viszonyok határozzák meg, bértárgyalás során történik a megegyezés, nem pedig a szolgálati idő alapján kerül megállapításra az illetmény és a besorolás. Itt egyedül a tisztviselő tudása számít. Azonban ebben a rendszerben a munkavállaló nem részese plusz juttatásoknak sem, nem élvez nagyobb biztonságot pozíciójában és a zárt típusra jellemző nyugdíjrendszerrel sem támogatja az állam tisztviselőit. Másrésztől azonban plusz kötelezettségek sem terhelik a tisztviselőt, hiszen munkaviszonyát tekintve megegyezik bármely más piaci céggel. A korábban inkább zárt rendszerként működő brit közigazgatásban a nyílt közzolgálati életpálya felé való elmozdulást vetítette elő a New Public Management megjelenése és kiteljesedése a hetvenes-nyolcvanas években. Az irányzat megjelenését az életpályarendszer fejlődési folyamatának tekintetében is érdemes megemlíteni. Az New Public Management felfogását a gazdasági válság okozta költségvetési hiányok, illetve ennek következtében kialakuló állami eladósodás és hatékonyságcsökkenés hívta életre, amelyre a hagyományos weberi bürokrácia nem volt képes hatékony és versenyképes megoldást kínálni. A szemlélet a hatékony, rugalmas és költséghatékony közigazgatást tűzte ki célul, mely a magánigazgatás szabályrendszerét igyekszik követni. Ennek megfelelően a nyílt életpályarendszer tulajdonságainak feltételrendszerét tekintette követendőnek és igyekezett azokat a közzolgálatban is meghonosítani. Ez a nézet alapvetően két lehetőséget vázolt fel, melynek segítsé-

<sup>11</sup> LINDER Viktória: Közzolgálati humánerőforrás-gazdálkodás Európában. Magyar Közigazgatás. Új folyam, 3. szám. 2011.

<sup>12</sup> LINDER Viktória: A magyar közzolgálat humánerőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései – nemzetközi összehasonlításban. [http://mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0412/linder\\_viktoria.pdf](http://mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0412/linder_viktoria.pdf) (A letöltés ideje: 2020. 05. 10.)

<sup>13</sup> HAZAFI Zoltán: A közzolgálat szabályozási koncepcióinak változása – nemzetközi tendenciák I–II. *Közigazgatási Szemle* 2007/2., pp. 33–51, 2007/1., pp. 69–82.

gével a közigazgatást hatékonyságra sarkallja. Az egyik a tisztviselők számának radikális csökkenését, a másik pedig az állami feladatok szűkítését célozta. Az irányzat bevezetése során számos, a közhatalmi tevékenység ellátása szempontjából irreleváns tevékenység kiszervezésre (outsourcing) került. Megjelent a feladatok elkülönültebb hatáskörrel, nagyobb végrehajtási önállósággal rendelkező ügynökségekbe (agency) szervezése, illetve teret nyert a privatizáció, elsősorban a közszolgáltatások területén. Számos előnyét és hátrányát felsorolhatnánk a New Public Management-felfogásnak, azonban mindenképpen elmondható, hogy meghatározó szerepet töltött be a közigazgatás fejlődését illetően számos európai országban. Több zárt életpályát működtető államban bevezették a nyílt életpályát (Nagy-Britannia), máshol rugalmasabbá váltak a rendszerek (Franciaország) és a bürokratikus szervezetek. Mindenképpen megállapítható, hogy hatására közelebb került egymáshoz a magán- és az állami szektor, elfogadottabbá vált a jó tapasztalatok és megoldások cseréje, átvétele.<sup>14</sup>

### 2.2.1. Zsákmányrendszer

Röviden teszünk említést a zsákmányrendszer jellemzőiről, mely a nyílt életpályarendszer egyik típusa. Lényege, hogy a közigazgatási pozíciók jelentős részének betöltésében itt nagyobb szerepet játszanak a politikai szempontok, és mivel alapvetően ezen rendszer határozza meg a közszolgálat személyzetpolitikáját, az – ideértve a fontosabb közigazgatási pozíciókat is – a kormányváltásnak megfelelően változik. A hatalomra kerülő új kormány megújult személyi állománnyal látja biztosítottak a kormányzati politikák végrehajtását, az ebben kulcsszerepet játszó tisztviselők megbízása is meghatározott időszakra (a következő kormány hatalomra kerüléséig) szól, vagy a tisztviselőket egy-egy konkrét projekt lebonyolítására alkalmazzák, nem pedig egy „egész életen át tartó” életpályát biztosítottak számukra.<sup>15</sup> Ez a fajta felfogás az Amerikai Egyesült Államokban, illetve Nagy-Britanniában honosodott meg, melynek fő mozgatórugóját az adta, hogy a hatalmat gyakorló politikus azokkal a beosztottakkal tud a leghatékonyabban együttműködni, akikben megbízik. Ezt a fajta elképzelést számos kritikai érte, ezért a '30-as években a zsákmányrendszer elemei kezdtek visszaszorulni és a közszolgálati életpályák egyre zártabbá váltak. A zsákmányrendszer visszaszorulásának másik fő oka a korrupció elharapózása, vagyis a hivatali pozíciók adásvételének elterjedése volt. Nyilvánvalóvá vált ugyanis, hogy a jelentősebb presztízst és befolyást adó pozíciókért komoly összegeket kértek el, így az azokat megvásárló leendő tisztviselő abban volt érdekelt, hogy „befektetését” minél nagyobb egyéni haszonnal gyakorolja. Ennek következményeként működése során korrumpálhatóvá vált, így az általa betöltött közigazgatási pozíciót saját hasznára és nem a köz érdekében kamatoztatta. A zsákmányrendszerrel kapcsolatban mindenképpen meg kell jegyezni, hogy a közigazgatási rendszerekben a politikai ciklusokhoz kötődő kisebb fokú átrendeződés, az új politikai vezetéssel érkező közvetlen munkatársak belépése a közigazgatásba korlátozott mértékig elfogadható. Ez általában a politikai vezetők szűkebb munkatársi körére (kabinet) korlátozódik. A zsákmányrendszer szélesebb körű elterjedése, a közigazgatási pozíciók politikai támogatásért cserébe alkalmatlan személyeknek történő osztogatása a közigazgatás hatékonyságának jelentős csökkenésével jár és szétzilálhatja az életpálya egyes elemeit.

<sup>14</sup> HAZAFI Zoltán: A közszolgálat szabályozási koncepcióinak változása – nemzetközi tendenciák I–II. *Közigazgatási Szemle* 2007/2., pp. 33–51, 2007/1., pp. 69–82.

<sup>15</sup> GAJDUSCHEK György: *A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. MKI, 2008. Közigazgatási Olvasmányok.

### 2.3. Főbb irányok Magyarországon

Hazánkban a rendszerváltoztatást követő időszakról mindhárom hivatásrend esetében a hagyományosnak tekinthető „zárt” típusú, az előmenetelt szenioritás alapján biztosító, kötött rendszerű szabályozás van érvényben. A zárt típusú rendszer előnye a kiszámítható, tervszerű előmenetel, azonban ez csak kismértékben teszi lehetővé a kiemelkedő teljesítmény mérését és díjazását (címadományozás, vezetői karrierút). Amely a zárt karrierpálya előnye, az egyben hátrányává is válik, tekintetbe véve a 21. századi követelményeket. A korábbi évszázadokban a tisztviselői pálya presztízsét jelentette az élethosszig tartó biztonság, a különös privilégiumok (pl. nyugdíj, címadományozás). Például a rendvédelmi szervek számára szinte elképzelhetetlennek tartották és feladatrendszeréből adódóan a mai napig kétségesnek tartják a karrierrendszeren kívül más életpályamodell alkalmazhatóságát, amit a rendfokozati rendszer alkalmazása is indokoltá tesz. Az zárt életpálya formájával kapcsolatban a hivatásrendek között sok tekintetben eltérés mutatható ki a jogi szabályozásban és a feladatok konkrét megvalósításban is.

Ezért érdemes külön megvizsgálni az egyes hivatásrendeket, hiszen a munkakörök használata eltérő az egyes jogállások esetén. Amíg a kormányzati igazgatási jogviszonyt álláshelyalapú feladatellátás jellemzi, és egyáltalán nem használja a munkaköröket és az ezzel járó előnyöket, a katonai és a hivatásos szolgálati viszonyban egy, a szervezeten belül egységes munkaköri rendszer van használatban, mely tartalmazza a terület sajátosságait. A jelenlegi helyzetet tovább nehezíti, hogy egy szervezeten belül több jogállásban is dolgoznak közszerületi tisztviselők (pl. kormánytisztviselő és hivatásos jogviszony). Egyes kutatók megállapításai szerint a „permanens jogszabály-változtatások időszakosan részben javították ugyan a rendszereket, de hosszú távon, összehatásukat alapul véve inkább átgondolatlanak, strukturálatlanak, a humán szempontokat és törvényszerűségeket háttérbe szorítónak bizonyultak.”<sup>16</sup>

Egyértelművé vált, hogy a közigazgatás hatékonyságának és eredményességnek fejlesztéséhez a közszerületi személyzetpolitika megújítására, kiemelt kezelésére és stratégiai megközelítés alkalmazására van szükség. Ezt a szemléletbeli megújulást tüzte ki célul a 2018 évi CXXXV. törvény a kormányzati igazgatásról. A jogszabály egyértelműen paradigmaváltást hozott a közszerületi foglalkoztatás és a közszerületi szervezeti működés tekintetében. Az alábbiakban az új struktúra elemeit vesszük sorra, megvizsgálva ezek hatását a szervezetek tevékenységére.

A korábbi személyzeti politika a centralizált működtetésű stratégiai szemléletet helyezi előtérbe, és átfogó jelleggel indított programokat a személyzeti igazgatás és a közszerületi tisztviselők karrierrendszere, a közszerületi életpálya megújítása érdekében. A fejlesztési folyamatok célkitűzéseit foglalta össze a 2011-ben, illetve 2012-ben megjelent Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Főbb fejlesztési irányai a szervezeti fejlesztés, a közigazgatási feladatok, a közigazgatási eljárás szabályozása és a személyzeti kérdések. A közszerületi szemléletének fogalmába a hivatásos állomány tagjait is beleérti, egyben a fejlesztési célokat is kiterjeszti mindhárom hivatás tekintetében. A korábbi önálló, teljesen különálló jogviszonyok<sup>17</sup> helyett 2010-et követően a kormány egy egységes, összehangolt közszerületi életpályamodell kialakítását tüzte ki célul, melyben a kormánytisztviselők, a hivatásos és a katonai szolgálati jogviszonyban állók jogviszonyai közötti átjárhatóság feltételrendszerét dolgozza ki. A belépéstől a pályafutás lezárulásáig tartó életútelemelek kialakítása tervezett, és emellett megteremti az egyes ágazatok közötti többirányú mobilizáció lehetőségét, vagyis az átjárhatóságot. Mindez egy központosított, egységes működtetést kívánt meg, ugyanakkor a merev senioritáson alapuló előmenetelt minden kialakított életpálya megtartotta. Ennek következményeként a bérrendszer és a besorolás is illeszkedik ehhez a merev struktúrához.

<sup>16</sup> SZAKÁCS GÁBOR: Az emberi erőforrás gazdálkodás új alapokra helyezésének szükségessége a közigazgatásban és a rendészetben. Tanulmányok a rendészeti stratégiához. Rendészeti Szemle, 2010. különszám, pp. 307–327.

<sup>17</sup> A közszerületi foglalkoztatottak számát 10 különálló törvény szabályozza: kormánytisztviselők, köztisztviselők, hivatásos szolgálati, katonai szolgálati jogviszonyban állók, közalkalmazottak, állami vezetők, bírák, ügyészek, igazságügyi alkalmazottak, polgármesterek jogállásáról szóló törvények.

Az utóbbi évek kihívásai egyértelműen rámutattak, hogy az utánpótlás biztosítása, a szervezeten belüli feszültségek feloldása kiemelt fontosságú. Ehhez hozzátartozik, hogy a fiatalok számára vonzóbbá, a munkáltatók számára pedig rugalmasabbá váljon a jogszabályi környezet. Ezen körülmények megteremtésének lehetőségét hívta életre a kormányzati igazgatásról szóló CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.), mely kiterjed a központi és területi közigazgatási szervekre egyaránt.

A munkakörök fogalmát a központi és területi közigazgatásban felváltja az álláshely, mely már egy, a szervezet specifikumaihoz könnyebben alakítható keretben alkalmazható, hiszen már a jogviszony keletkezésének szabályai, valamint a besorolás tekintetében is nagyobb mozgásteret biztosít a munkáltatói jogkör gyakorlójának. Számos esetben a jogszabály helyett a munkáltató hatáskörébe helyezik a döntést, illetve a belső szabályzók adnak irányutatót.

A közigazgatás ezáltal elindult a nyílt életpálya megteremtése felé, hiszen az álláshelyhez kapcsolódó funkciók is közvetlen munkáltatói hatáskörbe kerültek. Az egységes centralizált szabályozás csupán néhány esetben valósul meg. Például a teljesítményértékelés (továbbiakban: TÉR) rendszere kiterjed mindhárom hivatásrend állományára, azonban működtetése ez esetben is nagyobb mozgásteret hagy a vezetőknek, hiszen a szervezeten belüli működtetéséhez, a részletszabályokat és a kapcsolódó folyamatokat rendeletben szabályozzák a tárcák. Hasonlóképpen alakult a továbbképzési rendszer kialakítása is, hiszen céljában, irányvonalában egységes szándék valósul meg, azonban a megvalósítása illeszkedik a hivatásrendek sajátosságaihoz és eltérő igényeihez.

A szabályozási környezet változását a humán erőforrás szakembereinek is követniük kell és nem kizárólag jogi aspektusból. A jogi szabályozás konvergenciájának ki kell egészülnie a humán erőforrás-menedzsment konvergenciájával. Szükségessé válik a saját szervezetükre vonatkozó HR-stratégia kidolgozása és a humán funkciók szervezetspecifikus kialakítása és alkalmazása. A központi szabályozás által meghatározott elveket fel kell váltani a stratégiai gondolkodás és a rendszer szemlélet. A paradigmaváltás következményeként a szervezeteknek maguknak kell kialakítaniuk azon humán funkciókat, melyek a hatékonyság és a magasabb teljesítmény elérését szolgálják. Ugyanakkor megteremtik, egy a környezeti igényekhez rugalmasan alkalmazkodó, a fiatalok számára is vonzó szervezeti struktúrát.

A rendvédelemi életpálya elemei alapjaiban nem változtak, tevékenységük jellegéből adódóan sokkal inkább a zárt típusú életpálya-modell működési elvei uralkodnak. Emellett azonban a szervezeten belüli feszültség csökkentése érdekében a RIASZ bevezetésével a korábbi közalkalmazotti és hivatásos állományú jogviszonyból adódó különbségek mérséklődhetnek.

Az életpályarendszerek áttekintését követően bemutatjuk a témakörhöz kapcsolódó humán funkciókat és tevékenységeket, mindemellett sorra vesszük a közigazgatásban kialakított rendszereket is.

2016-ban a Belügyminisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem konzorciumi partnerségében indult „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016 sz. projekt (a továbbiakban: KÖFOP 2.1.5. projekt), amely két fő cél megvalósulásához járul hozzá. Az első cél a közszolgálat tervszerű személyi utánpótlásának biztosítása, kiemelt figyelemmel az állomány megtartására és a beilleszkedést segítő intézmények bevezetésére, működtetésére és fejlesztésére. A másik meghatározó cél a teljes közigazgatási rendszert érintő információs rendszer kidolgozása és bevezetése, amely támogatja a közszolgálati embererőforrás-gazdálkodás szakszerűségét és hatékonyságának javulását. A KÖFOP-projekt fejlesztései még folyamatban vannak, kutatási eredményeit és modellkísérleteit a jegyzet aktuális fejezeteinél ismertetjük.

## 2.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- ✓ *Milyen életpályarendszereket különböztetünk meg?*
- ✓ *Miben hozott paradigmaváltást a Kit.?*
- ✓ *Mi volt a fő célja a Magyar Programnak?*
- ✓ *Melyek a zárt életpálya főbb jellemzői?*
- ✓ *Melyek a nyílt életpálya főbb jellemzői?*
- ✓ *Melyek a zsákmányrendszer főbb jellemzői?*



---

## 3. BEKERÜLÉS A KÖZSZOLGÁLATBA

Ehhez a részfolyamathoz olyan funkciók tartoznak, melyek a beosztotti állomány szervezetbe való belépéséhez és beillesztéséhez kapcsolódó feladatokat foglalják magukba, úgymint:

- a munkaerő-tervezés és létszámgazdálkodás,
- a munkaerő biztosítása,
- toborzás (belső, külső),
- pályáztatás (belső, külső),
- differenciált kiválasztás (belső, külső),
- felvétel, munkaviszony-létesítés, beillesztés,
- munkaerő megtartása,
- próbaidő, ösztöndíjrendszerek működtetése.

Az egyes területekkel a továbbiakban részletesebben foglalkozunk, az elméleti alapvetéseken túl a legfrissebb hazai kutatási eredmények tükrében mutatjuk be a közzszolgálatra jellemző gyakorlatot. Megfogalmazzuk a fejlődési irányokat.

### 3.1. A munkaerő-tervezés és létszámgazdálkodás a közzszolgálatban

Az emberierőforrás-tervezés alapja a rendszermodell folyamatának, így olyan integrált emberierőforrás-politika és -program kidolgozása az elsődleges célja a közzszolgálati életpályamodellnek, amely a szervezeti célokat az emberek céljaival összhangban kívánja elérni. Ennek első pillére a munkaerő tervezése és a létszámgazdálkodás. A folyamatok középpontjában a közzszolgálati szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű alkalmazott biztosítása áll. A közzszférában is valamennyi szervezetnél célszerű formálisan vagy informálisan, tudatosan vagy kevésbé tudatosan munkaerőtervet és létszámgazdálkodási tervet készíteni. Történhet a szervezet összlétszámára, az egyes szervezeti egységek szintjére, munkakörökre, foglalkoztatási formákra lebontva. A tervezés célja tehát a megfelelő számú és szerkezetű munkaerő biztosítása a megfelelő munkakörbe, a kellő időben. Napjaink közzszolgálati gyakorlata – a legfrissebb kutatások alapján<sup>18</sup> – is azt mutatja, hogy központi direktívák és jogszabályok alapján folyik a létszámtervezés, továbbá a szervezet teljes összlétszámára és az egyes szervezeti egységek szintjére vonatkozó információkra fókuszál.

A rendvédelem területén a tervezés központilag vezérelt, és elsősorban a jogszabályi háttéren alapuló funkció. Elsősorban a költségvetés, a bérköltségek, a jogszabályi előírások és a fluktuáció mértékének függvényében zajlik a folyamat. A fluktuáció mértékének alakulása a legfontosabb a munkaerő-tervezés jelenlegi gyakorlatában.

Az önkormányzati igazgatásban a tervezési folyamatok a szervezet összlétszáma és/vagy az egyes szervezeti egységek érdekeinek figyelembevételével alakulnak. Elsősorban itt is éves időkeretben gondolkodnak, és a várható szervezeti átalakításokon túl a költségvetési lehetőségek és a jogszabályi előírások határozzák meg a kereteket.

Az államigazgatásban a várható bérpolitika, a költségvetési lehetőségek és a jogszabályi előírások a legjelentősebb információforrások a tervezési folyamatban.

---

<sup>18</sup> SZABÓ Szilvia: *A közzszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közzszolgálatban* –, ÁROP\_2.2.17. Új közzszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közzszolgálati életpálya kutatás, „Közzszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 12–17.

A közszolgálati munkaerő- és létszámtervezés elsősorban nem stratégiai alapú gondolkodást követett. Csekély mértékben, vagy nem, illeszkedett az integrált emberierőforrás-gazdálkodási modell egyes rendszerlemeihez. Például mint a szervezet éves tervezése, emberierőforrás-gazdálkodási stratégiák, egyéb szervezeti stratégiák, fluktuáció jelentősége, szervezet előző évi létszámadatai, illetve a munkaerőpiac aktuális állapota. (Elsősorban a költségvetés, a bérköltségek és a jogszabályi előírások kerülnek a fókuszba, mint a tervezés információs bázisa.)

A tervezést hátráltatja a munkából kieső állomány folyamatos pótlásának problémája is, hiszen a fluktuáció rendkívül magas a közszolgálat legtöbb területén. A közigazgatási szervezetek számára nehézséget jelent a munkaszervezés egy olyan közegben, ahol a munkából ideiglenesen kiesők rátája eléri a 30-35%-ot. A stratégiai céloknak is nehéz úgy eleget tenni, ha a munkaerővel nem tudnak tervezni, de ez ugyanígy gondot jelent a képzések és az utánpótlás tervezésénél is, mert a hiányzások többletfeladatot rónak a meglévő dolgozókra, mely hosszútávon folyamatos elmaradásokhoz vezet. Gondot jelenthet továbbá a képzések és az utánpótlás tervezése is, de számos probléma gyökerezik a magas hiányzási rátákban, mely egy külön tanulmány részét képezhetné.

Szükséges a folyamat stratégiai jellegének erősítése és az egyes szervezeti kultúrák lehetőségeihez mérten, az integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszermodell egyes elemeivel való összekapcsolása. Így az aktuális éves költségvetésen és a jogszabályi környezet figyelembevételén túl egyéb, stratégiaileg fontos tényezők bevonása a tervezési folyamatba.

A központi és területi közigazgatásban a Kit. hatálybalépésével paradigmaváltás figyelhető meg a létszám-gazdálkodás vonatkozásában. A szabályozás célja a létszám indokolatlan újratermelésének megakadályozása, eszköze a központilag vezérelt álláshelyalapú létszám-gazdálkodás. Az álláshely besorolási kategóriájától függ, hogy az adott álláshelyen milyen jogviszony hozható létre, mekkora illetmény adható és hány nap szabadság illeti meg az álláshely betöltőjét. Míg a Kttv. szenioritás elvén működő rendszerében a tisztviselő szolgálati idejéhez igazodott a besorolási osztály, addig az álláshely legfőbb ismérve, hogy független az álláshelyet betöltő tisztviselő korától, szakmai pályafutásától.<sup>19</sup>

A közszolgálati személyzetpolitikának azonban a tervszerű létszám-gazdálkodáson túl is meg kell határoznia további minőségi célkitűzéseket, például képzettséggel, mobilitási politikával, tehetségmenedzsmenttel, vezetői kiválasztással, integritással stb. összefüggésben is meg kell fogalmaznia az elérendő célokat. A megalapozott *személyzetpolitikai döntések*hez egységes közszolgálati statisztikai nyilvántartási rendszerre is szükség van, amely képes országos szintű, naprakész információkat szolgáltatni a kormányzati döntéshozók számára.<sup>20</sup> Ezt a célt szolgálhatja a jövőben a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében kifejlesztésre kerülő Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer.

### 3.2. A munkaerő biztosítása a közszolgálat jelenlegi gyakorlatában (toborzás és kiválasztás)

A munkaerő biztosításának folyamata a tervezési időszakot követően olyan meghatározó elemekből tevődik össze, mint a toborzás, pályáztatás és kiválasztás módszerei és eszközei.

A felsorolt humán funkciók előkészítése és a szervezeti célokhoz való rendelése kiemelt feladat.

A toborzás és kiválasztás a közszolgálati életpályamodell egyik leghangsúlyosabb eleme, hiszen alapvetően meghatározza a személyi állomány minőségét, ez pedig a munkavégzés valamennyi elemére is hatással van. Esetünkben is érvényesülnie kell a „megfelelő embert a megfelelő helyre”

<sup>19</sup> CSÓKA Gabriella – FÜLÖP Tímea – S. HORVÁTH István – JUHÁSZ Dezső – LUDÁNYI Dávid – SOLYOSI Gabriella – TAKÁCS Eszter: *A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény rövid magyarázata*. Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Budapest, 2019, p. 19.

<sup>20</sup> HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid: *Közszolgálati jog I. A kormánytisztviselők kormányzati szolgálati jogviszonya*. Nemzeti Köszolgálati Egyetem, KTI, Budapest, 2019, p. 15.

szlogennek, hiszen az általános emberierőforrás-menedzsment gyakorlatában is ez a tényező az egyik alaptételnek számít.<sup>21</sup>

A közigazgatásba való bekerülés a közzolgálat működésének az egyik legfontosabb folyamata, hiszen a megfelelő szakemberek kiválasztása adja meg a hatékonyság bázisát. A megfelelő toborzás és kiválasztás jelenti a hatékony közigazgatási működés feltételrendszerét, hiszen ezen tevékenység által biztosítják a szervezetek saját maguk számára azt a humánerőforrást, amely által versenyképességüket fenntarthatják. Ebből adódóan jól látható, hogy a toborzás és a kiválasztás befolyásolja az életpálya egészét.

Jelentőségét jelzi, hogy az új munkatársak felvétele a közigazgatási szervek működésének kritikus és konfliktusokkal terhelt területe, ahol a szervezet vagy a szervezet illetékes vezetőjének személyes és szakmai preferenciái ütközhetnek a közzolgálat egésze vagy a belépésre váró állampolgárok törekvéseivel. A különféle érdekek mentén történő lavírozás miatt ezen a területen több anomália is jelentkezett az elmúlt években. A nemzetközi gyakorlatban is sokféle kiválasztási elem összekapcsolása történt meg, azonban itthon ezek egymást követően léptek életbe vagy szűntek meg (versenyvizsga, pályázat, kompetenciavizsgálat) úgy, hogy relevanciájukat be sem bizonyíthatták. Ezért 2010-et követően a kiválasztási elem felülvizsgálata megtörtént, melynek folyamányaként a kötelező kiválasztási rendszert megszüntették a közigazgatásban. Egyedül a közalkalmazotti jogviszony létesítésének feltétele a pályázat meghirdetése.

A közzolgálatba való bekerülésnek vannak általános és hivatásrendenként eltérő, különös feltételei.

A *kormányzati igazgatásban* történő alkalmazás általános feltételei a magyar állampolgárság, a cselekvőképesség, a büntetlen előélet, az eskütételi kötelezettség és legalább középfokú iskolai végzettség. Paradigmaváltás, hogy az álláshely betöltéséhez szükséges további, különös feltételeket (pl. az iskolai végzettség, egyéb szakképzettség, a közigazgatási alap-, illetve szakvizsga, jogi szakvizsga, tudományos fokozat, egyéb közigazgatási tanulmányok, a nyelvismeret, a szakmai tapasztalat, a képzési kötelezettség) már nem jogszabály, hanem a hivatali szerv vezetője állapítja meg és a közzolgálati szabályzat tartalmazza.

A *honvédelemben* az általános alkalmazási feltételeken túl jogszabály határozza meg a bekerüléshez szükséges egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági feltételeket is. A honvédelmi kötelekbe a bekerülés kizárólag katonai végzettséggel (NKE Hadtudományi kar/MH Altiszti Akadémia) történhet, mind a közép-, mind pedig felsőfokú végzettség esetében.

A *rendvédelemben* a bekerüléshez különös feltétel az egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság, a kifogástalan életvitel, a nemzetbiztonsági követelményeknek való megfelelés, végzettség, szakképzettség (NKE Rendészettudományi Kar, rendészeti szakgimnázium, OKJ-szakképesítés) előírás, míg a rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszonyt betöltők esetében nem előírás a rendészeti ismeretek elsajátítása.

A bemenet, vagyis a szervezet munkaerő-biztosításának két fajtáját különböztetjük meg: a toborzást és a kiválasztást.

### 3.2.1. A toborzás

A munkaerő-toborzás olyan tevékenységek együttese, amely egy szervezet igényeinek megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítására irányul. A toborzás a következő okok miatt válhat szükségessé:

- a humánerőforrás-tervezés során keletkező döntések megoldásakor;
- megüresedés esetén, amikor egy munkakör/álláshely szabaddá válik;

<sup>21</sup> BARTA Zsuzsanna: Az életpálya modell és a megújuló közzolgálati emberi erőforrás menedzsment összefüggései, in *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* (szerk.: POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS), Complex Kiadó, Budapest, 2012, pp. 89–96.

- egy dolgozó jogviszonya valamely okból megszűnik;
- szervezeten belüli mozgás (előléptetés vagy új munkakörbe/álláshelyre helyezés) esetén is fennmarad egy betöltetlen pozíció;
- szervezeti átalakulás során új munkakör/álláshely keletkezhet.

A toborzási csatornák biztosítása és a toborzási folyamat megtervezése kiemelt feladat, a közszolgálatban számos módját végzik, amelyek közül a leggyakrabban alkalmazott módszereket ismertetjük a továbbiakban.

A toborzás belső módjai és eszközei esetében a megüresedett állásra vonatkozó információkat belső csatornákon keresztül juttatják el a már állományban lévő dolgozók számára. Számítalan előnye között megemlíthető, hogy az új munkatárs beillesztésének időigénye jelentősen csökken, annak hely- és személyismerete segíti az új munkakörbe/álláshelyre való betanulását. A belső kiválasztás alkalmazása kisebb kockázattal jár a munkáltató számára, hiszen a szervezet tevékenységének ismerete biztosítékot jelenthet, továbbá a munkatársak számára előrelépési lehetőségként ösztönző hatása lehet, végül a belső toborzás időigénye és költsége jelentősen kisebb. Hátrányai között megemlíthető, hogy helytelen alkalmazás esetén belső feszültségeket eredményezhet, valamint a referencia, illetve az ismeretség a szubjektivitást növeli, hiszen a belső kiválasztás folyamata a legtöbb esetben informális módon zajlik le. A toborzás másik formája a belső álláshirdetés útján történő toborzás, melynek hátránya a kisebb merítési lehetőség. A belső mozgás folyamatára a közigazgatásban nincs szabályozás és egységes fórum sem létezik, ebből adódóan számos formájával találkozhatunk.

A belső toborzás – közszolgálatban használt – módja a tartalékállomány rendszerének működtetése, melyről bővebben *A kiválasztás folyamata* című fejezetben fogunk kitérni.

A külső forrásból történő toborzás legnagyobb előnye, hogy egy új szemlélet, képesség és készség érkezik a szervezetbe, amely frissítően hat, mely egyben a hátránya is, hiszen a közszolgálat működésének ismerete hiányában a beillesztési folyamat jelentősen megnövekszik. Ezen felül költség- és időigényesebb a folyamat lebonyolítása.

A toborzás külső módjai és eszközei a következők:

- KÖZIGÁLLÁS (A közszolgálat elektronikus pályázattatási rendszere),
- nyomtatott sajtóban való megjelenés,
- külső szolgáltató igénybevétele,
- közösségi hálók, ismeretségi ajánlások,
- állásbörzék, saját szervezésű toborzás,
- képző intézményekkel való kapcsolattartás, gólyatábor,
- rendészeti szakközépiskola, honvédelmi altisztképző, Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
- gyakornoki és ösztöndíjas programok,
- adatbázis kialakítás (TARTINFO, KÖZIGÁLLÁS),
- tehetséggondozási adatbank (pl. a Belügyminisztériumban létrehozott adatbank),
- rendészeti és honvédelmi fakultációs középiskolai képzések kínálta lehetőségek,
- a „Közigazgatási ismeretek” című közigazgatási tematikájú, pályaorientációs célú közismereti tantárgy bevezetése,<sup>22</sup>
- átszervezések, áthelyezések.

Az egyes eszközök használata a hivatásrendek vonatkozásában a következően néz ki napjainkban:

<sup>22</sup> A képzés a 2021/2022 tanévtől kerül bevezetésre a középiskolák 11–12. évfolyama számára.

## *Közigazgatás*

A közszolgalatban számos toborzási eszköz áll rendelkezésre, amelyek mind a minőségi munkaerő utánpótlását szolgálják. A közszolgalat internetes állásportálja a *Közigállás* nevű honlap ([www.kozigallas.gov.hu](http://www.kozigallas.gov.hu)). 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 érettségi végzettséggel vagy középszintű szakképesítéssel rendelkezik. A személyügyi központ feladatait a Belügyminisztérium Közszolgalat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály Személyzetfejlesztési és Szolgáltatási Osztálya látja el.

A KÖFOP 2.1.5. projektben a „Közszolgalati HR Rendszer fejlesztése” keretében megkezdődött az KÖZSZOLGÁLLÁS portál fejlesztése.

Hagyományos toborzási eszközök használatára nincs jelentős gyakorlat a közszolgalatban, azonban itt említeném meg a tartalékállomány rendszerét, mely ugyan a rendszerből távozókat igyekszik visszaintegrálni, illetve részükre szolgáltat lehetőséget a visszatérésre, mégis egyfajta toborzási eszközként nyújt a szervezetek számára, melyet nemzetközi példák (pl. Franciaország) mintájára hoztak létre. 2019 áprilisától új szabályozás lépett hatályba a tartalékállományra vonatkozóan.<sup>23</sup> A szabályozás kiterjed a tartalékállományba helyezett, Kttv. hatálya alá tartozó tisztviselőkre, a rendvédelmi alkalmazottakra és a rendelkezési állományba helyezett katonákra. Elsődleges célja, hogy a megüresedett állásokat először szerven belül, és amennyiben nem találtak megfelelő jelöltet, a szervek között, tölthetik be. Fontos megjegyezni, hogy a Kit. hatályba lépését követően a központi és területi közigazgatásban dolgozó kormánytisztviselők számára a tartalékállomány intézménye megszűnt.

## *Honvédelem*

A Magyar Honvédség toborzórendszere az egész országra kiterjed, így az állampolgárok az ország minden megyéjében találkozhatnak toborzókkal. Az ország bizonyos mértékben főváros-orientált, így a fővárosi toborzó részleg a Budapesten dolgozó, tanuló, de ott bejelentett állandó és tartózkodási hellyel nem rendelkező ügyfelek ügyeit is intézi, mutatva ezzel is a rendszer rugalmasságát, empátiakusságát.

A toborzó részleg közalkalmazotti jogviszonnyal nem foglalkozik, csak „egyenruhás” beosztásokkal, legyen az hivatásos, szerződéses vagy éppen önkéntes tartalékos jogviszony. Közalkalmazotti jogviszonyra vonatkozó álláshelyek betöltésével vagy közvetlenül a katonai szervezetek foglalkoznak, vagy a szakminisztériumi honlapon, pályázatok formájában találhatunk erről bővebb információt.

A Magyar Honvédség Hadkiegészítő és Központi Nyilvántartó Parancsnoksága végzi el a toborzással összefüggő feladatokat, ezen szervezeti egység jelenik meg számos rendezvényen vagy nyílt nap alkalmával is.

## *Rendvédelem*

A rendvédelemben a toborzás funkciója leginkább az iskolákkal történő kapcsolattartásra fókuszál, hiszen sokan már a rendészeti szakközépiskolában elkezdik pályaeorientációjukat, illetve tapasztalatot szereznek saját szakmájukban. A végzett rendészeti szakközépiskolásoknak azon része, akik felvételt nyernek, a végzést követően kezdik meg felsőfokú tanulmányaikat az NKE Rendészettudományi Karán. A civil felsőoktatásban végzettek számára pedig a rendészeti szakképzés nyújt lehetőséget a rendészeti alapismeretek elsajátítására és a tiszti kinevezés megszerzésére.

<sup>23</sup> Lásd: A tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról szóló 71/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet.

Ebből adódóan a rendvédelemben a toborzási funkció a képzőszervekkel való kapcsolattartásra irányul, főleg a középiskolák és az NKE végzett hallgatóira összpontosul. Szakmai tapasztalatot igénylő munkakörök betöltése esetén a belső áthelyezés a bevett gyakorlat. Elenyésző azoknak a száma, akik „kívülről” érkeznek a szervezetbe.

### 3.2.2. Kiválasztási eljárások

A közigazgatás eredményességének legfontosabb eleme a megfelelő munkaerő biztosítása, tehát jelentős figyelmet igényel, hogy a kiválasztási rendszer korszerű és hatékony legyen. Fontos megemlíteni, hogy mindez csak tervszerű, egységesen kialakított kiválasztási folyamaton keresztül érhető el, hiszen csak ezzel leszünk képesek megteremteni az egységes életpálya alapjait. Ha a rendszer nehézkes, az jelentős mértékben kihat a szervezet működésére is (az álláshelyek betöltésének folyamata lassú). A kiválasztás fő célja, hogy a legjobb képességek és kellő szakmai tapasztalat birtokában lévő új munkatárssal gazdagítsák a szervezetet, aki rövid idő alatt képes hatékonyan és minél magasabb minőségben hozzájárulni a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez. Tehát a cél az, hogy a kiválasztási eljárás során a megüresedett pozíció ellátására a legmegfelelőbb személy felvételére kerüljön sor, vagyis az elvárások és a megfelelések mentén a jelentkezők képességeinek, tulajdonságainak és szakmai ismereteinek felmérése.

Ahhoz, hogy a pályázók között felleljük az adott tevékenység elvégzésére a legmegfelelőbbet, számos lehetőség áll rendelkezésünkre, melynek igénybevétele függ a pozíciótól és a rendelkezésünkre álló lehetőségektől egyaránt. A hosszadalmas személyiségelemzésen és szakmai felkészültséget vizsgáló teszteken keresztül az informális megbeszélésen át találunk kiválasztásra alkalmas eszközöket. A közigazgatásban a következő módszerek kerülnek leggyakrabban alkalmazásra:

- alkalmassági vizsgálatok (egészségi, fizikai, pszichikai),
- szűrővizsgálatok (orvosi, egészségügyi, pszichológiai),
- életkori sajátosságok, megkötések,
- a törvényi előírások ellenőrzése (pl. összeférhetetlenség, nemzetbiztonsági alkalmasság),
- interjú technikák (panel-, Board-, csoportos, szituációs, strukturált és stresszinterjú),
- kiválasztási tesztek alkalmazása,
- értékelő központok (kompetenciaalapú kiválasztás, Assessment Center),
- önéletrajz és motivációs levél, életút kérdőív,
- referencia és/vagy ajánlaskérés,
- gyakornoki és pályakezdő programok,
- próbaidős foglalkoztatás.

Ahogy azt a toborzás esetében láttuk, a kiválasztási eljárások lefolytatására sincs egy egységes, a közigazgatás egészére vonatkoztatható folyamatleírás. Mindhárom jogállás különböző eljárási elvek – szakmaspecifikus alkalmassági vizsgálatok elvégzése – mentén alakította ki a belépéshez kapcsolódó kiválasztás módszertanát. Fontos megjegyezni, hogy a rendvédelem és a honvédelem területén a szűrővizsgálatoknak nem csak a bekerülésnél, hanem az életpályán maradásban is kiemelt jelentőségük van. Röviden bemutatjuk a hivatásrendek gyakorlatát.

### *Közigazgatás*

A kiválasztás szabályai az évek során folyamatosan változtak, a kötelező pályáztatási rendszer szabályaitól kezdve a pályáztatás csupán lehetőségként való szabályozásáig. Korábban a vezetők kiválasztását a Nemzeti Közigazgatási Intézet kötelező jelleggel végezte. Jelenleg a hatályos szabályozás alapján kötelező pályáztatás nincs. Pályázat lefolytatására két esetben kerül sor. Elsősorban, ha

---

jogszabály azt bizonyos speciális esetekben előírja, másodsorban, ha a munkáltató saját mérlegelése alapján maga dönt a pályázat kiírásáról. (Ha azonban a pályázati eljárás mellett dönt, akkor kinevezést adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt.) Egyebekben ún. meghívásos eljárás is alkalmazható. A korábbiakban már említett, kormányzati igazgatásban végbemenő decentralizálási folyamat eredményeként a kiválasztási eljárás kormányzati igazgatási szerven belüli szabályait a közigazgatási szervnek helyi szinten, a közszolgálati szabályzatában kell meghatározni. Ezzel a munkáltatók lehetőséget kaptak a kiválasztási eljárás gyors, rugalmas és egyedi igényekhez illeszkedő kezelésére.<sup>24</sup>

Az eszközöket tekintve elmondható, hogy jelenleg minden szervezet egyedileg dönthet arról, hogy milyen kiválasztási módszereket és milyen összetételben alkalmaz. Illetve itt szükséges megemlíteni az egységes adattartalmú közszolgálati önéletrajzot, amely 2012-től támogatja a hatékonyabb személyügyi tevékenységet.

A kiválasztás során és azt követően bizonyos törvényben rögzített és a szerv egyedi igényei alapján felállított kritériumoknak kell megfelelniük a jelentkezőknek. A közszolgálat sajátosságait tekintve jogszabály vagy közszolgálati szabályzat írja elő a számításba vehető jelöltek szükséges jellemzőit. A szelekciós elemeket két fő csoportra bontva, az alkalmazás általános feltételei és az alkalmazás különös feltételei mentén indokolt tárgyalni. Ezek jelentős szelekciót eredményeznek, amelyek leszűkítik a kínálatot. Általános alkalmazási feltételek a hazai közigazgatásban: magyar állampolgárság, cselekvőképesség, büntetlen előélet, megfelelő egészségi állapot, alsó és felső korhatár, minimum iskolai végzettség. Különös alkalmazási feltételek a hazai közszolgálatban: az adott munkakörhöz/álláshelyhez speciálisan meghatározott képzettség, végzettség (képesítési kormányrendelet alapján<sup>25</sup> az önkormányzati igazgatásban, közszolgálati szabályzat a kormányzati igazgatásban) igazolása, szakmai gyakorlat, egyéb speciális tudás, készség az adott közigazgatási szerv elvárásainak megfelelően. A közigazgatás intézményeinél nem annyira szigorú az alkalmassági és szűrővizsgálati rendszer – leginkább az egészségügyi/orvosi vizsgálatok a jellemzők.

### *Honvédelem*

A továbbiakban a szerződéses katonai szolgálattal kapcsolatban lefolytatott kiválasztási procedúra bemutatására kerül sor. Az általános alkalmazási feltételeken felül (magyar állampolgárság, cselekvőképesség, büntetlen előélet, megfelelő egészségi állapot, alsó és felső korhatár, minimum iskolai végzettség) a katonaság kiválasztási eljárásában megjelenik az orvosi, pszichikai, fizikai alkalmasság szélesebb körű mérése és az elhivatottság, mint belépési feltétel.

Az orvosi, pszichikai és fizikai alkalmassági vizsgálatok minden szervezetnél kötelezők, a mérések minősítéssel zárulnak, mely alapján 5 fokozat valamelyikébe sorolják a jelentkezőt (alkalmas, korlátozottan alkalmas, ideiglenesen alkalmatlan, alkalmatlan, nincs minősítés). A honvédelemben a különös alkalmazási feltételek esetében a képesítési előírásokon, szakmai gyakorlat vagy egyéb speciális tudás elvárásán felül egyéb vizsgálatok is elrendelhetők.

### *Rendvédelem*

A rendvédelmi területen két részre osztható a kiválasztási rendszer felépítése. A rendvédelemben a munkaviszony előtt lebonyolított kiválasztási eljárásnak kevésbé jelentős szerepe van, hiszen, mint ahogy a toborzási részben is kifejtettük, kicsi a meritési lehetőség és gyakorlatilag egy zárt rendszeren belüli mozgás történik. A belépés feltétele pszichikai és fizikai alkalmasság vizsgálat, melynek

---

<sup>24</sup> K.it. 83. §.

<sup>25</sup> A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet.

teljesítése alapkövetelmény, hiszen a szervezeti kultúra sajátos jellegénél fogva elsősorban a különböző alkalmassági és szűrővizsgálatokat tartja fontosnak, valamint a törvényi előírásoknak való megfelelést és az életkori sajátosságokat. Megjegyzendő, hogy a leendő rendőrök mind a középiskolába, mind pedig a felsőoktatásba való bekerülést megelőzően egy komplex alkalmassági felvételi eljárást követően kezdhetik meg tanulmányaikat vagy léphetnek tovább a felsőoktatásba.

A vezető kiválasztást egy külön eljárás keretében bonyolítja le a Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága (BM OKTF).

Minden rendészeti dolgozó vezetői kinevezését megelőzően egy kiválasztási eljáráson, valamint egy vezetővé képző tanfolyamon köteles részt venni. A vezető kiválasztási eljárás során a hivatásos állomány tagja az egységes belügyi vezetői kompetenciák komplex módon történő felmérése érdekében kompetenciafelmérésen vesz részt. A kompetenciafelmérést eredményesen teljesítő felvételre kerül a belügyi szerv által vezetett rendészeti utánpótlási és vezetői adatbank utánpótlási nyilvántartásába.

A kiválasztási eljárást követően a jelölt részt vesz a rendészeti vezetővé képző tanfolyamon. A tanfolyamot vizsga követi, melynek teljesítésével és az oklevél megszerzésével a vezetővé válás feltételét teljesíti.

A kiválasztási kultúra meglehetősen egységes, jellegzetesen közszolgálat-specifikus képet mutat. A fenti sajátosságokon túl mindhárom szervezetben az önéletrajz (és motivációs levél), valamint az erre épülő kötetlen interjú beszélgetés a jellemző gyakorlat. Nincs markáns különbség az egyes végzettségű beosztottak kiválasztási módszereiben.<sup>26</sup>

A jövő stratégiai törekvéseit nézve, bizonyos pozíciók és/vagy munkakörök, álláshelyek kapcsán – majd a szervezet egészére vonatkoztatva – üdvözítő lenne az egységes, kompetenciaalapú metódusokat bevezetni a rendszerbe, hiszen az integrált rendszermodell is ennek megfelelően szervezi folyamatait. Gondolunk itt a kompetenciaalapú kiválasztási programokra, amelyek megalapozzák a rendszerbe bekerülő személyi állomány beillesztési, motivációs, fejlesztési, teljesítményértékelési folyamatait. Ezen a területen még mindig a hagyományos eszközök alkalmazása a jellemző, itt érezzük leginkább a rendszer hiányosságait és a fejlesztés szükségességét.

A KÖFOP 2.1.5. projekt egyik fő célkitűzése a közszolgálati karriert támogató és kiválasztási rendszer fejlesztése keretében a bekerüléshez szükséges közszolgálati alapképességek meghatározása és mérési módszertanának kialakítása, továbbá egy integrált kompetencia alapú kiválasztási és képzési rendszer (röviden: KOMP-rendszer) kialakításának és bevezetésének megalapozása a teljes közszolgálat vonatkozásban. Ezen integrált rendszer lényege, hogy egységes kompetencialista képezze az alapját a kiválasztási, a képzési és optimális esetben a teljesítményértékelési rendszernek, ami így lehetővé teszi a tudatos és egyben valóban az állományban lévő személyek képességeire épülő humán erőforrás-gazdálkodást.<sup>27</sup>

### 3.3. A munkaerő megtartása a gyakorlatban

A szervezeti céloknak megfelelő kompetenciával<sup>28</sup> rendelkező munkaerő megtartása a munkaerő-gazdálkodás kiemelkedően fontos feladata. Alapvető cél azoknak a munkatársaknak a belső munkaerőpiacon való tartása, akik fontosak a szervezet számára, akiknek pótlása költséges és a munkaerőpiacon hiány van belőlük. Ehhez viszont folyamatos információszerzésre kell törekedni, hogy ismeretekkel

<sup>26</sup> Vezető, középvezető, felsőfokú végzettségű, középfokú végzettségű, alacsony fokú végzettségű beosztotti állomány.

<sup>27</sup> MALÉTSZABÓ Erika – HEGYI Hella – HEGEDŰS Judit – SZELES Erika – IVASKEVICS Krisztián: Rendőri alapképességek az egységes közszolgálati alapképességek tükrében. Rendőrségi Tanulmányok, 2018/1.

[http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04\\_Szeles\\_Erika\\_Rendori\\_alapkompenciak.pdf](http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompenciak.pdf) (A letöltés ideje: 2020.03.14.)

<sup>28</sup> Kompetencia: készség, képesség, jártasság.



rendelkezzenek az új belépők, illetve a már régebben foglalkoztatottak beállítottságáról, motivációjáról, elvárásairól és véleményéről.

A munkaerő-megtartás eszközei:

- A beosztott személyi állomány elkötelezettségének növelése.
- Az alkalmazotti értékrend kialakítása; motivációs és javadalmazási stratégiák alkalmazása.

A közszolgálatban bizonyos szakmákat betöltő személyi állományt nagyon nehéz megtartani a szervezetben. Ennek elsőszámú okaként a kiélezett munkaerőpiaci versenyt és a nem minden vonatkozásban megfelelő munkakörülményeket nevezhetjük meg. A rendvédelemben problémának tartják a közszolgálati munka alacsony bérszínvonalát, a munkahely és a pozíció negatív társadalmi megítélését. Ezzel együtt biztató, hogy a közsférában nem jelentenek kockázatot a munkaerő megtartásában a munkafolyamatok jellege, az alkalmazotti állomány kompetenciái és a vezetői kompetenciák.<sup>29</sup>

A rendvédelem területén a középfokú végzettségű beosztottak, a közigazgatásban pedig a felsőfokú végzettségű ügyintézők megtartása a legproblematikusabb. A jövő közszolgálati HR-politikáját nézve fontos lenne az egyes hivatásrendeknél a magas kockázati faktorról jellemzett beosztotti állomány esetében a megtartási stratégia újragondolása, esetleges kialakítása. A közszolgálati munka elégtelen bérszínvonalának kiegyenlítésére (amin nem tud a szervezet változtatni) az erkölcsi és a motivációs rendszerek fejlesztésével lehet megfelelő választ adni, ezzel biztosítva a szükséges létszámot az egész szervezet és az egyes szervezeti egységek szintjén is. A munkaerőpiac erős elszívó hatása és versenyképes bérpolitikája ellensúlyozható a belső szervezeti lehetőségek erősítése és a gyengeségek leküzdése által.

### 3.4. Felvétel, munkaviszony-létesítés és beillesztés a szervezetbe

A munkaerő-felvételi eljárást követően a humánerőforrás-munkatársak, valamint az új munkatárs szervezeti egységének feladata a beillesztés. A munkaerő megtartásában jelentős szereppel bír a szervezeti integráció folyamata. Ez mindkét fél számára fontos feladat, hiszen a gyorsabb integráció folyamánya, hogy az új munkatárs gyorsabban látja át a szervezeti struktúrát és ezáltal gyorsabban válik a szervezet hatékony tagjává. Minél gyorsabban megismeri a kereteket, a szervezeti kultúrát, a sajátosságokat és a vele szemben támasztott elvárásokat, annál hamarabb tud hatékonyan működni a szervezetben és együttműködni kollégáival.

A közszolgálatra jellemző gyakorlatban csak néhány esetben fedezhető fel alkalmazott módszerként a beillesztési és orientációs program. Ezt támasztja alá a 2013–2014-ben, a közszolgálat egészét vizsgáló „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás<sup>30</sup> is, melynek eredményei szerint a tisztviselők csekély százaléka hallott már a beillesztési programokról.

Ezzel együtt elsősorban az új belépőkkel való szervezett foglalkozásként azonosítják a módszert. Napjainkban a szervezetekben létező egységes beillesztési rendszer túlnyomó többségben a felettes vezetőtől vagy a megbízott munkatárstól kapott szóbeli vagy írásbeli tájékoztatásban merül ki. Pozitív elemként jelenik meg, hogy az e-learning és a blended learning eszközöket elkezdték alkalmazni a tájékoztatási és munkába illesztési folyamatokban, azonban ennek mennyiségi és minőségi javítása még eredményesebbé tehetné a folyamatokat.

A beillesztés több szempontból is nagy jelentőséggel bír. A fent említett gyorsabb beilleszkedésen túl kihat a munkavállalói elégedettségre, ráadásul fontos munkahelyi szocializációs feladatnak is kell

<sup>29</sup> SZABÓ Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban –*, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás, „Közszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 17–19.

<sup>30</sup> SZABÓ Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban –*, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás, „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 37–39.

tekinteni. A folyamatnak ideális esetben illeszkednie kell az új munkatárs tapasztalataihoz, hiszen eltérő elbánásra van szükség egy pályakezdő fiatal esetében, mint egy nagy tapasztalattal rendelkező szakértő munkatárssal szemben. A program lebonyolításának koordinációja a személyzeti osztály feladata, ebből adódóan megítélésükre is hatással van, hiszen az első benyomás a szervezetről a HR-osztályon keresztül éri az új belépőt. A munkahelyi elégedettség javítására a korszerűen működő szervezeteknél általában ezeket a módszereket használják: a kompetenciaalapú, modern eszközök alkalmazása a beillesztési programokba, a coaching, a mentori rendszer és a beillesztési tréning gyakorlatának bevezetése, illetve ahol létezik, erősítése.

A beillesztési eljárás több részre osztható, vannak általános és egyéni elemei. Az általános beillesztés elemeit általában minden új munkatársra, az egyéni beillesztés elemeit pedig elsősorban a pályakezdő fiatalok esetében ajánlatos részletesen megtartani.

A beillesztés során átadható általános információk a munkahely bemutatása, a szervezet egészének bemutatása, az írott és íratlan szabályok ismertetése, kezdőcsomag átadása, mely tartalmazza a kötelező tájékoztatókat és dokumentumokat, a hivatásrendhez és munkakörhöz kapcsolódó jogszabályok ismertetése. Ezenfelül ide tartoznak a szocializációs programok is, melyeknek köszönhetően az integráció és a társas kapcsolatok is gördülékenyebbek lesznek.

Az egyéni beillesztés elemei során a munkatárs a saját munkájához közvetlenül tartozó specifikus tartalmakat ismeri meg, melyeket nagyban befolyásol a személy szakmai tapasztalata. Számos esetben rotációs szakaszokat tartanak az új belépő számára,<sup>31</sup> mely során meghatározott időt tölt el egy-egy területen.

Az utóbbi időben egyre elterjedtebb az újonnan érkező vezetők támogatása és a kompetenciaalapú módszerek alkalmazása, úgymint a beillesztési coaching vagy onboarding tanácsadás<sup>32</sup>. Ez a fajta támogatás az egyéni fejlesztéshez tartozik. Ennek lényege az, hogy az újonnan kinevezett vezető megismerkedjen a szervezettel, azonosítsa a problémás területeket és ezek alapján alakítsa ki célkitűzéseit. A tanácsadó, mint objektív külső szemlélő, struktúrát nyújt a benyomások elrendezéséhez és értelmezéséhez és hozzájárul a nagyobb hatékonyságra irányuló akciótervek készítéséhez. Az első lépés mindig a diagnózis: mi történik pontosan, milyen jeleket észlel az új vezető, és ezek hogyan állnak össze értelmes egészé. Így elérhető a teljesítmény növelése és a készségek-képességek fejlesztése, mely által a vezető – sokkal hamarabb – csapatként képes együttműködni a beosztottakkal és elsajátítani a szervezeti kultúra elemeit. A tanácsadó célja, hogy a kontrollérzetet növelje, ami által nagyobb felelősségvállalás érhető el az újonnan érkező vezető számára. A tanácsadó támogatásával elérhető, hogy a legjobbat hozzák ki az új együttműködésből.

Pályakezdők esetében úgynevezett mentort jelölnek ki, aki mindenben segít, támogatja a munkavégzést és segíti a gyakornokot a beilleszkedésben. A mentorálást mint a munkahelyi beillesztés egyik eszközének gyakorlatát, illetve a bevezetés lehetőségeit vizsgálta a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében a 2018-ban végzett átfogó és szervezeti reprezentativitást is figyelembe vevő igényfelmérő kutatás<sup>33</sup> is. A vizsgálat kiterjedt az érintett rendvédelmi és közzolgálati szervezetek beillesztési gyakorlatának felmérésére, a közzolgálati szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásainak meghatározására, a mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti igények definiálására, valamint a mentorok személyével összefüggő igények és elvárások tisztázására. A kutatás eredménye megerősítette azt az előzetes hipotézist, miszerint a szervezetek csak szórványosan foglalkoznak az új belépők tudatos integrációjával, beilleszkedésük támogatásával. Igazolást nyert továbbá, hogy a pályakezdők

<sup>31</sup> Rotációs szakasz: a betanulási időszakban az új munkatárs bizonyos időszakot eltölt a számára releváns szervezeti egységekben.

<sup>32</sup> KAROLINY Mártonné: Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás-kiválasztás, beillesztés és leépítés; in MATISCSÁKNÉ LIZÁK Mariann: *Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv*. Complex Kiadó, Budapest, 2002, pp. 272.

<sup>33</sup> KRAUSS Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: A közzolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés, in: *A közzolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.*, Dr. CSÓKA Gabriella – Dr. SZAKÁCS Gábor (szerk.), NKE, Budapest, 2018.

a legtöbb kompetenciaterületen nem képesek megfelelni a szervezeti elvárásoknak, ezért hatékonyságuk növelése érdekében célzott fejlesztésre, támogatásra van szükségük.

A kutatási eredmények alátámasztották, hogy a pályakezdők mentori rendszerének működtetése nagymértékben segíti az érintettek pályára történő beilleszkedését, motiválását, életpálya-építését, sokoldalú szakmai és személyiségbeli fejlesztését, pályán tartását és mindezekkel a fluktuáció csökkentését. A szervezeti kultúra fejlesztéséhez, a szervezeten belüli kommunikáció javításához, a munkatársak egymás közti kapcsolatának építéséhez, a bizalmi légkör elterjesztéséhez, a szervezet iránti lojalitás és elkötelezettség növeléséhez is hozzájárul. A 2018-ban elkészült módszertan<sup>34</sup> alapján került sor a pályakezdők beillesztésének mentori pilot programjának lebonyolítására 40 rendvédelmi és 40 közigazgatási szerv közreműködésével. A három hónapos folyamat során a mentorált a mentortól támogatást kap egyrészt az önálló munkavégzést megalapozó szakmai gyakorlat megszerzéséhez, másrészt a szervezeti szokások és értékek elsajátításához is. A program kulcseleme a mentorok kompetenciaalapú kiválasztása és a mentori feladatra való felkészítése közzolgálati továbbképzés keretében. A program szélesebb körben történő kiterjesztésére, informatikai és jogi háttérének megalapozására tervezetten 2020 második félévében kerül sor.

### 3.5. Próbaidős rendszerek

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

A közigazgatás gyakorlatában a törvényi szabályozás értelmében mindhárom hivatásrend (államigazgatás, rendvédelem, honvédelem) esetében a munkáltatói jogkör gyakorlója a kinevezésben próbaidőt állapíthat meg. A próbaidő alatt indoklás nélkül bármely fél kezdeményezésére a kinevezés megszüntethető. A próbaidő célja, hogy mindkét fél meggyőződhessen arról, hogy az elképzeléseiknek megfelelően telt-e el a próbaidő. A tisztviselő arról, hogy a munkaköri leírásban/feladatjegyzékben foglalt feladatok és a munkatársakkal, vezetőkkel történő együttműködés előzetes elvárásainak megfelelnek-e vagy sem, illetve, hogy képes-e hosszú távon, magas szinten a tőle elvártaknak megfelelően teljesíteni. A munkáltató részéről pedig, hogy az új munkatárs a követelményeket képes volt-e teljesíteni, illetve, hogy a tisztviselő hosszútávon alkalmas-e a munkakör/álláshely betöltésére. Az egyes hivatásrendek esetében eltérő gyakorlattal találkozhatunk, hiszen a terület specifikumai nagyban befolyásolják ezt a területet is. A kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak számára legalább három, legfeljebb hat hónap próbaidő alkalmazható.

A rendvédelemben a szolgálati viszony létesítésekor legalább három, de legfeljebb tizenkét hónapig terjedő próbaidőt lehet kikötni. Tizenkét hónapra próbaidő, ha a jelentkező nem rendelkezik megfelelő rendvédelmi szakmai képesítéssel. A szerződéses katonák esetében a próbaidő hat hónap.

<sup>34</sup> KRAUSS Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Módszertan a közzolgálati mentori rendszer bevezetéséhez* KÖFOP 2.1.5. projekt műszaki szakmai eredmény 2018.  
<https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/kofop-projektek/kofop-215-vekop-16-2016-00001/a-projekt-szakteruletei/mentori-szakterulet> (A letöltés ideje: 2020.03.14.)

### 3.6. Gyakornoki programok

A korábbi években nem tulajdonítottak nagy jelentőséget az utánpótlási programok kialakításának, ebből adódóan jelenleg nincs egységes gyakornoki vagy utánpótlás-politika a közszolgálatban. A szervezetek erőforrás és idő függvényében vállalnak egyéni elbírálás során gyakornokokat, mely igazán hatékonynak nem mondható. A felsőoktatási képzés keretében a hallgatók kötelező szakmai gyakorlaton vesznek részt, a szakmai gyakorlólhelyek fogadókészsége, felkészültsége nem mindig megfelelő színvonalú. A felsőoktatási intézmények szakmai gyakorlatra vonatkozó szabályozása is eltéréseket mutat.<sup>35</sup>

A fiatalok pályára vonzásának és megtartásának eredményessége nagymértékben függ attól, hogy adottak-e azok az intézményi keretek, amelyek segítik és támogatják a munkaerő beilleszkedését a munkahelyi környezetbe. A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés megállapításai szerint a közigazgatási szervektől érkezett válaszok feldolgozása alapján a szakmai gyakorlat jelenleg nem éri el a kellő hatást a pályaválasztás során a közigazgatásban. A sikeres szakmai gyakorlat eredménye lehet, hogy megerősíti a hallgató elkötelezettségét a választott szakterület – a közigazgatás – iránt.

A felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről a 230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet 14. § (1) bekezdése értelmében a szakmai gyakorlat célja a szakképzettségnek megfelelő munkahelyen és munkakörben az elméleti és gyakorlati ismeretek összekapcsolása, a szakma gyakorlásához szükséges munkavállalói kompetenciák munkafolyamatokban történő fejlesztése, a gyakorlati jártasságok, valamint a munkafolyamatokban a személyi kapcsolatok és együttműködés, feladatmegoldásokban az értékelő és önértékelő magatartás, az innovációs készség fejlesztése. A szakmai gyakorlat a felsőoktatási intézmény vagy az intézmény és a szakmai gyakorlólhely által közösen meghatározott képzési tevékenység, amelyet a képzési és kimeneti követelményekben meghatározottak szerint a felsőoktatási szakképzési programnak, illetve a szak tantervének megfelelően terveznek, szerveznek és értékelnek. A felsőoktatási intézmény és a szakmai gyakorlólhely együttműködési megállapodást köthet a felsőoktatási intézmény hallgatóinak szakmai gyakorlata biztosítására.

A szakmai gyakorlatnak lehetőséget kell biztosítania a hallgatóknak professzionális képességek és tapasztalat megszerzésére, kompetenciáik fejlesztésére és a szakmai munkakörnyezetben történő elmélyülésre. A közigazgatási szakmai gyakorlat specifikus célja, hogy a hallgatók betekintést nyerjenek a közigazgatás világába, a mindennapi munkafolyamatokba. A fő tanulási kimenetel a személyesen megtapasztalt munkahelyi környezet, a gyakorlati készségek fejlődése és a „know-how”, az ismeret és tapasztalat megszerzése a választott szakmában.

A szükséges tudás és tapasztalat azonos közvetítése a közigazgatás valamennyi pontján azonban szükségessé teszi a külső szakmai gyakorlatok megvalósítási módszertanának, valamint a szakmai gyakorlólhelyen a hallgatót támogató munkatársak tevékenységének – a kidolgozott mentori módszertanhoz hasonló – módszertani egységesítését. A szakmai gyakorlat során megvalósuló mentorálás lényege, hogy a hallgató és a mentor bizalmi kapcsolatára épülve segítse a hallgató kompetenciáinak és szakmai személyiségének fejlődését. A mentor támogat, bátorít, szakmai tanácsokat ad, míg a mentorált (hallgató) megbízható, nyitott a visszajelzésre, kezdeményező és nem fél tanácsot kérni. Egy jó mentori kapcsolat túlmutat(hat) a szakmai gyakorlat időtartamán, hosszútávon is segíthet a hallgató karrierjének fejlesztésében. Ha mentorált szakmai gyakorlati program valósul meg, ahol az előre felkészített mentorok motiváltak a hallgatók segítésében, és személyesen tudják figyelemmel kísérni és támogatni a szakmai gyakorlatos hallgatókat, a szakmai gyakorlat hatékonyabb, megerősítheti a hallgató elköteleződését a választott szakterület iránt. Ehhez azonban szükséges lenne a szakmai gyakorlólhelyként működő, közigazgatási szervekben dolgozó, a szakmai gyakorlat megvalósításában érintett közszolgálati munkatársak felkészítése.

<sup>35</sup> A Nemzeti Közszolgálati Egyetem a közigazgatás-szervező alapszak szakmai gyakorlati kódexe elérhető: [https://antk.uni-nke.hu/document/akk-uni-nke-hu/\\_Szakmai\\_gyakorlat\\_KODEX\\_20190531.pdf](https://antk.uni-nke.hu/document/akk-uni-nke-hu/_Szakmai_gyakorlat_KODEX_20190531.pdf)

Megfontolandó az utánpótlás politika kialakítása során egy központi koordináció által megvalósuló program létrehozása is, melynek részét képezi, hogy a diákok több szervezet vagy szervezeti egység munkájával ismerkedhetnek meg, illetve nyerhetnek betekintést. A fő célkitűzés a legjobb képességekkel rendelkezők megnyerése és a pályakezdő programokba való becsatornázása, mely számukra később már a közzolgálati életpályára lépést jelenti, egy kiszámítható karrierút és előmenetel biztosításával.

### *Közigazgatás*

A közzolgálatban jelenleg egy központi koordinációban lebonyolított gyakornoki programról beszélhetünk. 2011-ben vezették be, majd 2019-ben újították meg a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Programot, amely a kormány kiemelt támogatásával valósult meg. Fő célkitűzése a közigazgatási szakemberek utánpótlásának biztosítása. A Kormány által alapított ösztöndíj célja a megfelelően képzett, szakmailag elhivatott, gyakorlati tapasztalattal rendelkező, a nemzeti közigazgatás iránt elkötelezett szakember-utánpótlás biztosítása.<sup>36</sup> Elsősorban a közigazgatási életpálya iránt elhivatott, idegen nyelveket beszélő, felsőfokú végzettséggel rendelkező fiataloknak szóló program, melynek kapcsán a friss diplomások érdeklődésüknek megfelelő szakmai gyakorlatot szerezhhetnek.

### *Honvédelem*

A Magyar Honvédség utánpótlásprogramjai az államigazgatáshoz hasonlóan szintén gyerekcipőben járnak, azonban elmondható, hogy néhány előremutató kezdeményezés megindult az utóbbi években a Honvédelmi Minisztérium részéről. Több középiskolában népszerűsíti saját területét a honvédség. Ilyen például a „Honvédelmi Kötelékek” vagy a „katonaSULI” elnevezésű program.

### *Rendvédelem*

A másik két területhez hasonló pályakezdő gyakornoki rendszer már a középiskolai tanulmányok során megkezdődik szervezett, előírt formában, melyet az adott iskola szabályzata határoz meg. Ez azonban a tiszthelyettesképzés részeként valósul meg és pályaeorientációs programként jelenik meg. A felsőoktatáshoz kapcsolódóan egységes utánpótlás program az államigazgatáshoz hasonlóan azonban jelenleg nem működik. Tapasztalatszerzés céljából néhány esetben egyes szervek fogadnak tanulókat, viszont ezek személyes kapcsolatok vagy egyedi együttműködési megállapodások révén jönnek létre. A közzolgálat gyakorlatában a próbaidős és ösztöndíjas programokat napjainkban elsősorban az új beosztottak részére tartják jónak és alkalmazhatónak, azonban összességében a már megvalósult programokat inkább közepes szintűre értékeli a személyi állomány. A közzolgálati átjárhatóságra való törekvések gondolatisága mentén szükségesnek tartjuk a két terület összehangolását az egyes hivatásrendeknél.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 52/2019. (III. 14.) Korm. rendelet alapján az Ösztöndíjprogram működtetéséért a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter felel.

<sup>37</sup> SZABÓ Szilvia: *A közzolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közzolgálatban –*, ÁROP\_2.2.17. Új közzolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közzolgálati életpálya kutatás „Közzolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 39–46.

### 3.7. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- ✓ *Milyen elvek mentén folyik a közszolgálaton belül jelenleg munkaerő tervezése és a létszámgazdálkodás?*
- ✓ *Mi a funkciója a munkaerő-tervezésnek és a létszámgazdálkodásnak?*
- ✓ *A toborzás mely formáit ismeri és melyek használata a leggyakoribb?*
- ✓ *Mi a célja a tartalékállomány rendszerének?*
- ✓ *Mi a beillesztési folyamat funkciója?*
- ✓ *Hogyan illeszkedik a kiválasztás folyamata a szervezetbe való beillesztéshez?*
- ✓ *Mi a célja a pályakezdők beillesztését segítő mentorálásnak?*
- ✓ *Mi a célja a próbaidőnek?*
- ✓ *Milyen gyakornoki programok jelennek meg a közszolgálatban?*

---

## 4. A KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYÁN TÖRTÉNŐ ELŐREHALADÁS – ÉLETPÁLYA-TERVEZÉS ÉS KARRIERTERVEZÉS

A szakirodalomban különböző kifejezésekkel – karriertervezés, karriermenedzsment, karrierfejlesztés, karriergondozás, életpálya-menedzsment – fémjelzett emberierőforrás-menedzsment funkció fejlődési, előmeneteli lehetőségeket jelent a szervezeten belül a beosztotti állomány számára. Megjelenését a munkavállalók motivációs szerkezetének átalakulása, munkahellyel szembeni elvárásainak változása és az egyre képzetesebb, sőt, folyamatos fejlesztést, képzést igénylő munkaerő költségeinek emelkedése hívta életre. A karrier- és életpálya-menedzsment szoros kapcsolatban van a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének más funkcióival.

### 4.1. A karrier értelmezése és dimenziói

A közszolgálati gyakorlat áttekintése előtt szükségesnek látjuk, hogy tisztázzunk néhány elméleti alapvetést és fogalmat a kérdéskörrel kapcsolatban.

#### 4.1.1. A karriert meghatározó tényezők

Ahhoz, hogy a karrierről általánosságban beszélhessünk, néhány alapvető fogalommal tisztában kell lennünk. Ilyen például a siker, amely a pozitív értelemben vett karrier egyik meghatározó eleme. Az, hogy ki nevezhető sikeres embernek, szubjektív, hiszen több aspektusból is megközelíthető. Sikeres lehet egy jól működő szervezet első embere, de ugyanúgy egy anya is, aki képes megteremteni a biztonságos családi légkört és helyesen felnevelni gyermekeit. Biztosak lehetünk benne, hogy sokan sokféle választ adnának arra, hogy számukra mit jelent sikeresnek lenni. Sokaknak az anyagiak, másoknak az ismertség hozza meg a siker ízét. Mindannyian másként igyekszünk elérni, egy azonban közös, hogy vágyunk rá.

„A sikeres élet az, ahol jó felkelni és jó lefeküdni”<sup>38</sup> – állítja egy ismeretlen szerző. Ha ebből az egyszerű, de találó példából indulunk ki, nem nehéz belátnunk, hogy a társadalmi és anyagi hovatartozástól függetlenül is lehetünk sikeresek. Annak elérését tehát nem környezetünkben, hanem saját magunkban kell keresnünk.

A siker egyik kulcsszava az önismeret, amely egyfajta SWOT-analízisként (erőségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek felmérése) segíti előrejutásunkat. A másik fontos tényező a tudatosság, amely ebben az esetben a készségek, kompetenciák, és helyzetek helyes felhasználását jelenti.

A sikeres életpálya azonban már nagyban függhet környezetünktől és az általa kínált lehetőségektől. Társadalmi és gazdasági körülményeink egyaránt lehetnek motiváló és gátló hatásúak, beleértve családi hátterünket, anyagi forrásainkat, kapcsolati tőkénket és munkahelyi környezetünket.

---

<sup>38</sup> [http://www.megoldasok.hu/vav/vav\\_siker.htm](http://www.megoldasok.hu/vav/vav_siker.htm) (A letöltés ideje: 2014. május 5.)

### 4.1.2. A karrier fogalma

A *carriere* francia eredetű szó, jelentése életpálya, életút, pályafutás. A *Magyar értelmező szótár* szerint gyors, sikeres előmenetelt jelent. A kifejezés angol eredete (*carriageway*) pedig úttestként definiálja.<sup>39</sup> Minden nyelv másként írja le, egy közös pont azonban mégis akad mindegyikben, ami nem más, mint a folytonosság.

Sokféle szempont szerint próbálták meghatározni a karriert, eleinte főleg szubjektív és objektív nézőpontokra támaszkodva. Barley olyan pszichológusokat idéz, akik a karriert szubjektív alapon közelítették meg és személyes tapasztalatok összességeként értelmezték azt. Az objektív szemléletet a szociológusok képviselték, akik a munkamegosztásban való részvétel intézményesült formájaként definiálták a karriert. Greenhaus egyesítette a szubjektív és objektív elemeket, így módon a karriert az életpálya alatt felhalmozott munkatapasztalatok soraként fogta fel, ahol az egyéni aspirációkat, érzéseket és szükségleteket ezen munkatapasztalatok szolgálatába állította. Judi Marshall volt az első, aki ki merte jelenteni, hogy a karrier fogalma túlságosan a férfiak igényeire és pszichológiájára épül, ezzel egyfajta társadalomkritikát fogalmazott meg, és egy másfajta karrierszemlélet kialakítását sürgette.<sup>40</sup>

Ha a karriert szűkebb értelemben nézzük, azaz csak a munka világában elért eredményeket tekintjük, akkor Marshall kritikájában valóban van ráció, hiszen a nők elenyésző hányada fut be sikeresnek mondható karriert a teljes életpályaszakaszt tekintve.

A fentieket összefoglalva tehát arra a megállapításra juthatunk, hogy a karrier a saját magunk ismeretében felállított életcélok megvalósítása, a környezetünk és a saját erőforrásaink adta lehetőségek maximális kihasználásával.

### 4.1.3. Egyéni életpályaszakaszok

Ha az egyén karrierjéről beszélünk, mindenképp érdemes életpályaszakaszokra bontanunk azt, hiszen más dolgok motiválják az egyént fiatal korában, pályakezdőként és megint mások idősebben a nyugdíjhoz közeledve.

Az egyén élete során folyamatosan változik, alkalmazkodik, így mindig életkorának megfelelő döntéseket kell hoznia karrierje szempontjából. Alapvetően három nagy választás előtt állunk életpályánkat tekintve, amelyek további fázisokra bonthatók:

- foglalkozásválasztás,
- munkahelyválasztás,
- karrierválasztás.

Ezekben a választásokban a már említett külső környezeti tényezők (pénz, családi háttér, munkaerőpiac felvevőképesége, választott munkahelyi környezet) és belső tényezők (egyéni vágyak, készségek, képességek, kitartás) mind befolyásolják az egyént. A három fázis egy életpályán belül akár többször is megismétlődhet, sőt, sokszor szükséges is a folyamatos fejlődés szempontjából.<sup>41</sup>

Az életpályaszakaszok életkor szerinti kategorizálása során hét fázist különböztethetünk meg, amelyek a választási szakaszok alpontjaiként is értelmezhetők.<sup>42</sup>

- Foglalkozásválasztás:
  - Alapvető karriertörekvések (16–18. év között).
  - Karrier előkészítése (18–24. év között).

<sup>39</sup> KLEIN Sándor – KLEIN Balázs: *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2006. p 663.

<sup>40</sup> KONCZ Katalin: *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2004, pp. 104–106.

<sup>41</sup> NORBERT F. Elbert – KAROLINY MÁrtonné – FARKAS Ferenc – POÓR JÓzsef: *Személyzeti emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó, Budapest, 2006, pp. 321–322.

<sup>42</sup> PINTÉR Zsolt: *Hogyan csináljunk karriert?* Horton Books Kiadó, Budapest, 2001, p. 23.



A korai szakaszban a készségek, képességek, motivációk és ambíciók helyes felmérése a cél, amelyek segítségével jó döntést hozhat az egyén a felkészítő oktatási intézmény megválasztásában.

- Munkahelyválasztás:
  - Kezdeti karrier (24–30. év között).  
Lényegi szempont ebben a fázisban a munkáltató és a munkakör helyes megválasztása.
- Karrierválasztás:
  - Karrier építése-kibontakozása (30–38. év között).  
Itt valósul meg a munkahelyi szocializáció, a szervezet és az egyén egymáshoz igazodása, a munka specializálódása, azaz a szakértővé válás folyamata. Itt fogalmazódnak meg a hosszabb távú karriercélok, és ezzel párhuzamosan zajlik a jelenlegi munkahely felülvizsgálata, hogy ezek a karriercélok megvalósíthatók-e az adott szervezeten belül vagy sem.
  - Karriercsúcs (38–45. év között).  
A középkarrierhez tartozik a generalistává válás, azaz az addigi munkatapasztalatokra épülő széles rálátás.
  - Megőrzés, fenntartás (45–55. év között).
  - Nyugdíj előtt (55–65. év között).  
Késői karrier szakasza, ahol a felhalmozott tudás átadása, a mentori tevékenység erősítése és a nyugdíjba vonulás előkészítése a legfőbb feladat.

#### 4.1.4. Szervezeti karriergondozási stratégiák (választási lehetőségek és kényszerek)

A szervezetek számára, akár a közsféráról, akár versenyszféráról beszélünk, elsődleges szempont a hatékonyság. A javuló eredmények elérése pedig a technikai és gazdasági feltételek mellett, leginkább a szervezetnél dolgozó egyéneken múlik. Ezért a szervezet elsődleges célja, hogy olyan munkaerőt foglalkoztasson, amelynek törekvései pontosan illeszkednek az elvárásaihoz. Az igények és a lehetőségek egymásra találása a legtöbb esetben bonyolult és nehézkes, így azok intézményesült formájában, szervezeti karriergondozásban valósulnak meg. A teljes karriermenedzselési folyamat, azaz az a szervezet számára hasznos munkaerő kiválasztása, megtartása, motiválása, teljesítményének értékelése és képességeinek fejlesztése szinte lefedi a teljes humánerőforrás-gazdálkodás területét.

A karriermenedzsmet a változó stratégiai igényeknek megfelelően a szervezet számára lehet:<sup>43</sup>

1. a magas potenciállal rendelkező emberek korai azonosítása és/vagy
2. vezetőképző programok.

A HR és a karriermenedzselés célját tekintve tehát ugyanaz, csupán a funkciók szerepe és súlya változik meg. Így tehát nem következettünk rosszul, ha a karriermenedzsmet az emberi erőforrás stratégiájának középpontjába állítjuk.<sup>44</sup>

Egy szervezet karrierfejlesztési stratégiája szervesen hozzájárul az arculat kialakításához, és tükrözi a munkavállalókhöz és a beosztotti állományhoz való hozzáállását. A karrierstratégia a humánstratégia elemeként meghatározza a munkaerő-állomány fejlesztésének koncepcióját, annak célját, feltételeit és eszközrendszerét. Szervezetenként nagyon eltérő lehet az emberierőforrás-áramlás módja és üteme. Ennek megfelelően a szervezetek különböző gyakorlatot követhetnek a megfelelő létszámú és minőségű (kompetenciájú) munkaerő biztosítására.

<sup>43</sup> BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – GELEI – KOVÁTS – TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsmet*. KJK – Kerszöv, Budapest, 2000, pp. 162.

<sup>44</sup> KONCZ Katalin: A szervezeti karriermenedzsmet céljai és folyamata. *Munkaügyi Szemle*, 2004., 48. évf. 1. szám.

## *Emberierőforrás-áramlásra alapozott stratégia*

Ebben a struktúrában három különböző alapmodellt használhatnak a szervezetek, bár érdemes leszögezni, hogy kizárólag egyfajta modellt a szervezet egészére nagyon ritkán, vagy szinte soha nem, alkalmaznak. Így az emberierőforrás-áramlás folyamatának egészére történetileg négy alapmodell alakult ki. Többnyire munkaszintekre és munkakörökre bontva például (speciális, általános, vezetői, szakértői) kezelik az alábbiakat.<sup>45</sup>

### *1. Élethosszig tartó alkalmazás modellje*

Az egyén iskolai tanulmányai befejeztével a szervezeti hierarchia legaljáról indul, és eredményei alapján lépdel feljebb a ranglétrán. Ennél a modellnél a szervezet nagy hangsúlyt fektet a munkaszocializációra és a szervezeti kultúra integrálására. Gyakoriak a rotációs programok, melyek hozzájárulnak a teljes munkafolyamat megértéséhez és növelik a lojalitást. A viszonylag magas munkahelyi bérek és a rendszeres képzések hozzájárulnak az elbocsátási és munkahely-változtatási arány csökkentéséhez. Ez a modell jellemzően a japán szervezeti kultúra példáját testesíti meg, és ez *jellegzetes modellje volt a hazai közszféra (központi, területi, helyi közigazgatás) emberierőforrás-áramlásának* is. A kormányzati igazgatásban a fentiekben ismertetett változást követően ez a modell már nem érvényesül.

### *2. „Fel vagy ki” (FVK) modellje*

A munkaerő felvétele ebben az esetben is csak a legalsó szintekre történhet, és a karrierfejlesztési rendszerek működésével minden magasabb pozíciót belső erőforrásból töltenek be. Törvényszerű a meghatározott „karrierúton” való felfelé mozgás, egészen a csúcsig (a legfelső fokig). Klasszikus piramisszervezet, hiszen a magasabb szintek felé haladva egyre szűkül a betölthető pozíciók köre. Ebben a modellben – és a gyakorlatban – ha valaki képtelen előre lépni, előbb-utóbb el kell hagynia a szervezetet, hiszen nem kap lehetőségeket, nem elégíti ki az egyént a munka. Mindkét fél kezdeményezheti a jogviszony megszüntetését. Főként a nemzetközi tanácsadó cégek és a jogi irodák alkalmaznak hasonló rendszereket, illetve tipikusan jellemző az egyetemi karokra, tanszékekre. *A hazai közszolgálatban elsősorban a honvédelem területén tapasztaltunk hasonló gyakorlatot* a magasabb rendfokozatba való kerülés esetében.

### *3. „Be vagy ki” (BVK) modellje*

Ez a felépítés jellemzően a legrugalmasabb. Az egyes posztokra a hierarchia bármely szintjén vegyesen vesznek igénybe belső és külső erőforrást egyaránt. A szervezetenél maradás és a javadalmazás meghatározó szempontja ebben az esetben is a mérhető teljesítmény, így nem ritka, hogy a humánstratégia elsődlegesen a karriermenedzselésre összpontosít. Olyan szervezetek használják, amelyeknek gyorsan kell reagálniuk a gazdasági és társadalmi változásokra. Mivel azonban a fennmaradáshoz ez ma már alapkövetelmény, így a legtöbb piaci szervezet és vállalat ezt a modellt követi.

<sup>45</sup> BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – GELEI – KOVÁTS – TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK – Kerszöv, Budapest, 2000, pp. 152–153.

#### 4. „Vegyes” modell

A gyakorlatra jellemző módon a fenti három modellt „tisztá” formában egyik szervezet sem alkalmazza, általában a fenti modellek egyes elemeiből felépülő rendszerrel találkozhatunk. *A közszféra intézményeiben is* – a szervezeti kultúrából fakadóan eltérő – vegyes modelleket alkalmaznak, amelyeknek gyakorlata függ a beosztotti állomány jogviszonyától (Hszt., Hjt., Kttv., Kit.), valamint az egyes hivatásrendek működési mechanizmusától.

#### *Szervezeti nyitottságra és a szervezeten belüli előmenetelre alapozott stratégia*

Sonnenfeld négy kategóriába sorolja a vállalatokat. Elmélete szerint a szervezetek lehetnek zártak vagy nyitottak, attól függően, hogy mennyire élénk a külső munkaerőpiaccal fenntartott kapcsolatuk. A másik rendezőelv pedig a szervezeti egységek közti verseny, amely a feljebb lépési, előmeneteli lehetőséget határozza meg. E négy paraméter mentén az alábbi szervezeti struktúrákat állította fel:

##### 1. *Baseball-team jellegű szervezeti struktúra*

Az ilyen szervezeti modellre a nyitottság jellemző, ahol a munkatársak versengenek egymással a jó pozíciókért. Ilyen mintát követnek például a pénzügyi tanácsadó cégek, ahol folyamatosan toboroznak, és a tehetséges munkavállalókat teljesítményük arányában nevezik ki előnyösebb pozícióra.

##### 2. *Akadémia jellegű szervezeti struktúra*

Jó presztízsű, komoly nagyvállalatokra jellemző modell, ahol túlnyomórészt képzett és biztos szakmai tudással rendelkező alkalmazottak dolgoznak. A cég könnyű előmeneteli lehetőséget biztosít a tehetségek számára. Idetartoznak a multinacionális nagyvállalatok.

##### 3. *Klub jellegű szervezeti struktúra*

A hangsúly a lojalitáson van, azaz egyfajta szenioritási elv érvényesül. Az ilyen szervezetek megbecsülik a régóta ott dolgozókat, és a cégen belüli szakmai tapasztalat mértéke alapján biztosítják a feljebbjutást. Zárt rendszerű, cserébe azonban kiszámítható életpályát biztosít. *Ez a struktúra volt jellemző korábban a közszférában is.*

##### 4. *Erődítmény jellegű szervezeti struktúra*

Rendkívül befogadó, nyitott környezet, ahol karrierépítési lehetőség szinte nincs. Ebből kifolyólag magas a fluktuáció és gyenge munkavállalói lojalitás. Ezek a szervezetek a fennmaradásért harcolnak. Főként az építőiparban és a vendéglátóiparban találhatunk rá példát.

4.1.5. Szervezeti és egyéni karriertörekvések összehangolása

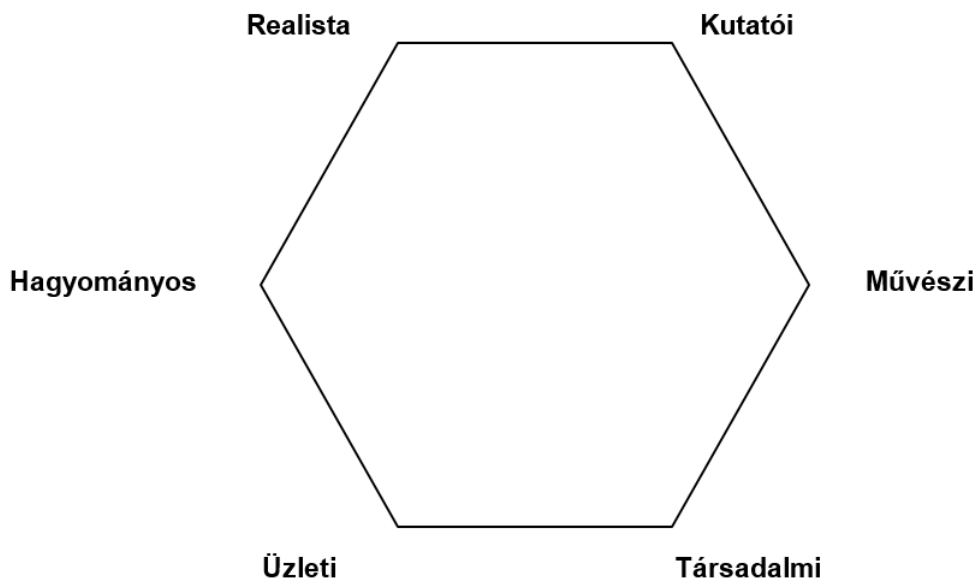
Joggal vetődik fel az olvasóban a kérdés, hogy melyik előrébb való: a szervezet célkitűzései vagy az egyéni indíttatások? A választ egyértelműen az arany középút jelenti, hiszen a kettő szorosan összefügg.

Szervezeti karrierperspektívák	Egyéni karrierperspektívák
A szervezet jövőbeli személyzeti igényét határozza meg.	Az egyén képességeit és érdeklődését határozza meg.
Karrierlétrákat tervez.	Élet- és munkacélokat tervez.
Felméri az egyéni képességeket és tréning-szükségletet.	Felméri az alternatív utakat a szervezeten belül és kívül.
Összeilleszti a szervezeti igényt és az egyéni képességeket.	Feltárja a változásokat az érdeklődésben és célokban, ahogy az életszakasz változik.
Auditálja és fejleszti a szervezet karrierrendszerét.	

2. ábra: A szervezeti és egyéni karrier perspektívái

Egymást segítve és erősítve valósulhat meg a kitűzött célok elérése mindkét oldalon. Az együttműködés viszont csak akkor képes hatékonyan működni a gyakorlatban, ha az egyéni és szervezeti célok valahol találkoznak.

Az egyéni vonások és törekvések, valamint a munka természetének egymásra hatása sajátosan értelmezhető. A szervezeti kultúrában sikeres a munkavállaló, ha hasonló szemlélettel rendelkezik, mint amit a munkahely megkövetel. Ennek megfelelően hatféle munkakörnyezet lehetséges:



3. ábra: Munkakörnyezetek a szervezetben  
(Forrás: saját szerkesztés Koncz<sup>46</sup> alapján.)

<sup>46</sup> KONCZ Katalin: *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2004, p. 135.

### *Realista környezet*

Konzervatív értékeket valló szervezeti kultúra, amely zárt és elhatárolódó az újításoktól. Főként azoknak nyújt előmeneteli lehetőséget akik, gyakorlatiasak és jó koordináló képességgel rendelkeznek.

### *Hagyományos környezet*

Nagyfokú szabályozottság, összetettség és strukturáltság jellemzi, ahol főként az olyan munkavállalót preferálják, aki precíz, pontos és jól átlátja a folyamatokat stressz- és monotonitástűrő. Ez a kultúra is zárt és rugalmatlan.

### *Üzleti környezet*

Az előbbiekkal szemben itt a meghatározó elem a nyitottság a folyamatos megújulás. Az itt dolgozóakra jellemző a határozottság, a kockázatvállalási hajlam és a versenyszellem.

### *Kutatói környezet*

Szintén a nyitott szervezeti kultúra jellemzi, ahol az analitikus, problémamegoldó és értékelő készségek a fontosak. Mérhető teljesítményekre épít, de megköveteli az absztrakt gondolkodásmódot, azaz az egyéni világfelfogást.

### *Művészi környezet*

Alapvetően alkotói légkört próbál teremteni, tehát otthonos munkakörnyezet alakít ki, ahol az egyének kifejezhetik önmagukat. Maximálisan nyitott az új dolgok iránt, sőt, megpróbálja azokat integrálni a kultúrába.

### *Társadalmi környezet*

A művészi környezettel szemben nem az egyénre összpontosít, hanem az egyének közti kapcsolatokra. Főként a tanító, támogató és fejlesztő attitűdöket próbálja bevonítani.

Ha ugyanaz a szempontrendszer érvényesül egyéni és szervezeti szinten, akkor a munkavállaló nagy valószínűséggel jobban beválik az adott munkakörben és sikeres karriert futhat be munkakörnyezetén belül.<sup>47</sup>

Mindezekből kiindulva a karriertervezés első lépése mindig valamilyen önértékelésre és igényfelmérésre támaszkodik, amely mindkét oldal szükségleteit és elvárásait figyelembe veszi. A szervezet kultúrájából, filozófiájából és stratégiájából határozza meg célkitűzéseit, míg az egyén saját belső indíttatásokra támaszkodik. A karriertervezés során elsődleges szempont tehát a valós motivációkon alapuló törekvések felmérése és az eltérések megállapítása. Ebben a fázisban fontos elem a különböző csoportok (részmunkaidősök, nők, pályakezdők, fogyatékkal élők) igényeinek és problémáinak

---

<sup>47</sup> KLEIN Sándor – KLEIN Balázs: *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2006, 17. fejezet alapján, pp. 661–682.

vizsgálata. A második lépés a szervezet összetételének és minőségének meghatározása, azaz a szervezeti struktúra jellegének kialakítása. A harmadik lépésben a közös pontokra alapozott karrierstratégia megtervezése és gyakorlati megvalósítása a mérvadó, míg a végső fázis az érdekek konvergálásáról, a visszacsatolásokról és az újraértékelésekről szól. A szervezet karriertervében fontos szerepet kaphat még a teljesítményértékelés is, hiszen az eredmények kiértékelése után derülhet fény a valós szervezeti igényekre, az egyének felkészültségére, illetve az ezek közti különbségre.<sup>48</sup>

## 4.2. A karriermenedzsment történeti fejlődése

Történetiségét tekintve a '60-as évek elején merült fel a karriergondozás igénye a fejlett piacgazdaságokban. Ennek oka a munkaerő költségeinek emelkedése, erőforráskénti felértékelődése volt, mely révén az értékes munkaerő megtartása a szervezetek fontos feladatává vált. A megtartás eszköze az egyéni karrierigény kielégítése volt, mivel ez biztosítja az alkalmazottak képességének és képzettségének kihasználását, mely döntő feltétele a szervezeti teljesítménynek.

Az éles piaci verseny miatt a '80-as években a szervezeti célok kerültek előtérbe. A szervezeti célok teljesítése lett a karrierfejlesztés kiindulópontja, az ezzel azonosuló munkaerő számára teremtettek előmeneteli lehetőségeket.

A '90-es évekre vált időszerűvé az egyéni igények és a szervezeti célok közötti egyensúly megteremtése. Az egyéni és a szervezeti karrierfejlesztés összehangolása humánstratégiai céllá vált, melyben a szervezeti siker feltétele az egyéni karrier kiteljesedése.<sup>49</sup>

Napjainkban az emberi erőforrás számára az egyik legfontosabb motivációs erő a szervezeten belüli karrier biztosítása lett, ennek következtében a fejlett piacgazdaságok nagyvállalati mintájához hasonlóan a hazai munkaerőpiacon – ezen belül a közszolgálatban is – a humánerőforrás-menedzsment karriergondozási funkciója került előtérbe. A karriermenedzsment megpróbálja összeilleszteni a szervezet érdekeit és lehetőségeit az alkalmazottak egyéni karrierigényeivel, fejlődési, előmeneteli szükségleteivel. A karriergondozás nemcsak a munkaerő motiválásának fontos eszköze, hanem segít a munkatársakban rejlő tehetség kibontakoztatásában is, mely a profit biztosításának leggazdaságosabb módja.<sup>50</sup> A sikeres karriermenedzsment-rendszer működéséhez elengedhetetlen a felső vezetés támogatása. A közvetlen munkahelyi vezetőnek és a személyzeti vezetőnek együtt kell kialakítania a szervezeti karrierfejlesztési rendszert.<sup>51</sup>

## 4.3. A karrierrel kapcsolatos fontosabb fogalmak összefoglalása

### 4.3.1. *Karrier, karrierterv, karriermenedzsment, karrierstratégia*

A karrier nem más, mint az egyéni életpálya történéseinek együttese. „Szűkebb értelemben a teljes életút vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összességét” jelenti. Mivel az egyéni karrieraspirációk a munkaerő fő motivációs tényezőjévé váltak, a vállalatoknak lehetőséget kell teremteni ezek megvalósítására az alkalmazottak megtartása és motiválása érdekében. Azt a tevékenységet, mely során a munkaadó megállapodik a munkavállalóval a közös fejlesztési célokban, annak valóra váltásához szükséges feltételek biztosításában és a hasznosítási programban, karriertervezésnek nevezik. Ennek eredménye a karrierterv, mely kronológiai sorrendben tartalmazza azokat

<sup>48</sup> LÉVAI Zoltán – BAUER János: *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2000, pp. 33–35.

<sup>49</sup> [http://www.mfor.hu/cikkek/Eletpalya\\_es\\_munkahelyi\\_karriermenedzsment.html?page=3](http://www.mfor.hu/cikkek/Eletpalya_es_munkahelyi_karriermenedzsment.html?page=3) (A letöltés ideje: 2014. május 6.)

<sup>50</sup> KONCZ Katalin (2002) Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. *Vezetéstudomány*, 2002/4. sz., pp. 12–15.

<sup>51</sup> KONCZ Katalin: *Karriermenedzsment*. Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004., pp. 137–138.

a munkaköröket és pozíciókat, melyeket az alkalmazott a szervezetben – a megállapodott feltételek teljesítése esetén – be fog tölteni, továbbá a szükséges kompetenciafejlesztési célokat, képzéseket, más személyzetfejlesztési eljárásokat a közösen vállalt támogatási formák megjelölésével. Az a tevékenység, melynek során a munkaadó a kölcsönös előnyök reményében anyagi és nem pénzügyi támogatást, segítséget nyújt az egyén sikercéljainak megvalósításához, a karriermenedzsment.

A karrierstratégia a munkaadó szempontjából az alkalmazottak képességeinek fejlesztése és a humán potenciál hasznosítására egyidejűleg vonatkozó hosszabb távú célok és megvalósításuk módszereinek összessége. Az egyén szempontjából olyan, a foglalkozással kapcsolatos, hosszabb időre, esetleg egész életre szóló, célok kitűzése és megvalósítási terve, melyek végrehajtása során az egyén célirányos személyi marketingmódszerekkel és önfejlesztéssel a munkaerőpiacon a képességeihez, lehetőségeihez mérten a legjobb pozíciók megszerzésére és hasznosítására törekszik.<sup>52</sup>

#### 4.3.2. *Mentorálás és coaching*

A hatékony karriergondozási rendszer nélkülözhetetlen eleme a mentorálás és a coaching. A mentorálás tudatos utánpótlás-nevelés, az idősebb mentor átadja felhalmozódott tapasztalatait, tudását a következő nemzedéknek. A mentor olyan személy, aki jól ismeri az adott szervezeti kultúrát, struktúrát és folyamatokat, kitűnő szakember és nagy gyakorlattal rendelkezik, valamint elkötelezett mind a szervezet, mind a szakma iránt. Fontos, hogy képes legyen a tudás átadására, fejlett empátiás készséggel rendelkezzen. A mentor – kapcsolatai, hatalma révén – szponzorálja, védi a mentoráltat, információt szolgáltat számára, bevezeti a társas etikettbe, biztosítja a fejlődéséhez szükséges kihívásokat, megmérettetéseket. Szerepmodellt, támogatást és megerősítést nyújt.<sup>53</sup>

A coaching, vagy vezetőfejlesztés, a vezető számára nyújt segítséget, ha elakad egy munkahelyi helyzetben vagy ha visszajelzésre van szüksége. A coach egy beszélgetőtárs, akinek rálátása van a vezető különböző szerepeire, segít tisztázni a nehéz kérdéseket, megoldani nehéz élethelyzeteket, problémákat és fejleszti a vezető intuícióját.<sup>54</sup>

#### 4.3.3. *Tehetségmenedzsment és utánpótlás-tervezés*

A karriermenedzsment-rendszerekhez soroljuk a fentiekén túl a vezetői utánpótlásprogramokat és a tehetségmenedzsment-rendszerek működtetését is.

Az utánpótlásprogram a tehetségesnek mutató (kompetens<sup>55</sup>) munkatársak támogatására irányuló törekvések összessége, akikben a közeljövő potenciális vezetőit látja a szervezet. Olyan komplex program, amely kihívást jelentő feladatokat, személyre szóló támogatást, tréningeket, coachingot, valamint fejlődést visszaigazoló felméréseket, visszajelzéseket tartalmaz. Az utánpótlásprogram a toborzási és kiválasztási rendszerekre is hatással van, hiszen megkönnyíti az esteleges vezető-utánpótlást (előmenetel a szervezetben), és a beválásban<sup>56</sup> is csökkenti a kockázati tényezőket.

A szervezeti utánpótlás-tervezés célja a jó vezetők megszerzése és megtartása, valamint a szervezeten belül azoknak a szakembereknek a kiválasztása, akik a legmegfelelőbbek lehetnek a jövőbeli munkakör betöltésére. E szakemberek kiválasztásához segítséget nyújthat a szükséges jelenlegi és jövőbeni kompetenciák meghatározása. A HR-stratégiának tartalmaznia kell azt az előrejelzést, hogy milyen készségek és képességek szükségesek az egyes munkakörökben a vállalat rövid és hosszú távú céljainak eléréséhez.

<sup>52</sup> KONCZ Katalin: *Karriermenedzsment*. Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004, 105. p.

<sup>53</sup> KONCZ Katalin: *Karriermenedzsment*. Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004, pp. 139–140.

<sup>54</sup> WHITMORE, J.: *Coaching a csúcsteljesítményért*. Z-Press Kiadó, Miskolc, 2008.

<sup>55</sup> Kompetens: hozzáértő, szakmai.

<sup>56</sup> Beválás: adott munkakörnek való megfelelés.

A tehetségmenedzsment területe a humánpolitikai prioritások közül magasan kiemelkedik, hiszen a tehetségek nagyban befolyásolják a szervezetek sikerességét. A tehetségek kiválasztásánál figyelembe kell venni az egyén teljesítményértékelését, az intézményi kultúrába való illeszkedését, és meg kell vizsgálni a fejlődési és karrierpotenciált is. A tehetségek azonosítását a közvetlen felettes és a HR-szervezet végzi. Nem könnyű megfogalmazni, hogy kit is nevezünk tehetségnek, hiszen igen sokszínű lehet, és éppen ezért nem csak a vezetői szinteken beszélhetünk róla. Tehetséges munkatársaknak azt a személyt tekinthetjük, aki munkáját, egy feladatot az átlagosnál magasabb színvonalon képes ellátni, így magas a jelenlegi teljesítményük és fejlődési potenciáljuk. A tehetségek támogatásának leggyakoribb módja a kulcsfontosságú, stratégiai projektekbe történő bevonásuk. Megtartásuk szempontjából fontos, hogy biztosítsák számukra a karrierutak végigjárásának lehetőségét, folyamatos szakmai fejlődésüket, valamint a kompenzációban tükröződjének az elért eredmények.

A tehetségmenedzsment-rendszer szervezeti kultúrába való bevezetésének számos oka lehet:

- a szervezetben magas a fluktuáció,
- a pozíciók belülről való feltöltéséhez szükséges potenciális belső pályázók megléte,
- az új munkaerőpiaci kihívásoknak való megfelelés,
- szervezeti kultúra építése,
- szervezeti tudástőke növelése,
- innovációhoz szükséges megfelelő minőségű vezetői és szakembergárda,
- magas felső vezetői átlagéletkor.

A szervezeti HR-stratégia határozza meg a tehetségmenedzsment-programok irányait. Tudni kell, hogy a szervezetnek milyen tulajdonságokkal, attitűddel és kompetenciákkal rendelkező munkatársra van szüksége bizonyos pozíciókban.

A tehetségmenedzsment tudatos tehetséggondozást jelent. Elsősorban az a feladata, hogy menedzselje hatékonyan a kiemelkedő munkaerő szervezetben belüli karrierjét. Ennek érdekében a karrierfejlesztés/tehetségmenedzsment működését támogató rendszer a munkatársak belépésétől a szervezet elhagyásáig tartó időszakban nagymértékben meghatározó, hiszen voltaképpen integrálja a kiválasztási, a képzésfejlesztési, az utódlástervezési, a kompenzációs és a teljesítménymenedzsment alrendszereket is. Ezáltal az integrált emberierőforrás-fejlesztési modellünk egyik kulcsa, hiszen alapvetően kapcsolódik a közszolgálatra jellemző képzési és előmeneteli politikához.

Számos szervezetre, így a közszolgálat intézményeire is tipikusan jellemző, hogy bizonyos kulcspozíciók esetében gyakran munkaerőhiányban szenvednek. Vannak olyan munkakörök/állás-helyek, amelyekre igen nehéz a munkaerőpiacon megfelelő szaktudással rendelkező munkatársakat találni. A szervezetek ebben az esetben ún. kulcsemberek-programokat indít, mely programok célja, hogy a résztvevők szakmai ismereteit, készségeit, kompetenciáit, vezetői készségeit szervezett keretek között fejlesszék a vezetői utódlások biztosítása és a szervezet számára értékes munkaerők megtartása érdekében.

Összességében olyan komplex programokról beszélünk, amelyek elősegítik a kulcsemberek megtartását, csökkentik a fluktuációt, növelik a szervezet motivációs szintjét, megteremtik a szervezetben belüli vezető- és szakmai specialista utánpótlást. A közszolgálati szervezet számára mindenképpen előnyt jelent, ha már szervezetben belül vannak a tehetséges munkatársak és megtartásuk érdekében elkezdődik a tudatos, szervezetben belüli fejlesztés.

Ennek a folyamatnak a bevezetési lehetőségeit vizsgálta a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében végzett igényfelmérő kutatás.<sup>57</sup> A 47 közigazgatási vezetővel készült interjú során a kutatók azt vizsgálták,

<sup>57</sup> KREPELKA Ágnes – SZABÓ Szilvia – SZIKLAI-ERŐSS Katalin: A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés, in: *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.*, Dr. Csóka Gabriella – Dr. Szakács Gábor (szerk.) NKE 2018.  
[https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12737/Kutat%E1si%20jelent%E9sek%20II\\_.pdf?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12737/Kutat%E1si%20jelent%E9sek%20II_.pdf?sequence=1) (Letöltés: 2020. 03. 14.)



hogy szükség van-e vezetői tehetségek támogatására, hogyan definiálható a vezetői tehetség, milyen típusú támogatás szükséges ahhoz, hogy a vezetői tehetségek a közigazgatásban maradjanak, léteznek-e tehetségmenedzsment-programok. Összességében elmondható, hogy a megkérdezettek szerint szükség van a közigazgatás különböző szintjein a vezetői tehetségek képzésére, mentori támogatására. A vezetői tehetségek fejlesztése során a szociális és vezetői kompetenciák fejlesztésére kell fókuszálni. A kutatási eredmények figyelembe vételével készült a közigazgatás vezető-utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséről szóló koncepció.<sup>58</sup> A koncepció alapján 60 tehetséggondozási pilot program lebonyolítására került sor, amelynek célja a tehetséges és vezetői utánpótlásként számon tartott munkatársak vezetői kompetenciáinak gyakorlati fejlesztése tehetségfejlesztési terv alapján. A folyamat elején a kiválasztott tehetségek és mentoraik közösen jelölik ki azokat a vezetői kompetenciákat, amelyek erősítésén dolgozni fognak, majd a szóban forgó kompetenciák fejlesztéséhez kapcsolódóan konkrét célokat és a célok megvalósulását támogató feladatokat határoznak meg. Fontos eleme a programnak a mentorok kompetenciaalapú kiválasztása és a tehetségek beazonosítására szolgáló kritériumok meghatározása, a tehetségmentorok közzolgálati továbbképzés keretében való felkészítése és a tehetségek továbbképzése. A tudásátadás folyamatából a mentoráltak mellett a mentorok is profitálhatnak, a szervezet számára pedig fontos, hogy egy olyan utánpótlás-állomány jöjjön létre, amelynek tagjai tudatosan felkészültek a vezetői szerepre, és szívesen vállalják is azt. Hosszú távon a program erősítheti a munkatársak pozitív karriereképének kialakulását, és hozzájárulhat a tehetségek megtartásához. A KÖFOP 2.1.5. projekt keretében várhatóan 2020 második felében kerül sor a program közigazgatásban szélesebb körben történő kiterjesztésére, a jogi és informatikai keretek kialakítására.

#### 4.4. A karriermenedzsment-rendszerek jelentősége és működtetése a közzolgálatában

Összefoglalva tehát az eddigieket, a karriermenedzsment, életpálya-menedzselés az a tevékenység, melynek során az egyén sikercéljainak megvalósításához a kölcsönös előnyök reményében a munkaadó szervezet anyagi és nem anyagi támogatást, segítséget nyújt a beosztottnak. Ebben a folyamatban közösen jelölik ki a célokat (tervezés) és azok megvalósításának fázisait (pl. képzésekben vagy projektekben való részvétel).

#### *Közigazgatás*

A Kit. hatálybalépésével a központi és területi kormányzati igazgatási szervekben a közzolgálati életpálya-modell a közigazgatásban megszűnt. Megszüntette a szenioritást, jelentős közjogi deregulációt és decentralizációt valósított meg azáltal, hogy a foglalkoztatási feltételek egy részének megállapítását a munkáltató hatáskörébe telepítette. Összességében egy nyitott, erősen decentralizált, rugalmas, a változásokhoz jobban alkalmazkodni képes személyzeti rendszer alapjait rakta le.<sup>59</sup> Ez a paradigmaváltás jelentős hatással bír a közzolgálati karrier értelmezésére is.

<sup>58</sup> CSUTORÁS Gábor Ákos – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – KREPELKA Ágnes: *Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez*. NKE, 2019, KÖFOP 2.1.5. tanulmány.

<https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Koncepci%C3%B3%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1s%20vezet%C5%91%20ut%C3%A1np%C3%B3tl%C3%A1s%C3%A1t%20biztos%C3%ADt%C3%B3%20tehets%C3%A9ggondoz%C3%A1si%20program%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez.pdf> (A letöltés ideje: 2020.03.14.)

<sup>59</sup> HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid: *Közzolgálati jog I. A kormánytisztviselők kormányzati szolgálati jogviszonya*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, KTI, Budapest, 2019., p. 14.

### *Rendvédelem*

A rendészeti pályát szigorú hierarchia jellemzi, amely az egész szervezeti kultúrát meghatározza attól függetlenül, hogy az egyes szolgálati ágak között nagy a különbség a tevékenység szervezését és a munka módját illetően. A 8 órás hivatali munkarend megtörik a munkakörök jellege miatt (ügyelet, készenlét, túlóra), ezenfelül a munkakörrel járó stressz, illetve a fokozott fizikai és pszichés megterhelés szintén speciálissá teszi a rendvédelmi szervek munkáját. Komoly felelősséget jelentenek a speciális nemzetbiztonsági és bűnüldözési kockázatok, amelyek a rendvédelmi szervek mindennapi munkájában vannak jelen. A fizikai és pszichés alkalmasságvizsgálatok ebből adódóan jóval szigorúbb procedúrát követelnek meg ezen a szakterületen belül.

Ebből eredően a rendvédelmi szervek körében speciális juttatások és szociális rendszer jellemző, ilyen például a szolgálati nyugdíj, amely az elmúlt időszakban jelentős változáson esett át. Az átalakítás fő célkitűzése, hogy a korai nyugdíjazás helyett a rendészeti és honvédelmi területen dolgozók szakmai ismereteiket, tapasztalataikat a közigazgatásban tovább hasznosítsák egy kisebb pszichikai-fizikai megterhelést jelentő munkakörben. Ezen elv jelenti a mobilitás alap gondolatát, mely szerint a közzszolgálaton belül – hivatásrendek között – dolgozók számára biztosítani kell az átjárhatóságot.

A rendvédelmi szervek képzési-továbbképzési rendszere (Rendészettudományi Kar, rendőrvezető-képzések és továbbképzések) szintén speciális, hiszen erre a hivatásra készít fel.

### *Honvédelem*

A honvédelem felépítése az elmúlt évtizedben átfogó szervezeti átalakításokon esett át (pl. sorkatonaság eltörlése, önkéntesség, új típusú nemzetbiztonsági-katonapolitikai kihívások), melyek alapjaiban változtatták meg tevékenységének számos területét.

A katonaságnak olyan új típusú kihívásokkal is meg kell küzdenie, mint a nemzetközi szerepvállalás (békefenntartás, külföldi missziók, újjáépítés), amelyen belül megnőtt a civil képességek szerepe. A katonai képességek közelítése a közigazgatás felé (pl. alapvető közzszolgáltatások, így az ivóvíz, az élelem és a közbiztonság biztosítása) a nem hagyományos eszközökkel végzett katonai beavatkozásokkal egyenrangú kihívásokat jelent. A nyílt, tömeghadseregekkel vívott háborúk helyett felkelőkkel vívott harcok, a különleges egységek alkalmazása, a kibertudomány (számítógépes rendszerek elleni támadás), a technikai eszközök növekvő jelenléte (drónok, robotrepülő, harci robotok megjelenése) más típusú képességeket és felkészültségeket követel meg a honvédelmi pályára készülőkötől és az aktív állománytól.

Ennek megfelelően az életpályának is kihívásoknak kell megfelelnie: a vonzó karrierlehetőség biztosítása mellett továbbra is alapkövetelmény marad a fizikai-pszichikai alkalmasság, ezt egészíti ki a nyelvismeret, a magas fokú technikai ismeretek megléte és a specializáció.

A közzszolgálati karriermenedzsment-rendszereknek stratégiai jelentősége van a szervezeti kultúra és emberierőforrás-menedzsment szempontjából. Az utánpótlás- és tehetségmenedzsment-programok szakmai tartalmára és hatékonyságára vonatkozóan napjainkban jellemző, hogy nagyon eltérő az egyes hivatásrendek gyakorlata.<sup>60</sup> Vannak olyan szervezetek, ahol hivatalosan működő, bizonyos célcsoportra kiterjedő folyamatokról van szó, és vannak olyan területek, ahol még a fogalom- és jelenségekört sem nagyon ismerik, nem tudják megtölteni tartalommal.

<sup>60</sup> SZABÓ Szilvia: *A közzszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közzszolgálatban –*, ÁROP\_2.2.17. Új közzszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közzszolgálati életpálya kutatás „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 41–47.

A karriermenedzsment-rendszerek kapcsán elmondható, hogy:

- A rendvédelem területén elsősorban a felső vezetőket és a középvezetőket érintik, illetve a felsőfokú végzettségűek is csekély mértékben részesülnek belőle. A közép- és alafokú végzettségű beosztotti állomány nem vehet részt a programokban.
- Az önkormányzati igazgatásban csak a közép- és felső vezetők vesznek részt benne.
- A közigazgatásban a felső vezetők a középvezetők, a felsőfokú végzettségűek, a középfokú végzettségűek és az alafokú végzettségűek is érintettek a programban. A karriermenedzsment-rendszerek tehát a rendvédelem vonatkozásában kizárólag a vezetői pozíciót betöltők körében jellemzők, míg az államigazgatásban minden beosztotti állomány részesülhet belőle valamilyen formában. Az életpálya-tervezés mind a három vizsgált hivatásrend gyakorlatában jelen van, mind az öt<sup>61</sup> különböző besorolású személyi állomány vonatkozásában.

A kutatási eredményekből azonban világossá vált, hogy a rendvédelem területén a leginkább ismert és működő folyamat a karriermenedzsment-rendszerek gyakorlata. Elsősorban a vezetői utánpótlási és vezetői adatbankok működnek. Az egész karrier- és életpálya-tervezés és tehetséggondozás még kiforratlan, nem működik egységes rendszerként. Ennek egyik okát abban látjuk, hogy a kiválasztási kultúra jellemzően, nem kompetenciaalapú, ami eleve feltételezi a karriergondozási programok működését. A személyi állománynak nagyon határozott elképzelése van az előmenetel és karrierépítés vonatkozásában. Elsősorban anyagi, majd másodsorban erkölcsi előrejutást jelent számukra a folyamat. A vezetői karrierben pozitív kicsengése van a hatékonyságnak, a szakmai tudásnak és az egyéni jellemzőknek.

#### 4.5. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- ✓ *Milyen főbb tényezők határozzák meg a karriert?*
- ✓ *Milyen főbb szakaszai vannak az egyéni életpályának?*
- ✓ *Milyen választási lehetőségek és kényszerek jellemzik általában a szervezeti karriergondozási stratégiákat?*
- ✓ *Mit jelent és miért fontos a szervezeti és egyéni karriertörekvések összehangolása?*
- ✓ *Mik az egyéni karrierperspektívák?*
- ✓ *Mik a szervezeti karrierperspektívák?*
- ✓ *Milyen tipikus munkakörnyezeteket (szervezeti attitűdök) léteznek a gyakorlatban?*
- ✓ *Milyen főbb állomásai vannak a karriermenedzsment történeti fejlődésének?*

<sup>61</sup> Vezetők, középvezetők, felsőfokú-, középfokú-, alafokú- végzettségű beosztotti állomány.

- ✓ *Mit jelentenek az alábbi fogalmak:*
  - karrier,
  - karrierterv,
  - karriermenedzsment,
  - karrierstratégia,
  - mentoring,
  - coaching,
  - tehetségmenedzsment,
  - utánpótlás-tervezés,
  - kulcsembert-program?
  
- ✓ *Milyen szerepe van a mentorálásnak és a coachingnak a karriermenedzsment gyakorlatában?*
  
- ✓ *Milyen szerepe van a tehetségmenedzsment programoknak a karriermenedzsment gyakorlatában?*
  
- ✓ *Milyen szerepe van az utánpótlás-tervezésnek a karriermenedzsment gyakorlatában?*
  
- ✓ *Mire fókuszálnak a kulcsembert-programok?*
  
- ✓ *Milyen működési jellemzői vannak napjainkban a közszolgálat egyes hivatásrendjeinél a karriermenedzsment-rendszereknek?*

---

## 5. KIÁRAMLÁS-POLITIKA A KÖZSZOLGÁLATBAN

### 5.1. Fluktuáció

A fluktuáció a munkaerő vándorlását jelenti, azaz a szervezetből való kilépésre vonatkozik. A fluktuációnak lehet pozitív és negatív hatása: Pozitív, hogy biztosítja a közszolgálat munkaerőpiacának dinamizmusát és lehetővé teszi a munkaerő minőségi cseréjét. Negatív hatású a munkaerőcseréből adódó költségek (felvétel, leszámolás), másrészt az átmeneti hatékonyságcsökkenés miatt. Jelentős a szervezeti stratégia szempontjából annak ismerete, hogy mik lehetnek a munkaerő megtartásának nehézségei és a fluktuáció mértékének szervezettel összefüggő okai. A végzett munka tartalma, munkakörülmények, a munkaidő-beosztás, a jóléti, szociális ellátás színvonala, munkahelyi légkör, kereseti lehetőség és előrelépési, mobilitási lehetőség sorolható ide. Ezért fontos a kilépés okainak a vizsgálata kilépési (exit-) interjúval, melynek során a munkaviszony megszűnésének okait (főként a munkavállaló által kezdeményezett közös megegyezés, illetve a részéről történő rendes felmondás esetében) feltáró személyes beszélgetés történik az érintett munkatárs és a szervezet HR-szakembere/ vezetője között. Az interjú célja, hogy a szervezet visszajelzést kapjon a távozást motiváló tényezőkről, melynek elemzése segítséget nyújt a maradó munkatársak megtartásában. Továbbá része – a gondoskodó szervezet ideológiája mentén – a távozó munkavállaló tanácsokkal ellátása a további szakmai pályafutását illetően.

A legfrissebb kutatások alapján a munkaerő-megtartás vonatkozásában a közszférában dolgozó beosztotti állomány elsősorban az anyagi és erkölcsi megbecsülést emelték ki, azonban a jól felépített és tervezhető karrier, valamint a fejlődés lehetősége is dominál. Ezt azért tartjuk fontosnak, hiszen a fluktuáció mértéke inkább akadályozza a munkavégzést, különösen bizonyos szakterületek vonatkozásában. Probléma a szervezeteknél, hogy a fluktuáció elsősorban a 20–40 éves korosztály esetében a legjellemzőbb. A rendvédelemben a középfokú végzettségű beosztottak, a közigazgatásban a felsőfokú beosztott munkatársak csoportjánál jelent nagy kockázatot.<sup>62</sup>

A fluktuáció mértéke a problémás területeken csökkenthető, és javítja a munkaerő megtartási arányt is, ha a kiemelt kockázati csoportba sorolt állomány tekintetében bizonyos stratégiai intézkedéseket tesz a szervezet. A bérköltségek rugalmatlansága miatt, elsősorban a már korábban említett gondoskodó rendszerelemek biztosíthatják a lojalitás és a hivatástudat kialakulását a fiatal beosztottak körében, azaz a karrier- és életpályarendszerek tudatos és tervszerű működtetése javíthat rajta.

### 5.2. Kiáramlás-tervezés, csoportos létszámleépítések és outplacement (gondoskodó elbocsátás), a tartalékállomány intézménye

A létszámleépítés kezelésének három makrogazdasági modelljét különböztetjük meg, melyek abban térnek el, hogy az állam, a munkáltató és a munkavállaló milyen arányban osztják meg a létszámleépítés terheit (átképzés, álláskeresés):<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> SZABÓ Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban –*, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 47–52.

<sup>63</sup> Átalakuló emberi erőforrás menedzsment (szerk.: POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS). Complex Kiadó, Budapest, 2012., 1.5 fejezet.

1. amerikai modell: gyors és határozott létszámleépítés, ahol a terheket elsősorban a munkavállaló viseli;
2. japán modell: a terheket a vállalatok viselik, az elbocsátásokat képzésekkel, átképzésekkel, belső szervezeti átcsoportosításokkal próbálják megelőzni,
3. nyugat-európai modell: az állam részvételével alakítják, bizonyos felelősséget az állam vállal, támogatások és szociális gondoskodás formájában.

Hazánkban a harmadik modell kevésbé kiforrott formája a jellemző.

A nagyarányú szervezeti létszámcsökkentés bekövetkezhet egyrészt a munkáltató döntése alapján, a beosztott hibájából, illetve szervezeti, gazdálkodási okokból, másrészt a beosztott döntése alapján szervezettől függő és szervezettől független okokból. Az outplacement (gondoskodó elbocsátás) olyan szervezett tanácsadási folyamat, melynek során a leépítésben érintett dolgozóknak nyújt segítséget a munkáltató vagy a munkáltató által kiválasztott tanácsadó. Célja, hogy az állásukat elvesztő dolgozók megfelelő önmenedzseléssel, magasabb motivációs szinten, új ismeretekkel felvértezve jelenjenek meg a munkaerőpiacon. Általánosan fogalmazva: életútvezetési és karrier-tanácsadást jelent annak érdekében, hogy a munkájukat veszítették nagyobb eséllyel találjanak vissza a munka világába.

A közszolgálati tartalékállomány rendszere sokat változott napjainkra. A tartalékállomány új rendszerét a magyar közszolgálat újjászervezése, a karrierlehetőségek kibővítése és a közszolgálati életpályák összehangolása érdekében vezették be.<sup>64</sup> Korábban csak azt a célt szolgálta, hogy a felmentési idejüket töltő közszolgálati tisztviselők részére a közigazgatáson belül új állást találjanak. Fontos változás következett be a Kit. hatályba lépésével, a kormányzati igazgatási szervek tisztviselői már nem helyezhetők tartalékállományba. A Kit. hatálya alá tartozó szerveknek (alapvetően helyi, önkormányzati igazgatási szervek) az üres, feltölteni kívánt állásokat központilag be kell jelenteniük, és ebbe a rendszerbe kerülhetnek a rendelkezési állományba helyezett hivatásos katonák és a rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai is. A tevékenységet a Belügyminisztérium Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály Személyzetfejlesztési és Szolgáltatási Osztálya működteti.

A tevékenység célja az, hogy adott szervezetből kiváló egyenruhások a közigazgatás rendszerén belül új állást találhassanak.

A kutatások alapján azonban a közszolgálati humánstratégiában korábban megfogalmazott, tartalékállomány intézményének jelentősége még kevésbé csapódik le a gyakorlatban, inkább hibás, nem jól működő elemként aposztrofálták. A beosztotti állomány jónak tartaná bizonyos esetekben, amely elsősorban a mobilitás és az átjárhatóság kérdéskörével függ össze, azonban kiforrotlan és nem megfelelően kommunikált a folyamat.<sup>65</sup>

### 5.3. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- ✓ *Mit jelent a fluktuáció fogalma?*
- ✓ *Milyen pozitív és negatív hatása van a fluktuációnak a szervezeti stratégiára?*

<sup>64</sup> Magyary Program: [www.magaryprogram.hu](http://www.magaryprogram.hu)

<sup>65</sup> SZABÓ Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban –*, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 50–52.

- ✓ *Mi az exit- (kilépési) interjú?*
- ✓ *Mi a célja és a gyakorlati tartalma az exitinterjúnak?*
- ✓ *Milyen HR-eszközökkel csökkenthető a fluktuáció mértéke?*
- ✓ *Mi jellemző napjainkban a közzolgálat fluktuációjára?*
- ✓ *Milyen markrogazdasági modelleket ismerünk a létszámleépítés gyakorlatában?*
- ✓ *Mit jelent az outplacement (gondoskodó elbocsátás)?*
- ✓ *Mit jelent a közzolgálatban a tartalékállomány intézménye?*
- ✓ *Milyen módon működik ma közzolgálatban a tartalékállomány intézménye?*

---

## ÖSSZEFOGLALÁS

A közszolgálati életpálya és emberierőforrás-áramlás bizonyos elemei régóta, tradicionálisan működnek az egyes szervezeteknél. Ugyanakkor paradigmaváltás következett be a központi és területi közigazgatásban. Az itt működő kormányzati igazgatási szervek esetében nem beszélhetünk klaszszikus értelemben vett zárt, szenioritáson alapuló életpályamodellről, kötött álláshely-gazdálkodás, de rugalmas, decentralizált szabályozás kialakítására került sor, nagyobb teret engedve a helyi szintű szabályozásnak, amelynek elsődleges eszköze a közszolgálati szabályzat. Az egyes hivatásrendek gyakorlatában megjelenő sajátosságokat kiemeltük.

Részletesen bemutattuk a legfrissebb HR-kutatások eredményeit és a versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatását szolgáló célkitűzéseket, modellkísérleteket.



---

## BIBLIOGRÁFIA

### Szakirodalom

1. *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* (szerk.: POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS). Complex Kiadó, Budapest, 2012.
2. BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – GELEI – KOVÁTS – TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK – Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000.
3. BARTA Zsuzsanna: Az életpálya modell és a megújuló közszolgálati emberi erőforrás menedzsment összefüggései, in: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* (szerk.: POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS). Complex Kiadó, Budapest, 2012, 89–96. p.
4. CSÓKA Gabriella – FÜLÖP Tímea – S. HORVÁTH István – JUHÁSZ Dezső – LUDÁNYI Dávid – SOLYMOSI Gabriella – TAKÁCS Eszter: *A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV törvény rövid magyarázata*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2019.
5. CSUTORÁS Gábor Ákos – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – KREPELKA Ágnes: [\*Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez\*](#). NKE 2019, KÖFOP 2.1.5. eredménytermék.
6. *Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv* (szerk.: KAROLINYÉ – POÓR J.). Complex Kiadó, Budapest, 2010.
7. *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban – módszertani kézikönyv* (szerk.: KAROLINYÉ – LÉVAI Z. – DR. POÓR J.). Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2005.
8. GYÖKÉR Irén: *Emberi erőforrás menedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2005.
9. HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid: *Közszolgálati jog I. A kormánytisztviselők kormányzati szolgálati jogviszonya*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, KTI, Budapest, 2019.
10. KIS Norbert – JUHÁSZ Lilla Mária – HAZAFI Zoltán – HORVÁTH Attila – GYÖRGY István – LINDER Viktória: *Közszolgálati életpályák*. NKE KTK, Budapest, 2013.
11. KIS Norbert: *Közigazgatási humánpolitika – köztisztviselői életpálya*. Budapest, NKI belső anyag.
12. KLEIN Balázs – KLEIN Sándor: *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2006.
13. KONCZ Katalin: *Karriermenedzsment*. Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004.
14. KONCZ Katalin: *Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment*. Vezetéstudomány, 2002/4 sz., pp. 12–15.

15. KRAUSS Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés, in: *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.*, Dr. CSÓKA Gabriella – Dr. SZAKÁCS Gábor (szerk.). NKE, Budapest, 2018.
16. KRAUSS Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*, KÖFOP 2.1.5. projekt műszaki szakmai eredmény 2018.
17. KREPELKA Ágnes – SZABÓ Szilvia – SZIKLAI-ERŐSS Katalin: A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés, in: *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.*, Dr. CSÓKA Gabriella, Dr. SZAKÁCS Gábor (szerk.). NKE, Budapest, 2018.
18. LŐRINCZ Lajos: *A személyzeti politika változásának szakaszai a magyar közigazgatásban 1945 után*. Magyar Tudományos Akadémia Államtudományi kutatások Programirodája, Budapest, (1986)
19. MALÉT-SZABÓ Erika – HEGYI Hella – HEGEDŰS Judit – SZELES Erika – IVASKEVICS Krisztián: Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. Rendőrségi Tanulmányok, 2018/1.
20. Marc EFFRON – Robert GANDOSSY – Marshall GOLDSMITH (szerk): *HR a 21. században*. HVG Kiadó Rt., Budapest, 2004.
21. Mike LOSEY – Dave ULRICH – Sue MEISINGER: *A HR jövője*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2006.
22. Norbert F. ELBERT – KAROLINY – FARKAS – POÓR: *Személyzeti emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó, Budapest, 2006. pp. 321–322.
23. NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft., Budapest, 2007.
24. POÓR József – KAROLINY Mártonné – BERDE Csaba – TAKÁCS Sándor: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest, 2012.
25. SZABÓ Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban* –, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 12–17; 37–46.
26. SZAKÁCS Gábor: Stratégiai alapú integrált erőforrás gazdálkodás kialakításának lehetőségei a magyar közszolgálatban. *Gazdasági élet és társadalom* 4 (1–2), pp. 162–176.
27. SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás* – ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február.
28. SZAKÁCS Gábor: *Az emberi erőforrás gazdálkodás új alapokra helyezésének szükségessége a közigazgatásban és a rendészeten. Tanulmányok a rendészeti stratégiához*. Rendészeti szemle, 2010. különszám, pp. 307–327
29. WHITMORE, J.: *Coaching a csúcsteljesítményért*. Z-press Kiadó, Miskolc, 2008.

**Jogszabályok jegyzéke**

- A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény
- A honvédelmi alkalmazottak jogállásáról szóló 2018. évi CXIV. törvény
- A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény
- A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény
- A különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény
- A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény
- A kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről szóló 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet
- A felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről szóló 230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet
- A tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról szóló 71/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet
- A kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről szóló 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet
- A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 52/2019. (III. 14.) Korm. rendelet

---

## FOGALOMTÁR

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

**Differenciált kiválasztás:** A kiválasztás az a folyamat, amely során a megüresedett vagy az újonnan létrehozott álláshelyek követelményeinek legmegfelelőbb jelöltek rangsorolása történik.

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

**Emberierőforrás-áramlás:** Az emberierőforrás-áramlás azt vizsgálja, hogy az emberek hogyan kerülnek be a szervezetbe, milyen pályát futnak, illetve futhatnak be a szervezeten belül és hogyan kerülnek ki a szervezeten belülről, azaz mi jellemzi a munkaerő szervezeten belüli áramlását. Az egyén életútja során bekövetkező karrierváltozásokat jelöli a fogalom.

**Életpálya:** Az egyén életútja során bekövetkező karrierváltozásokat jelöli.

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

**Exit- (kiáramlási) interjú:** A munkaviszony megszűnésének okait (főként a munkavállaló által kezdeményezett közös megegyezés, illetve a részéről történő rendes felmondás esetében) feltárni hivatott személyes beszélgetés, mely az érintett munkatárs és a szervezet HR-szakembere/vezetője között jön létre. Az interjú célja, hogy a szervezet visszajelzést kapjon a távozást motiváló tényezőkről, melynek elemzése segítséget nyújt a maradó munkatársak megtartásában.

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

**HR:** emberi erőforrások, humán erőforrások

**Karrierépítés:** A szervezeten belül az egyéni karrier és életút tudatos és tervszerű alakítása.

**Karriermenedzsment:** Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás-gazdálkodás, amely a dolgozók szervezeten belüli előmenetelét segíti, támogatja.

**Karriermenedzsment-rendszer:** Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás-gazdálkodás, amelyet a dolgozók a szervezeten belüli előmenetelük során használnak. Ennek tervezett, rendszerszemléletű működtetése a szervezet részéről.

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

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

**Létszámgazdálkodás:** Az emberierőforrás-menedzsment feladata, mely bizonyos időintervallumon belül a szervezeten belüli létszám kialakítására vonatkozik. A feladatok ellátásához szükséges létszám biztosítását és foglalkoztatását jelenti.

**Munkaerő-biztosítás:** A pótlólagos munkaerő-szükségletet két forrásból fedezheti a közszolgálat: belső és külső forrásokból.

**Munkaerő-megtartás:** A szervezeti céloknak megfelelő kompetenciával rendelkező munkaerő megtartása a munkaerő-gazdálkodás kiemelkedően fontos feladata. Alapvető cél azoknak a munkatársaknak a belső munkaerőpiacon való tartása, akik fontosak a szervezet számára, akiknek pótlása költséges és a munkaerőpiacon hiány van belőlük.

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

**Outplacement (gondoskodó elbocsátás, leépítés):** A leépítendő munkavállaló újra elhelyezkedésében segít úgy, hogy az új helyzetre való tekintettel a szolgáltató egy karriertervet készít a munkavállalóval együttműködve, és segít betartani annak lépéseit. Ez a fogalom a közigazgatásban az átképzési programok kapcsán, illetve a Karrier Híd Programban jelent meg. (A Karrier Híd Program a kormányzati létszámleépítésben érintett alkalmazottak számára a munkában maradáshoz, a magán-szektorban történő újbóli elhelyezkedéshez nyújt segítséget.)

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

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

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

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

**Utánpótlási és vezetői adatbank:** Bizonyos (vezetői, középvezetői, szakértői, kiemelt) pozíciók, munkakörök esetében előre tervezés a lehetséges megüresedésre. Az utódlástervezés adatbázisa.

**Tehetséggondozás:** A tehetségmenedzsment részeként a kiemelt munkavállalókkal való speciális foglalkozás.

**Tehetségmenedzsment:** A tehetség menedzselése feltételezi a tervezést, a szervezést, az irányítást és a kontrollingot, vagyis a tehetségekkel való tudatos gazdálkodást. A tehetségmenedzsment a sikeres szervezetek esetében kiemelt HR-feladat és a stratégia része.

## Ábrák jegyzéke

1. ábra: A közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje
2. ábra: A szervezeti és egyéni karrier perspektívái
3. ábra: Munkakörnyezetek a szervezetben

**A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.**



**Kiadó:**

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.

**Olvasószerkesztő:**

Zsoldos Sándor

**Tördelőszerkesztő:**

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-339-2 (PDF)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszachenyiterv.gov.hu](http://www.ujszachenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



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