# Integritás az emberierőforrás-gazdálkodásban

Krauss Ferenc Gábor

A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP -15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

**Szerző:**
Krauss Ferenc Gábor

**Szakmai lektor:**
Dr. Szakács Gábor

**Olvasószerkesztő:**
Császár-Biró Anna

**A kézirat lezárásának dátuma:**
2018. február 15.

**Kiadja:**
© NKE, 2018

**Felelős kiadó:**
Prof. Dr. Kis Norbert
Dékán

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

# 1. TARTALOM

**1. Az integritás és az emberierőforrás-gazdálkodás** . . . . . 4
1.1. Integritás és emberierőforrás-gazdálkodás . . . . . 4
*1.1.1. Stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés* . . . . . 5
*1.1.2. Munkavégzési rendszerek* . . . . . 6
*1.1.3. Emberierőforrás-áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment)* . . . . . 6
*1.1.4. Teljesítménymenedzsment* . . . . . 7
*1.1.5. Ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás)* . . . . . 8
*1.1.6. Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyzeti, munkaügyi, humánigazgatási)* . . . . . 8
1.2. Elvek és értékek a gyakorlatban . . . . . 9

**2. Átlátható személyzetpolitika** . . . . . 12
2.1. Toborzás és bizalom . . . . . 14
2.2. Transzparens kiválasztási megoldások . . . . . 14
2.3. Az új munkatárs beillesztése, értékelése . . . . . 16
2.4. Szervezeti változások (a munkavégzés rendszerének átalakítása) . . . . . 19

**3. Szervezetből csapatot** . . . . . 20
3.1. Az elkötelezettség és a motiváció szerepe . . . . . 20
3.2. Új értékek, új szemlélet – a szervezeti kultúra tudatos fejlesztésének eszközei . . . . . 22
3.3. A vezetők szerepe az integritásirányításban . . . . . 25
3.4. Vezetői példamutatás és felelősség . . . . . 27

**4. Felhasznált források** . . . . . 31
4.1. Jogszabályok . . . . . 33

# 1. AZ INTEGRITÁS ÉS AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS

A közigazgatás integritásirányítása már több évtizede kiemelt szerepet játszik számos európai ország kormányzati és politikai tevékenységében. Ennek hátterében az az egyre erősödő – és többek között a hazai közigazgatás-fejlesztési programokban is meghatározott[1] – felismerés áll, hogy az integritás a jó kormányzás alappillére, előfeltétele annak, hogy a kormányzat minden más tevékenysége ne csupán legitim és megbízható legyen, hanem hatékony is egyben. E feltétel eléréshez javasolt a közigazgatás szervezetein belül átfogó integritásirányítási rendszereket kiépíteni és működtetni, amelyek hatékonyan erősíthetik az integritást és a korrupcióval szembeni ellenállást a közigazgatáson belül.

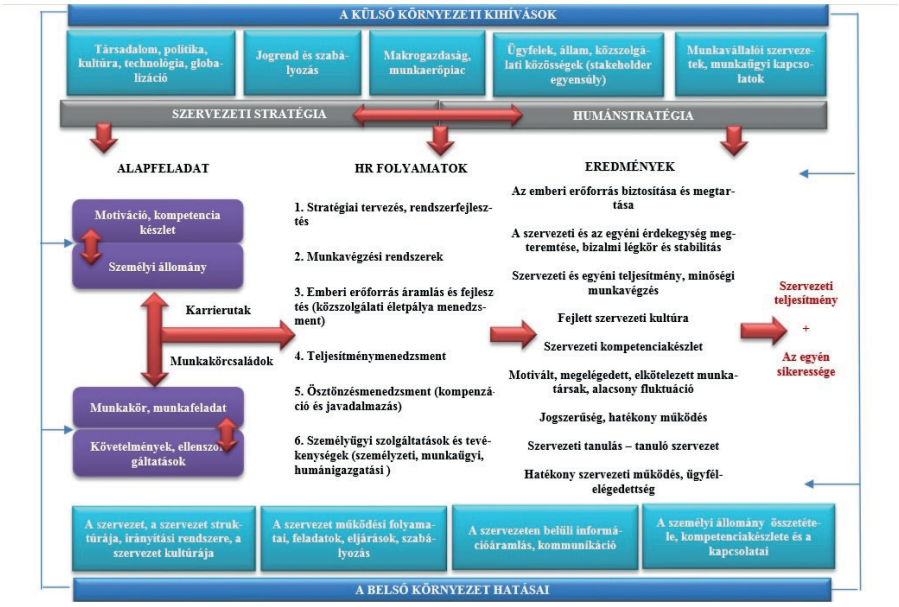
## 1.1. Integritás és emberierőforrás-gazdálkodás

Az integritás és a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás kapcsolatának vizsgálatakor célszerű valamilyen egyetemleges rendezőelvet követnünk. Ilyen rendezőelv lehet a vizsgálat elvégzése az egyes humán folyamatok, humán funkciók mentén. Tekintettel arra, hogy a humán funkcióknak és folyamatoknak számos csoportosíthatósága létezik, tankönyvünk szempontjából érdemes a magyar közszolgálati viszonyokra kidolgozott stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje által meghatározott humán folyamatokat követnünk.[2]

---

1 Például: Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10. p. 5. https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztesi-Program.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 15.);
Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012. augusztus 31. p. 38. (https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf a letöltés időpontja: 2018. január 15.)

2 Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata. pp. 33-48 https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/strategiai-alapu_-integralt-emberi-eroforras-gazdalkodas-a-kozszolgalatban.original.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 15.)




*1. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje*
*Forrás: Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humánfolyamata. p. 13.*

A fenti ábráról is jól látszik, hogy a rendszermodell hat fő folyamatra osztja az emberierőforrás-gazdálkodás tevékenységét:

- stratégiai tervezés, rendszerfejlesztés;
- munkavégzési rendszerek;
- emberierőforrás-áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment);
- teljesítménymenedzsment;
- ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás);
- személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyzeti, munkaügyi, humánigazgatási).

A humán folyamatok részletes bemutatásától – elsődlegesen jelen szakanyag terjedelmi korlátai miatt – szintén eltekintünk, ugyanakkor a humán folyamatok jobb megismerése céljából röviden ismertetjük a hozzájuk tartozó főbb humán funkciókat.

### *1.1.1. Stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés*

A stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés mint humánfolyamat, meghatározó eleme a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszerszerű alkalmazásának. A HR stratégiát (mint funkcionális stratégiát) hozzá kell illeszteni a szervezet stratégiájához, valamint a szervezeten belüli egyéb funkcionális és szakmai stratégiákhoz. A közigazgatás szervezeteit fel kell készíteni és alkalmassá kell tenni a permanens változásokra, valamint a megfelelő válaszlépések megtételére. A lehetséges humánpolitikai és humánstratégiai válaszokat a közigazgatási szervezet belső erőforrásai és lehetőségei függvényében célszerű kialakítani.

*A **stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humánfolyamatához** olyan humánfunkciók tartoznak, mint például:*

*Részvétel a szervezeti stratégia kialakításában, valamint az egyéb stratégiák (funkcionális, szakmai) és a humánstratégia összehangolásában; a vezetői funkciók megvalósításának támogatásában; a szervezet és a szervezeti kultúra fejlesztésében; a szervezeti kommunikáció és információáramlás kialakításában, működtetésében és fejlesztésében; a hivatásetikai alapelvek kialakításában, betartásában, az etikai kódexben foglaltak működtetésében; a szervezet biztonsági és logisztikai rendszereinek kialakításában, működtetésében és fejlesztésében; továbbá az integritás, a fenntartható fejlődés, az esélyegyenlőségi, és a diszkriminációmentességi szempontok érvényre juttatása az emberierőforrás-gazdálkodásban.*

### *1.1.2. Munkavégzési rendszerek*

A munkavégzési rendszerek kialakításánál a közigazgatáson belül jellemzően az egyes feladatok végrehajtásának megfeleltethető specializáció kerül előtérbe. A specializáció alapvetően megegyezik a szervezeten belüli munkaköri rendszer kialakításával.

*A **munkavégzési rendszerek humánfolyamatához** olyan humán funkciók tartoznak, mint például:*

*Folyamatos munkakörelemzés; HR kontrollinggal és HR monitoringgal kapcsolatos feladatok ellátása; közreműködés a munkaköri rendszer megtervezésében, a karrierutak és a hozzájuk tartozó munkakörcsaládok kialakításában; a szervezeti kompetencia térkép és a munkakörökhöz rendelt kompetenciaszintek kialakításában, folyamatos működtetésében és fejlesztésében; a munkavégzési rendszerek kialakításában, a munkaidőre, a pihenőidőre és a szabadságolásra vonatkozó szabályok betartásában.*

### *1.1.3. Emberierőforrás-áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment)*

Az emberierőforrás-áramlás és fejlesztés humánfolyamatát a kutatók és a HR szakemberek többsége is egybetartozónak tartja. Mi nem csak azért tárgyaljuk egyben a két funkciót, mert valóban egybe tartoznak, hanem annak nyomatékosítása érdekében, hogy az emberierőforrás-áramlás (toborzástól a kiáramlásig) és a fejlesztés (a képzéstől az önképzésig) egymást feltételező, egymás nélkül nem létező HR tevékenységek. Az emberierőforrás-áramlás foglalja magába, hogy a közszolgálatba miként kerülhetnek be az emberek, ott hogyan juthatnak előre, milyen módon válthatnak a rendszeren belül munkakört, munkahelyet és hogyan léphetnek ki onnan. A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás stratégiai kulcskérdése, hogy a döntéshozók, a jogalkotók az áramlás jellemzőiről, irányáról és keretéről miként vélekednek, milyen célok szolgálatába állítják azt. Az emberierőforrás fejlesztés a szervezeti szintű teljesítmény és az egyén sikerességének összehangolt megvalósítása miatt az elmúlt évtizedekben kulcsfontosságú tényezővé lépett elő. Az adott munkakör betöltéséhez szükséges szaktudás megszerzésén túl egyre inkább az általános jellegű tanulási készség válik meghatározóvá *(„hogyan lehet megtanulni, tanulni?”)*. A humánfolyamathoz kapcsolódóan a következő humán funkciókat érdemes kiemelnünk.

*A **közszolgálatba történő bekerülés** kapcsán a főbb humán funkciók:*

*A toborzással (külső, belső), a pályáztatással (külső, belső), a kiválasztással (külső, belső); a jogszabályok által előírt szolgálati jogviszony létesítésével, az esküttétellel, a kinevezéssel és az állományba vétellel összefüggő; a beillesztési politika kidolgozásával és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása.*

*A **közszolgálati életpályán történő előrehaladás** kapcsán az alábbi főbb humán funkciókat érdemes kiemelnünk:*

*Közreműködés a közszolgálati életpályák tervezésében (a karriertervezésben); a különleges eljárások lefolytatásában (együttfoglalkoztatási tilalom, összeférhetetlenség, vagyonnyilatkozat, vagyongyarapodás vizsgálata, nemzetbiztonsági ellenőrzés); az érdemek elismerésével kapcsolatos feladatok ellátásában (elismerés, dicséret, jutalmazás, kitüntetés stb.); a kinevezéstől eltérő foglalkoztatással kapcsolatos feladatok ellátása (átirányítás, kirendelés, kiküldetés, vezénylés határozott idejű áthelyezés, szakértői részvétel, a munkáltató személyében bekövetkező jogutódlás, beosztásból felmentés, más beosztásba kinevezés, végleges áthelyezés).*

*A **közszolgálatból való kiáramlás** kapcsán kiemelt főbb humán funkciók:*

*A fluktuáció tervezésének, előrejelzésének és elemzésének elkészítése, a szükséges intézkedések megtétele; ellátása a jogviszonyváltásokkal, a tartalékállománnyal, a végkielégítéssel és az állományba visszavétellel kapcsolatos ügyeknek; a szolgálati jogviszony szüneteltetésével, megszüntetésével kapcsolatos feladatok teendők végrehajtása; továbbá a kilépéskor és az elbocsátáskor a speciális (exit) interjúk elvégzése, azok tapasztalatainak összesítése.*

### *1.1.4. Teljesítménymenedzsment*

A rendszermodellen belül a teljesítménymenedzsment humán folyamatában a hangsúly áttevődik a múlt értékeléséről a jövőbeli teljesítmény növelésére, vagyis a teljesítményértékelést „törvényszerűen” követő kompenzáció helyett, illetve mellett, az értékeltek fejlesztése lép elő fő célként. A teljesítménykontroll mellett tehát jelentős a kompetenciára épülő, egyénorientált magatartásfejlesztés, a személyes teljesítmény és a személyes fejlődés, illetve fejlesztés összehangolása. Ugyancsak szem előtt tartandó a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés összekapcsolása. A teljesítmények mérését és/vagy értékelését, a minősítést, a hatályos szabályozókban meghatározott formális, valamint a vezetők által folyamatosan végzendő informális értékelések, önértékelések és visszacsatolások együttes alkalmazásával indokolt megoldani.

*A **teljesítménymenedzsment humánfolyamatához** tartozó főbb humán funkciók:*

*Ellátása a szervezeti teljesítménymenedzsment politika kialakításával, a rendszer működtetésével és fejlesztésével kapcsolatos feladatoknak; az egyéni teljesítményértékeléssel és a minősítéssel, az értékelő vezetők, továbbá az értékeltek módszertani támogatásával összefüggő feladatoknak; a belső szervezeti elégedettségmérések megtervezése, végrehajtása, az eredmények kiértékelése és közreadása, elvégzése az indokolt fejlesztések megindításával kapcsolatos feladatoknak; továbbá a balanced scorecard és egyéb teljesítménymenedzsmenthez használható módszerek igénybevételének, bevezetésének, adaptációjának kezdeményezése.*

### *1.1.5. Ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás)*

Az ösztönzésmenedzsment humánfolyamatának középpontjában a szervezeti és az egyéni célok összekapcsolódása áll. A nehézség rendszerint az, hogy miként lehet motiváló, ugyanakkor költséghatékony, a rövidtávú operatív és a hosszú távú stratégiai célok teljesülését is támogató megoldást találni. Ez esetben az egyik legnagyobb költséget kitevő tényező megtervezéséről, illetve a költségvetési források felhasználásának és kiáramlásának kontrolljáról van szó.

*Az **ösztönzésmenedzsment humánfolyamatában** a következő főbb humán funkciókat érdemes megemlítenünk:*

*Ellátása a szervezeti bérpolitika kialakításával és megvalósításával, annak értékelésével és indokolt fejlesztésével kapcsolatos feladatoknak; munkakör-értékeléssel összefüggő szakmai, nyilvántartási és adminisztratív tevékenységeknek; a cafeteria rendszer működtetésével, értékelésével, fejlesztésével kapcsolatos ügyek intézésének; a tanulmányi szerződések, valamint az egyéb fejlesztési célú juttatások biztosításával, ügyintézésével kapcsolatos feladatoknak; továbbá közreműködés a bér- és besorolási rendszer kialakításában, a rendszer működtetésében, annak értékelésében és szükséges fejlesztésében; a szociális, a jóléti, a kegyeleti gondoskodással és ellátással összefüggő teendőkben.*

### *1.1.6. Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyzeti, munkaügyi, humánigazgatási)*

A személyügyi szolgáltatások humánfolyamata összetett, számos területet magában foglaló egységet alkot. E folyamathoz tartozó humán funkciók valamennyi eddig kiemelt humánfolyamattal kapcsolatban állnak többek között azért, mert olyan szolgáltatásokat biztosítanak azok számára, amelyek nélkül nem lehetne teljes értékűen ellátni az egyéb humánfolyamatokhoz tartozó feladatokat. A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek egyaránt irányulnak a szervezet munkatársai, vezetői, az érdekképviseleti szervek, a Kormánytisztviselői Kar, továbbá az ügyfelek és az egyéb együttműködő partnerek felé. Fontos megjegyeznünk, hogy az informatika rohamos térnyerése merőben átalakítja az emberierőforrás-gazdálkodás szinte valamennyi szegmensét.

*A **személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humánfolyamatához** kapcsolódóan az alábbi humán funkciókat érdemes kiemelnünk:*

*Ellátása az egyes humánfolyamatokhoz kapcsolódó személyügyi, munkaügyi és humánigazgatási adminisztratív, ügyintézési, ügykezelési, nyilvántartási és jogi tevékenységek megtervezésének, kivitelezésének, értékelésének és fejlesztésének, további az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő kérelmek, panaszok, beadványok, jogviták, munkahelyi konfliktusok intézésének; a munka- és egészségvédelemmel összefüggő tevékenységek megtervezésének, megvalósításának; a szervezet motivációs, cím- és előmeneteli rendszerének működtetésének; az esélyegyenlőségi, a felzárkóztatási és a fenntartható fejlődést segítő programok működtetésének; közreműködés a szervezet HR benchmark és indokolt esetben a kiszervezés (outsourcing) tevékenységében; közreműködés az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő kommunikáció és információáramlás biztosításában; PR és HR marketing tevékenységben; továbbá közreműködés a szervezeten belül működtetett integritásirányítási rendszer és az emberierőforrás-gazdálkodás összekapcsolásában.*

A fentiekből egyértelműen kitűnik, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás a közigazgatáson belül (is) rendkívül komplex tevékenység, a megkülönböztetett hat humán folyamat számtalan további humán funkciót foglal magában. Jelen szakanyag keretein belül nincsen arra lehetőségünk, hogy valamennyi humán funkcióban bemutassuk az integritás helyét és szerepét, azonban a főbb humán funkciók vonatkozásában részletesen foglalkozunk az integritás kérdésével. Fontos megjegyeznünk, hogy a rendszermodellen belül az egyes humán funkciók egymással input-output kapcsolatban állnak, így egy-egy példa és funkció tárgyalásakor számos esetben áthallást figyelhetünk meg más humán funkciókkal. A jobb érthetőség kedvéért igyekszünk a mindennapok során előforduló példákkal szemléltetni az integritás szerepét az emberierőforrás-gazdálkodáson belül.

## 1.2. Elvek és értékek a gyakorlatban

Az elmúlt években jelentősen megnőtt azon alkalmak száma, amikor a közszolgálatban dolgozók az integritás fogalmával, az integritás témakörével találkozhattak a napi munkavégzésük során. Ennek oka több dologra is visszavezethető. Ilyen ok például a közszolgálati tisztviselők továbbképzési rendszerén belüli előírás, miszerint valamennyi közszolgálati tisztviselőnek továbbképzési időszakonként legalább egy, a korrupció-megelőzés témakörét érintő közszolgálati továbbképzést kell teljesítenie.[3]

Ugyanígy jogszabályi előírás az is, hogy az államigazgatási szervezeteknek úgynevezett integritásirányítási rendszereket kell létrehozniuk, külön integritás tanácsadót kell kinevezniük, évente ciklikusan fel kell mérniük az integritási és korrupciós kockázatokat, majd a felmérés alapján intézkedési tervet kell elfogadniuk.[4] Ezeken túlmenően a közszolgálati vezetők rendszeresen találkozhatnak az integrált kockázatkezelési rendszeren[5] belül a saját folyamataik évenkénti áttekintési

[3] 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről 9/A. § alapján (a hatály napja: 2018. január 15.)

[4] 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről (a továbbiakban: Int. rendelet) (a hatály napja: 2018. január 15.)

[5] 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről (a hatály napja: 2018. január 31.)

kötelezettségével, amely eljárás során el kell végezniük a folyamataikhoz kapcsolódó kockázatok megfogalmazását. A kockázatok megfogalmazásának tartalmaznia kell az esemény kiváltó okát, valamint azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.[6]

A fenti felsorolásból jól látható, hogy az integritás témaköre nem önmagában álló fogalom a közigazgatáson belül, hanem elsődlegesen a korrupció elleni küzdelemhez kapcsolódik. Ahhoz, hogy minél pontosabban megérthessük az integritás szemléletét és az általa képviselt gondolkodási módot, érdemes röviden áttekintetünk a fogalmi meghatározását.

Az integritásnak – a korrupcióhoz hasonlóan – nincsen egységesen elfogadott fogalmi meghatározása, a definiálása az értelmezés szintjétől függően némiképp változhat, ugyanakkor következetesen megőrzi az eszenciáját: szabálykövető, értékvezérelt magatartás.

*2. ábra: Az integritás fogalmának értelmezési szintjei a közigazgatás, mint ágazat szintjén belül*
*Forrás: Saját szerkesztés*

A személyek szintjén az integritás alapvetően egy értékvezérelt magatartásként fogalmazható meg. Ennek megfelelően az integritással rendelkező személy értékrendje és követett elvei tudatosak és következetesek, döntései, magatartása és cselekedetei összhangban vannak a vallott és kinyilvánított értékeivel. Szervezeti szinten az integritás azoknak a jellemzőknek az összessége, amelyek biztosítják, hogy a szervezet és a benne dolgozók a meghatározott értékek és normák szerint viselkedjenek. Az ágazat, vagyis a közigazgatás szintjén pedig az integritás akként értelmezhető, hogy a közigazgatás az átruházott hatalmat a demokratikus értékeknek és szabályoknak megfelelően, hatékonyan és hatásosan, a megegyezett közcélok megvalósítására használja.[7] Az integritást ugyanakkor értelmezhetjük ágazatok (például rendvédelem, közigazgatás, igazságszolgáltatás) fölötti, az egész országra kiterjedő rendszerszinten is. Az alapvető cél mind a közigazgatás szervezetei, mind pedig maga a közigazgatás esetében a beléjük vetett társadalmi bizalom erősítése. Ennek elősegítéséhez járul hozzá az integritásmenedzsment.

Egy jól kidolgozott és megfelelően menedzselt integritásirányítási rendszer növeli annak az esélyét, hogy a közigazgatásban dolgozók a döntéseiket nem a saját, vagy külső befolyásolók (érdekérvényesítők/lobbisták) érdekeinek megfelelően hozzák meg, hanem a közösség számára előnyös és hátrányos következmények mérlegelésével. Ez a fajta gondolkodás- és eljárásmód segíthet növelni a közigazgatásba vetett társadalmi bizalmat is. Természetesen túlzó leegyszerűsítés lenne azt gondolnunk, hogy az integritásirányítási rendszer bevezetése automatikusan magával

6 Módszertani útmutató a kontrollkörnyezet és az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításához. http://korrupcio-megelozes.kormany.hu/download/8/7f/a1000/I%20r%C3%A9sz.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 15.)

7 Pallai Katalin: Integritás és integritásmenedzsment. (http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/3/00/80000/Integrit%C3%A1s%20%C3%A9s%20integrit%C3%A1smenedzsment.pdf a letöltés időpontja: 2018. január 15.)

hozza közbizalom erősödését is. Ugyanakkor megfordítva a kérdést könnyen egyetérthetünk azzal a kijelentéssel, hogy a közbizalom aligha fog erősödni, ha az állampolgárok rendszeresen azzal szembesülnek, hogy a közszolgálatban dolgozók folyamatosan megsértik az integritás szabályait.[8]

Különösen fontos a közigazgatás iránti társadalmi bizalom elnyerése abból kifolyólag, hogy a közhatalom gyakorlói a működésük számos területén monopolhelyzetben végzik a tevékenységüket, így a külső (versenypiaci) korrekciók nem tudnak maradéktalanul érvényesülni. Mindezek alapján a közszolgálat rendeltetésszerű működésének részévé vált az értékelvű működés, amely működés folyamatos, több csatornás monitoring alatt áll.

A közigazgatás működése és a közszolgálati munkavégzés során alkalmazandó értékek meghatározásának több szintje van. A közszolgálat stratégiai dokumentumai közül jelen szakanyag szempontjából kiváló érték-összefoglalást tartalmaz a Magyary Program 12.0 a tisztviselői életpálya hivatásetikai normái között,[9] úgymint: társadalmi bizalom szem előtt tartása, jóhiszeműség, tisztesség, szakmaiság, törvényesség, jogszabályok betartása, diszkrimináció mentesség, elfogulatlanság, számon kérhetőség, erkölcsi feddhetetlenség. A követendő alapelveket részletesen tartalmazza a Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe.[10] Az Alaptörvényből és a foglalkoztatási törvényekből kiolvasható követendő értékeken túl az egyén szintjén meghatározó szerepe van a szervezeten belüli magatartási normák és etikai kódexek, valamint a munkaköri leírásokból kiolvasható viselkedés kialakításának. Ezen értékek és szabályok elsődleges közvetítői a szervezet felső vezetése, amely ebben a minőségében:

- stratégiát alkot a szervezeti célok elérésére,
- erőforrások hozzárendelésével szervezi a stratégiából levezethető feladatok végrehajtását,
- felépíti a szervezet rendeltetésének megfelelő struktúrát,
- megalkotja a szervezeti rendre és működésre vonatkozó szabályokat,
- meghatározza a követendő értékeket,
- ellenőrzi a működést és a célok teljesülését,
- jó példával jár a beosztottak előtt.[11]

A fenti felsorolásból két dolog is szembetűnő. Egyrészt az, hogy az integritás témaköre a szabályalkotáson és a követendő értékek meghatározásán túl kiegészül a vezetői példamutatással, másrészt az összefüggés, hogy az integritás alapú működés elképzelhetetlen a megfelelő szervezeti és munkavégzési struktúra, kultúra, valamint az ebben dolgozó emberierőforrás nélkül. Ez a felismerés ráirányítja a figyelmünket arra a tényre, hogy az integritás és a hatékony emberierőforrás-gazdálkodás elválaszthatatlan egymástól.

---

8 OECD Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation. Paris, 2009. p. 19. (https://www.researchgate.net/publication/281280788_Towards_a_sound_integrity_framework_instruments_processes_structures_and_conditions_for_implementation a letöltés időpontja: 2018. január 15.)

9 Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012. augusztus 31. p. 62. alapján (https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf a letöltés időpontja: 2018. január 15.)

10 https://mkk.org.hu/hivatasetika (a letöltés és a hatály időpontja: 2018. január 15.)

11 Sántha György – Kakatics Lili: Az integritás szerepe a közigazgatási kultúraváltásban és a korrupció visszaszorításában. Állami Számvevőszék, 2011. április 6. p. 3. (http://integritas.asz.hu/uploads/doktar/integritas-menedzsment_2011_04_06.pdf a letöltés időpontja: 2018. január 15.)

# 2. ÁTLÁTHATÓ SZEMÉLYZETPOLITIKA

A közszolgálat rendszerint minden országban az egyik legnagyobb munkáltató. Magától értetődően a közszolgálat szintjén az alkalmazottak foglalkoztatására egységes elveken nyugvó rendszert szükséges kidolgozni. Erre kétféle elképzelés alakult ki világszerte: a versenyszféra megoldásait követő, úgynevezett nyitott rendszer, illetve a katonai elképzeléseket a civil közszolgálatba integráló, úgynevezett zárt rendszer.[12] Hazánkban jelenleg a zárt rendszermodellhez közelítő, karrier-típusú előmeneteli és javadalmazási rendszer működik. Ennek jellemzője a munkavállalók hosszú távú, egész életen át tartó foglalkoztatása. A hosszú távú cél, hogy a közszolgálatban megteremthető legyen az alap a teljes életpályára kiterjedő kiszámítható és vonzó – folyamatos szakmai fejlődési lehetőséget, sikerélményt, előmenetelt támogató – tisztes megélhetést, szakmai büszkeséget, tisztességes munkakörülményeket, szervezethez tartozást, a lojalitást erősítő, hosszú szolgálatvállalásra ösztönző életút. Valamint, hogy a szervezet számára kellő mennyiségű és felkészültségű munkára motivált állomány álljon rendelkezésre, amely révén a szakmai feladatok eredményes és hatékony végrehajtása biztosítható. Ehhez szükséges, hogy a személyzeti politika tudatos módon építkezzen, és a közszolgálati életpálya keretében egy átlátható, transzparens rendszer épüljön fel.[13] Az átlátható személyzetpolitika fontos építőelemeként azonosíthatjuk a szervezet HR információs rendszerét, a javadalmazási politikáját, illetve a munkaügyi kapcsolatok rendszerét. Külön és bővebben érdemes foglalkoznunk továbbá az integritás szerepével a toborzás és kiválasztás humán funkcióban, az új munkatársak beillesztésében és az elbocsátásokban, valamint a szervezeti változások menedzselésében.

A HR információs rendszerek célja az integritásirányítás területén, hogy visszajelzést biztosítson a szervezetben meghatározott, az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos értékek és szabályok követéséről, betartásáról. Természetéből adódóan ezek az információs rendszerek elsődlegesen a vezetői információs rendszer részei. Visszacsatolásuk időzítésének függvényében lehetnek a folyamatokba épített, valós idejű visszacsatolást biztosító rendszerek, illetve a folyamatok végén, ellenőrző jelleggel lefutatott riportok.

Tipikus folyamatba épített információs rendszerként tekinthetünk például a szervezeti képzések riportjára, amely kimutatás pontosan feltárja, hogy adott időpontban ki milyen mértékben teljesítette a képzési kötelezettségeit. A riport pontos képet ad az esetleges időarányos teljesítés elmaradásáról, illetve könnyen fel tudja tárni azokat a területeket (szervezeti egységeket, csoportokat) is, ahol a képzési kötelezettség elmulasztása rendszeres és általános. Utólagos információs rendszerre példaként említhetjük a teljesítményértékelések és a fizetésemelések közötti összefüggés kimutatását. Kérdéseket vethet fel például, hogy miért javasol a szervezeti egység vezető illetményemelkedést, illetve illetmény eltérítést olyan tisztviselőnek, akinek a teljesítményértékelése elmarad a szervezeti egységen belüli átlagos teljesítménytől.

A fentiek természetesen csak példaszerűen érzékeltetik a HR információs rendszerek szerepét az integritásirányításban. További példaként említhetnénk akár a jelenlét nyilvántartó rendszereket, amellyel vizsgálhatóak az igazolatlan távollét, a késés, az éves szabadságolási tervtől eltérő szabadság

---

[12] Lőrincz Lajos: A közigazgatás alapintézményei. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft. 3. átdolgozott kiadás. Budapest, 2010. p. 273.

[13] Petró Csilla: A Közszolgálati életpálya elemei. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014. p. 22. (http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10544/Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y a letöltés időpontja: 2018. január 15.)

kivét stb. Tekintettel arra, hogy a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodást alapjaiban határozzák meg a jogszabályi rendelkezések, így gyakorlatilag bármilyen HR információs eszköz hozzájárul a szervezeti integritás monitorozásához.

A HR információs rendszeren túl szintén említést érdemel a munkavégzésen belüli együttműködés rendszere, a munkaügyi kapcsolatok rendszere. Mint arra már felhívtuk a figyelmet, a szervezeti integritás szempontjából döntő fontosságú annak a megítélése, hogy a szervezet tagjai mennyire tartják átláthatónak és korrektnek a szervezetet. Amennyiben a szervezetben dolgozó tisztviselők úgy érzik, hogy az őket körülvevő szervezeti környezet nem áttekinthető a számukra, úgy érzik, hogy a szervezeti vezetés nem következetes, nem korrekt a személyi állománnyal szemben, akkor sokkal nagyobb annak a valószínűsége, hogy megsértik a szervezeti integritást.[14] Bár ez a megállapítás fokozottan érvényes az emberierőforrás-gazdálkodás területére, természetesen nem kizárólag az emberierőforrás-gazdálkodás felelőssége. Ugyanakkor az emberierőforrás-gazdálkodás eszközei nagymértékben alkalmasak arra, hogy az integritás szempontjából gyors és tartós hatású reakciót váltsanak ki beosztottakból. Ehhez azonban számos feltétel együttes fennállása szükséges kezdve attól, hogy a szervezet átlátható, megfelelő javadalmazási rendszert építsen ki, vagy az életpálya előmenetel pontosan és korrekten meghatározott követelmények mentén történjen. Ugyanilyen fontos elem a nyílt felvételi, vagy teljesítményértékelési eljárások kidolgozása, vagy akár a kiválasztási folyamat átláthatósága és nyitottsága.

> Számos szervezet használ működése során valamilyen minőségmenedzsment modellt. A közigazgatásra kifejlesztett modell neve CAF (Common Assesment Framework), amelynek magyar adaptációja is elérhető. (Lásd: https://caf.kim.gov.hu/)
> Az önértékelést érdemes lehet minden szervezetnek elvégeznie néhány évenként, illetve jól tud működni kisebb léptékben is, például szervezeti egységek vonatkozásában. A modell monitoringja során érdemes figyelmet fordítani annak feltérképezésére, hogy az alkalmazott indikátorok közé bekerültek-e az integritásirányítás eszközei, illetve hogy a meglévő indikátorokon belül milyen mértékben van jelen az integritás szemlélet.

Bár a tisztviselők foglalkoztatási szabályaira és az emberierőforrás-gazdálkodás folyamataira széles körű jogi és szervezeti szabályozottság jellemző, azonban ezeknek a szabályoknak a maradéktalan betartása még koránt sem vezet el a szervezeti átláthatóság és korrektség érzetéhez. Ezért rendkívül fontos, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás egyes funkcióihoz kapcsolódó integritás elemek mind egyesével, mind pedig rendszerszintű összekapcsolódással érvényesüljenek. Ebben pedig oroszlánrészük van a szervezeti vezetőknek részben amiatt, mert ők irányítják és kontrolálják a napi munkavégzést, ők az elsődleges „arcai" a szervezetnek a beosztottak oldaláról. Részben pedig az emberierőforrás-gazdálkodás területén belül is első vonalbeli résztvevőknek azonosíthatjuk őket, hiszen a tapasztalatok és az aktuális trendek azt mutatják, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás egyre több eleme épül be – annak szakmai tudásanyagával együtt – a közvetlen vezetői feladatok közé.[15] Az extenzív feladatok egyúttal magasabb felelősségi szintet is követelnek tehát a szervezeti vezetőktől abban a munkában, hogy a szervezet átlátható személyzetpolitikát alakítson ki és tartson fenn hosszútávon. Ennek szemléltetése céljából a következőkben részletesen megvizsgálunk integritás szempontból néhányat azon humán funkciók közül, amelyekkel bizonyosan találkoznak a szervezeti vezetők időről időre.

---

[14] Klotz Péter – Sántha György: Integritásmenedzsment. Oktatási segédanyag. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és továbbképzési Intézet. Budapest, 2013. p. 44

[15] Szabó Szilvia (szerk.) – Szakács Gábor (szerk.): Közszolgálati HR-menedzsment. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2015. p. 359.

## 2.1. Toborzás és bizalom

A toborzás kapcsán elsődleges integritás szempontként jelenik meg, hogy a toborzás folyamán megjelennek-e a szervezeti értékek és normák, illetve milyen módon kerülnek kiválasztásra a toborzási csatornák. A toborzási folyamat elindítása előtt fontos szempontként merül fel a toborzás csatornájának meghatározása, nevezetesen hogy meghívásos alapon,vagy nyilvános pályázati kiírás útján kívánja-e megtalálni a szervezet a megfelelő munkaerőt. A hatályos jogszabályi rendelkezések mind a két módszerre lehetőséget biztosítanak annak fenntartásával, hogy amennyiben sor kerül pályázati felhívás közzétételére, akkor csak olyan személlyel létesíthető szolgálati jogviszony, aki benyújtotta a pályázatát és maradéktalanul megfelelt a kiírásban szereplő követelményeknek.

Alapvetően mind a két toborzási módszernek megvannak az előnyei és a hátrányai, ugyanakkor mind a két eljárásrend hordoz magában integritás kockázatot is. Meghívásos eljárás esetén fennáll annak a lehetősége, hogy olyan személy kerül kiválasztásra, aki szakmailag, vagy kompetenciakészletét tekintve nem a legalkalmasabb jelölt, és csak azért kerül be a meghívottak közé és kerül kiválasztásra, mert eredményesen használja a kapcsolati tőkéjét. Ugyanakkor ez a módszer rendkívül gyorssá és költséghatékonnyá tudja tenni a toborzás sokszor hosszadalmas, fáradságos és költséges folyamatát, ami komoly vonzerőt jelenthet a szervezetek számára. Bár a pályáztatás esetén kisebb annak az esélye, hogy nem a megfelelő személy kerül a folyamat végén kiválasztásra, ennek lehetőségét természetesen nem lehet kizárni. A pályáztatás eszközének egyik legnagyobb hátránya, hogy egyrészt sok pénzbe kerülhet a több médiumot igénybe vevő pályázati megjelenés, másrészt a pályázati eljárás során az egyes folyamatok (a beérkező pályázatok előszűrése, a – rendszerint többkörös – kiválasztási eljárás lefolytatása, a kiértesítések elvégzése stb.) jelentős munkaóra ráfordítást követelnek meg mind az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakemberektől, mind pedig a kiválasztásban érintett szervezeti vezetőktől. Mindezeken felül a pályáztatás folyamán sem zárhatóak ki teljes egészében a meghívásos pályázatban rejlő integritás kockázatok.

> A versenyszférában nagyobb vállalatoknál elterjedt gyakorlat, hogy a munkatársakat bevonják a toborzási folyamatba olyan módon, hogy amennyiben a munkatárs ajánl valakit a vállalathoz, akit aztán fel is vesznek és sikeresen beillesztenek a szervezetbe (lejár a próbaideje), akkor az ajánló munkatársat egyszeri juttatásban részesítik. Ennek mértéke természetesen függ az ő segítségével betöltött pozíció szervezeten belüli értékétől, de nagyságrendileg 50-150 ezer forint mértékű honorációt jelent. Integritás szempontból ennek a módszernek az előnye, hogy érdekelté teszi a munkatársakat a sikeres toborzásban, akik valószínűsíthetően olyan személyeket fognak csak ajánlani, akiket megbízható, jó munkaerőnek tartanak, emellett feltételezik, hogy azonosulni tudnak a szervezeti értékekkel, továbbá könnyen beilleszthetőek a szervezeti kultúrába.

## 2.2. Transzparens kiválasztási megoldások

A kiválasztás folyamatában is meghatározóak lehetnek az integritás kritériumok, amelyek alkalmazása nagymértékben hozzájárulhat a szervezet számára ideális jelölt megtalálásához, illetve a nepotizmus elkerüléséhez. Az integritás kritériumok ebben a humán funkcióban alapvetően kétféleképpen

érvényesülhetnek: egyrészt a jelentkező által megadott adatok/információk ellenőrzésével, másrészt a jelölt morális döntési képességének vizsgálatával.

A jelentkezők az önéletrajzukban számos dolgot állítanak önmagukról, az általuk elvégzett iskolákról, megszerzett kompetenciákról, motivációjukról. Igyekeznek minél jobb színben feltűnni a jövőbeni munkáltató szemében és próbálnak olyan viselkedésmintát követni, amely reményeik szerint elnyeri a kiválasztásban résztvevő személyek tetszését. Éppen ezért a kiválasztási eljárás során vizsgálni szükséges az önéletrajzban megadott adatokat, például a végzettséget igazoló bizonyítványok, vagy a jogosítvány (amennyiben az a pályázatban kötelező vagy előnyt jelentő elem) eredetiben történő bemutatásával. Természetesen egy ilyen ellenőrzés további erőforrások lekötésével jár a kiválasztás során, így érdemes azt már csak a szűkített jelentkezői kör esetében elvégezni. Szintén hasznos lehet referencia személyek megadását kérni a szűkített jelentkezői körtől, akik visszajelzést tudnak adni a jelentkezővel kapcsolatos személyes tapasztalatokról. Fontos, hogy a megadott referencia személyektől lehetőség szerint csak a munkavégzéssel kapcsolatos releváns információkra kérdezzünk rá. A referencia személyek kérésén felül ugyanakkor tanácsos tartózkodnunk a különféle írásos és szóbeli ajánlások kérésétől, amelyek a tapasztalatok alapján sokkal inkább a jelölt kapcsolati hálójáról adhatnak tájékoztatást, mintsem a tényleges alkalmasságáról.[16]

> Természetesen előfordulhat olyan helyzet is, amikor a jelentkező szeretné bizalmasan kezelni a pályázatát, és nem szeretne a munkahelyéről megadni senkit sem referencia személynek. Ilyen esetben a pályázó kérését tiszteletben kell tartani.

Kvázi garanciális elemként jelenik meg a kiválasztott jelentkezőtől az erkölcsi bizonyítvány megkövetelése a kinevezési aktus előtt, amely azonban csak azt hivatott igazolni, hogy a kiválasztott személy nem áll közügyektől vagy foglalkozástól való eltiltás alatt, illetve, hogy milyen bűncselekmények kapcsán volt korábban büntetve. Ugyanakkor a jelentkező korábbi esetleges lényeges kötelezettségszegéseiről és életkörülményeiről az erkölcsi bizonyítvány már nem szolgáltat adatot. Fontos megjegyezni, hogy az ilyen típusú információk begyűjtését szolgáló átfogóbb háttérellenőrzés a civil közszolgálat területén esetlegesnek tekinthető és elsődlegesen a meghatározott munkakört betöltők nemzetbiztonsági ellenőrzése, illetve a Nemzeti Védelmi Szolgálat által a hivatásos állományba tartozók kifogástalan életvitel ellenőrzése útján lehetséges.

A kiválasztás során eredményesen alkalmazható módszer a jelöltek morális/erkölcsi döntési képességének tesztelése a felvázolt élethelyzetekre, vagy munkakör specifikus döntési helyzetekre adott hipotetikus válaszokon keresztül. Érdemes lehet kitöltetni a jelentkezővel egy általános integritás témájú tesztet is, amely teszteknek nagy előnye, hogy bárhol, bárki számára könnyen hozzáférhető és alkalmazható eszköz, másrészt a tesztek kiértékelése rendkívül gyors és objektív. Fontos szem előtt tartanunk, hogy mind a szituációs feladatok, mind pedig a kérdőívek kitöltése során a jelentkező elsődleges célja, hogy megfeleljen a teszteken, átmenjen a „próbákon", így ezen eszközök eredményeit mindig viszonylagos fenntartással kell kezelni. Ebből kifolyólag tanácsos az egyszerű, a jelentkező számára könnyen áttekinthető eszközökön túl szofisztikáltabb szűrési módszereket is kidolgozni annak érdekében, hogy minél kevésbé lehessen „megfelelési csalást" elkövetni a kiválasztás során.

[16] Klotz Péter: Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014. p. 22. https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/integritas-az-emberi-eroforras-gazdalkodasban.original.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 31.)

A személyi állomány felvétele során javasolt törekedni az alkalmazottak sokszínűségére. Ilyen sokszínűség lehet többek között a férfiak-nők, idősek-fiatalok, diplomások-középfokú végzettséggel rendelkezők, családosok-egyedülállók stb. kiegyensúlyozott arányának biztosítása. Bár az alkalmazotti sokszínűséget integritás problémának is lehet azonosítani abból kifolyólag, hogy a sokszínűség megnehezíti annak egységes megítélését és elfogadását, hogy milyen viselkedést vár el a szervezet a tagjaitól, illetve milyen értékekkel történő azonosulást követel meg. Ezzel a megközelítéssel könnyen egyetérthetünk, ugyanakkor a változatosság optimális szintjének biztosításával megelőzhető egyes kulturális dimenziók túlzott megerősödése, ezáltal könnyebben fenntartható a csoporton belül a legjobbra való törekvés.

## 2.3. Az új munkatárs beillesztése, értékelése

A toborzási és kiválasztási folyamatok végeztével sajnos még nem dőlhetünk hátra abban a tudatban, hogy megtaláltuk a megfelelő embert, hiszen azt meg is kell tudni tartani. Ez pedig csak akkor lehetséges, ha az új munkatárs megtanulja az adott munkakörben használni az egyébként meglévő kompetenciáit, ha képes integrálni a szervezeti kultúra értékeit, és ha megfelelő kapcsolatot tud kialakítani a munkahelyi környezetében élőkkel.[17] A beillesztés folyamatát abban az esetben tekinthetjük megfelelőnek és teljesnek, ha az új munkatárs teljesítménye és viselkedése eléri azt a szintet, amelyet a vezetője előzetesen célul tűzött ki. Ebből a szempontból indokolt a beillesztéssel együtt tárgyalni a szervezeten belüli értékelés gyakorlatát is. Emellett a beillesztési folyamatot alapvetően határozza meg a szervezeten belül kialakított munkaerő tervezési rendszer és az ehhez kapcsolódó munkavégzési rendszer, valamint a szervezet által kialakított személyzetpolitika, amelynek célja az új munkatárs hosszú távú megtartása.

A munkavégzési rendszerek kialakításának humán folyamata többféleképpen kapcsolódik az integritáshoz. Egyrészt megjelenik a szervezeti funkciók szétválasztásával, amely során a szervezetben ellátandó, kifejezetten kényes feladatokat több részfeladatra bontják szét, amelyeket különböző tisztviselők látnak el. A feladatok ilyen módon történő „szétterítésével" elérhető az integritás sértések minimalizálása, hiszen aki a meghatározott értékek és szabályok ellen akar véteni, annak több emberhez kell fordulnia, ami csökkenti az integritássértés kockázatát. Ennek az eszköznek ugyanakkor veszélye, hogy amennyiben az adott szervezeti feladatot túl sok részfeladatra bontják szét, és ezáltal túl sok tisztviselőnek kell az adott munkafolyamatot elvégeznie, úgy csökkenhet az egyén felelősségérzete. A szervezeti funkciók szétválasztásánál érdemes tehát egyfajta szervezeti optimum megtalálására törekedni.

A szervezeti funkciók szétválasztására jó példa lehet a beruházás-támogatás folyamatának olyan módon történő szétválasztása, amely során más személy tárgyal a beruházóval, aki ismerteti a támogatási lehetőségeket és felméri a beruházói igényeket, más végzi a támogatási ajánlat előkészítését a beruházói igények és jogszabályi lehetőségek alapján, illetve megint más a támogatási ajánlat szervezeten belüli engedélyezését és kiküldését (vezetői kontroll).

[17] Szabó Szilvia (szerk.) – Szakács Gábor (szerk.): Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2016. p. 138.

A szervezeti funkciók szétválasztásán túl érdemes megemlítenünk a szervezeten belül az egyes funkciók váltogatásának lehetőségét, amely arra irányul, hogy a tisztviselőket rendszeresen „mozgatják" a különböző területek, szakterületek, munkavégzési helyek között. A folyamatos cserélődés által kiküszöbölhető, hogy a dolgozó túlságosan beágyazódjon egy adott pozícióba, ezáltal nemkívánatos rutint alakítson ki a partnerekkel, ügyfelekkel, ennek folyományaként pedig integritást sértő, vagy korrupción alapuló viszont alakíthasson ki. Fontos ugyanakkor, hogy a szervezeten belüli funkciók váltogatása nem egyenlő a munkahelyi rotáció intézményrendszerével. Míg utóbbi célja az, hogy a szervezetbe belépő új munkavállaló minél több szervezeti egység munkájába nyerjen betekintést, (ezáltal elősegítve a munkatársak és a szervezet megismerését és az ő személyes beillesztését), addig a funkciók váltogatásának eszköze az integritás erősítésére és a korrupció elleni ellenálló képesség fokozására szolgál. Hátránya lehet ugyanakkor a funkciók váltogatásának, hogy a tisztviselőknek számos terület szakértőjévé kell válniuk, így a funkciók váltogatása jelentős idő és energia befektetést igényel mind a szervezet, mind pedig az egyén részéről.

> A funkciók váltogatására jó példa lehet a kormányhivatalokban kialakított gyakorlat, amely során az ügyintézők folyamatosan váltogatják az általuk ellátott ügytípusokat. Így az ügyintéző az egyik nap még személyi igazolvány kiadással foglalkozik, másnap már járműnyilvántartással, majd családtámogatással stb. Ezzel a gyakorlattal minimálisra csökkenthető annak a veszélye, hogy a még akár a visszatérő ügyfelek is nemkívánatos viszonyt alakíthassanak ki egy-egy ügyintézővel.

Az új munkatárs belépésekor – mint azt már korábban említettük – a szervezetek általában hosszú távra terveznek, így már a beillesztés során figyelembe kell venni a közszolgálati életpályamodell nyújtotta lehetőségeket/kötelezettségeket. A közszolgálati életpályák tervezésében, a karriertervezésben meglévő integritás elemek több irányból közelíthetők meg. Egyrészt a munkavégzési rendszerek tervezése kapcsán említett funkció váltogatás, illetve rotáció is hozzájárulhat a tisztviselők karriertervezéséhez azáltal, hogy számos szervezeten belüli munkafolyamatban kipróbálhatja magát a tisztviselő. A rotáció következményeként így a tisztviselő egyrészt átfogó tudással fog rendelkezni a szervezet számos munkafolyamatáról, tevékenységéről, másrészt lehetősége van megtalálni a számára legmegfelelőbb, a hozzá leginkább illeszkedő munkakört. Fontos életpálya tervezési elem lehet az integritás kritériumok alkalmazása a munkatársak előmenetelében. A Kttv. eredendően lehetőséget biztosít arra, hogy a munkáltató a szolgálati évek megszerzésén és a kötelező közszolgálati vizsgákon túl egyéb kritériumokat is megfogalmazzon előmeneteli feltételként.[18] Ilyen feltételek lehetnek az integritás kritériumok alkalmazása az előmenetel során. Ez természetesen szorosan összefügg a toborzás és kiválasztás folyamán, illetve a teljesítményértékelés során alkalmazott integritás vizsgálattal, értékeléssel.

> Az integritás oldaláról jó példa lehet a karriertervezés és a képzés-fejlesztés területeinek összekapcsolása oly módon, hogy bizonyos integritással kapcsolatos képzések elvégzését előírja a munkáltató a közszolgálati karrierút folyamán. Ez lehet akár a tisztviselők etikai témájú tréning elvégzésének kötelezettsége a próbaidő alatt, vagy akár valamilyen integritás alapú vezetőképzési tréningen történő részvétel megkövetelése a vezetői kinevezést megelőzően.

Az egyének szintjén az integritás alapvetően magatartási követelményként fogalmazható meg. Annak vizsgálatát foglalja magában, hogy a munkatárs viselkedése mennyire illeszkedik a szervezet és a

[18] 2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 118. § alapján (a hatály napja: 2018. január 31.)

vezetője által megkövetelt értékekhez, magatartási normákhoz. Ilyen, az integritással kapcsolatos értékelési elemek alapvetően nagyszámban vannak jelen a közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszerében. Egyrészt konkrét értékelési elemként is megjelenik az értékelt szabálykövetése a kötelezően értékelendő munkamagatartás tényezők között, másrészt a választható értékelési elemek közül a kompetenciák értékelésekor előírhatja a munkáltatói jogkör gyakorlója, vagy a szervezet vezetője az integritást, vagy akár a szabálytudatot, mint kompetencia értékelését.[19] Az értékelés kötelező elemeként értékelendő kompetencia-alapú munkamagatartás tényezők számos olyan elemet tartalmaznak, amelyek bizonyosan összhangban állnak a szervezetek meghatározott értékeivel (például szakmai professzionalitás, jogszerűség, szakszerűség, pontosság, fejlődés iránti igény, önellenőrzés fontossága, rendezettség, terhelhetőség, munkaidő kihasználása, eredmény orientáltság stb.), így a szervezetek vezetői időről időre értékelhetik a munkatársak viselkedésének szabálykövetését és a szervezeti értékek követési hajlandóságát. Ennek megfelelően az integritás szempontok teljesítményértékelésen belüli évi többszöri értékelésével világos üzenetet és visszajelzést lehet adni a szervezet tagjainak arra vonatkozóan, hogy a vezetésnek mely értékek fontosak, illetve visszajelzést lehet adni az értékalapú működésnek való egyéni megfelelésről.[20] Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az integritás fejlesztését segítő visszajelzések akkor működnek a leghatékonyabban, ha a vezetők a teljesítmény folyamatos edzésével, a visszajelzések napi gyakorlatával elősegítik az integritás helyzetének objektív értékelését és a szükséges intézkedéseket/beavatkozásokat azonnal megteszik.

A teljesítményértékelés során az értékelést végző vezetőnek arra kell törekednie, hogy az értékelt az értékelés folyamatát korrektnek érezze. Ehhez feltétlen szükséges, hogy az értékelési százalékok egyértelmű, objektíven alátámasztható állítások alapján kerüljenek megállapításra. Ezt nagymértékben elősegítheti a teljesítményértékelés alkalmával az önértékelés intézményének alkalmazása,[21] továbbá az a jogszabályba épített garanciális szabály, hogy a közszolgálati tisztviselő kérésére a munkáltató köteles bevonni az értékelő beszélgetés folyamatába a szervezetnél működő munkavállalói érdekképviseleti szervet.[22]

Amennyiben a szervezet tagjai azt tapasztalják, hogy a vezetés konzekvensen alkalmazza és kéri számon a szervezeti integritást, úgy tapasztalatok szerint megnő annak az esélye, hogy az alkalmazottak is fontosnak tekintsék a személyes integritásuk erősítését és ez megjelenjen a viselkedésükben is. Ezt a legkönnyebben úgy lehet elérni, ha az új munkatárs már a beillesztése során szembesül az integritás követelményekkel és természetesnek veszi azok létét. A vezetői következetességen felül szintén alapeleme a szervezeti integritásirányítási rendszer fenntarthatóságának biztosításában annak feltétele, hogy a vezetők arányos, reális, ugyanakkor kihívást jelentő követelményeket támasszanak a munkatársak irányába, illetve, hogy a beosztott munkatársak az értékelésüket korrektnek és építő jellegűnek érezzék már az első munkanapjuktól kezdve. Az értékelések során külön kihívást jelenthet, hogy számos munkakörben a tisztviselők viszonylag széles mérlegelési jogkörrel vannak felruházva relatív gyenge ellenőrzési kontroll mellett, így nehézkes lehet az integritás sértések korrekt, tényeken

[19] 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről 3. és 4. mellékletében foglaltak alapján (a hatály napja: 2018. január 31.).

[20] Az integritás mérésének megjelenése a teljesítményértékelési rendszerben Európában rendkívül modern gondolatnak tekinthető. Még a korrupció elleni küzdelemben élenjáró és sok tekintetben mértékadó Holland Királyságon belül is csak 2006-ban került be a köztisztviselőkről szóló törvénybe az a rendelkezés, amely a közszolgálat valamennyi intézménye számára kötelezővé tette az integritás szempontok figyelembe vételét a teljesítményértékelés során. (Catalogue of promising practices in the field of integrity, anti-corruption and administrative measures against organized crime in the EU, Ministry of the Interior and Kingdom Relations of the Netherlands, 2008. p. 75. http://www.integriteitoverheid.nl/fileadmin/BIOS/data/Publicaties/Downloads/EU_Catalogus.pdf a letöltés időpontja: 2018. január 31.)

[21] Megjegyzendő, hogy a közszolgálati tisztviselők esetében az önértékelés intézménye csak mint alkalmazható lehetőségként jelenik meg a teljesítményértékelés folyamatában, azonban az állami tisztviselők esetén kötelezően alkalmazandó részét képezi az értékelés folyamatának.

[22] A 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről 17. § és a 354/2017. (XI.29.) Korm. rendelet az állami tisztviselők teljesítményértékeléséről 11. § alapján (a hatály napja: 2018. január 31.).

alapuló feltárása.[23] A folyamatos értékelésnek – mint láthatjuk – nagy jelentősége van, különösen meghatározó a szerepe a beillesztési folyamatban amiatt, mert az új munkatárs sokkal több odafigyelést és visszajelzést követel meg az első (beillesztési) időszakban.

## 2.4. Szervezeti változások (a munkavégzés rendszerének átalakítása)

Természetes jelenségnek tekinthetjük, hogy – a versenyszféra szervezeteihez hasonlóan – a közszféra szervezetei is folyamatos változáson, átalakításon mennek keresztül. A szervezetek átalakítása a szervezetek környezeti kihívásokra adott részleges válaszaként értelmezhető. A közszolgálat személyzetének, magatartásának a közszolgálat értékeit kell tükröznie, és egyúttal a vezető irányító tevékenységének is változnia kell. A változás azonban csak akkor lehet eredményes, ha a szervezeti struktúra valamennyi szintjét érinti.[24] Az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából a szervezeti változások rendszerint plusz feladattal járnak, hiszen ahogy változik a szervezet struktúrája, módosul az ellátandó feladatok köre, a meglévő munkafolyamatok rendje, az mind szükségessé teszi a munkavégzés legkisebb egységének, a munkakörnek valamilyen mértékű újragondolását.

Jelentős hatással van a szervezeti integritás állapotára a szervezeten belüli munkakörök folyamatos elemzése és a munkakörök értékelése. A szervezeti munkakörök megtervezése ideális eseten a szervezet tevékenységi körébe tartozó feladatok egységnyire történő lebontásával megy végbe. Integritás szempontjából a munkakörök tervezése és értékelése kapcsán meghatározó elem, hogy a szervezeten belül a hasonló feladat, hatás és felelősségi körrel rendelkező munkakörök azonos megítélés alá esnek-e a bérezés és a karrierépítés szempontjából. Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy közigazgatáson belül nem beszélhetünk mélyen gyökerező, kialakult és általánosan elterjedt gyakorlatról a munkakörök elemzése és értékelése kapcsán. Ugyanakkor az egyes munkakörök szervezeten belüli relatív értékének kifejezésére jó eszköznek tekinthetjük a munkaköri pótlék alkalmazását,[25] amely eszköz azonban tapasztalataink szerint még nem terjedt el széles körben a közigazgatás szervezeteinél annak ellenére, hogy a munkakör-alapú rendszer bevezetése és az arra történő átállás megjelenik a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programokban is.[26]

> A magyar közszolgálaton belül, az egyik legismertebb munkakör elemzési és értékelési megoldást, a HAY módszertant adaptálták. Ennek lényege, hogy bemutassa azt, hogy az egyes munkakörök hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez. A munkakörök elemzése során értékelésre kerül a munkakörhöz kapcsolódó tudás (szaktudás, feladatok kapcsolatai és tartalmi hálója, emberi kapcsolatok), problémamegoldás (gondolkodási szabadság, gondolati kihívás) és felelősség (cselekvési szabadság, a munkakör befolyása a szervezeti működésre stb.) szintje is.

[23] Krauss Ferenc Gábor: Az integritás helye és szerepe a közszolgálati emberi erőforrás menedzsmenten belül. Szakdolgozat. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 2013. p. 51.

[24] Szabó Szilvia (szerk.) – Szakács Gábor (szerk.): Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2016. p. 96.

[25] 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról (III. fejezet Munkaköri pótlék) (a hatály napja: 2018. január 31.).

[26] Például: Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012. augusztus 31. pp. 62-63. elérhető: https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 31.)

# 3. SZERVEZETBŐL CSAPATOT

Az ügyfélközpontú, szolgáltató típusú közszolgálati működés csak akkor lesz sikeres és hosszú távon fenntartható, ha a közigazgatás intézményrendszere képes lesz egyfajta szervezeti kultúraváltásra. Egy szervezet kultúrájának megváltoztatása, átalakulása pedig egyértelműen érinti az ott dolgozó személyi állományt is. A közigazgatásban történő munkavégzés az esetek döntő többségében nem „egyéni sport", hanem csoportmunkában végzett tevékenység. A csoportok feladatellátása akkor a leghatékonyabb, ha a csoporttagok jól együtt tudnak működni, kiegészítik egymást, vagyis csapatot alkotnak. A csapatépítés elsődleges célja tehát, hogy a beosztottakból egymással együttműködő egység jöjjön létre. Azon a közhelyen túl, miszerint a vezetők egyik legfontosabb feladata a csapatépítés, integritás kapcsolódás szempontjából érdemes ezt a folyamatot részfolyamatokra (motiválás, szervezeti kultúra, vezetői szerepek, vezetői példamutatás és felelősség) bontanunk és akként vizsgálnunk.

## 3.1. Az elkötelezettség és a motiváció szerepe

Az elkötelezettség és a motiváció kialakítása a feltétele annak, hogy a munkatársak azonosulni tudjanak a szervezet céljaival és küldetésével. Bár a motiválásnak számos materiális és nem materiális eszköze létezik, a közigazgatás vezetői és beosztottjai közül sokan az anyagi motivációt tekintik elsődleges eszköznek. A közszolgálatunkon belül – annak zárt rendszermodellhez közelítő jellege miatt – meglehetősen alacsony a munkáltatók szabadsága az illetmények meghatározásában. Különösen igaz ez a közszolgálati tisztviselők esetében, ahol az illetmények meghatározása alapvetően automatizmusok mentén történik. Az állami tisztviselők esetében nagyobb munkáltatói szabadságot, ennek megfelelően nagyobb (felső)vezetői felelősséget is tapasztalhatunk. Ugyanakkor mind a két foglalkoztatási jogviszony esetében az integritás szempontok beépítése a kompenzációba komoly kihívás az emberierőforrás menedzsmentnek. A nehézség abból fakad, hogy csak egy rendkívül világos, egyértelmű, korrekt szankciókkal megtámogatott emberierőforrás-gazdálkodási rendszer képes fenntarthatóan kezelni az integritás szempontok következetes érvényesítését a kompenzációban.

A Kttv. által meghatározott karrieralapú rendszermegoldás jellemzője, hogy a tisztviselők számos esetben bár ugyanazt a feladatkört látják el, alapilletményük (és ezáltal az illetményük is) jelentős mértékben eltér egymástól.[27] Ezt a fajta szabályozottságot kicsit sarkítva bár, de önmagában is tekinthetjük bizonyos értelemben integritás sértésnek, amely állapotot hivatott feloldani például a bevezetendő munkaköralapú rendszer, amelyben könnyen érvényesíthetik a munkáltatók az azonos munkáért azonos bért alapelvét.

Általános gyakorlat szerint a közigazgatási szervezetek már eddig is alkalmazták a fontosabb munkakörök magasabb szintű javadalmazását, ez azonban elsődlegesen korábban a tárgyévre vonatkozó illetmény-eltérítések odaítélésével volt lehetséges. Az illetmény eltérítés azonban nem a betöltött munkakörhöz, hanem az azt betöltő személyhez kötődik, ezzel szemben például a munkaköri pótlék

[27] Szakács Gábor: Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás. Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás. 2013. 4 .szám. p. 26. http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/szakacs-gabor-munkakoralapu-rendszer_-javadalmazasi-alternativak_-intergritas.original.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 31.)

rendeltetése szerint független az azt betöltő közszolgálati tisztviselő személyétől, csak a munkakör szervezeten belüli értékét hivatott kifejezni. Ebből kifolyólag az adott munkakör szervezeten belüli relatív értékének illetményeltérítéssel történő kifejezése emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából számos mellékhatást magában hordozó és nem rendeltetésszerű használatnak tekinthető, ezáltal az integritás kompatibilitása megkérdőjelezhető.

Bár általánosan azt mondhatjuk, hogy a javadalmazás és kompenzáció témaköre erőteljesen szabályozott a közigazgatáson belül, érdemes néhány példán keresztül ráirányítanunk a figyelmet arra, hogy a szigorú szabályozottság ellenére számos esetben rendelkeznek a munkáltatók önálló döntési és szabályozási jogokkal a javadalmazással és a kompenzációval kapcsolatban.

Az egyik példa az átirányítás intézménye. A Kttv. rendelkezései szerint[28] átirányításról akkor beszélhetünk, amikor a tisztviselő a munkáltatói jogkör gyakorlójának írásbeli utasítása alapján eredeti munkaköre helyett, vagy eredeti munkaköre mellett más munkakörbe tartozó feladatokat lát el. Ha a kormánytisztviselő munkakörébe nem tartozó munkát végez, és az eredeti munkakörét is ellátja, illetményén felül külön díjazás (helyettesítési díj) is megilleti. A helyettesítési díj mértéke időarányosan a helyettesített tisztviselő illetményének 25-50%-áig terjedhet. A tisztviselő akkor is jogosult a helyettesítési díjra, ha tartósan távollévő tisztviselőt helyettesít, illetve részben, vagy egészében többletfeladatként betöltetlen munkakört lát el.

A szabályokat eddig törvényi rendelkezés mondja ki, azokat bizonyosan egységesen alkalmazzák a közigazgatás szervezetein belül. Ahol viszont megjelenik a munkáltató szabadsága, az például a helyettesítési díj megállapításának és kifizetésének a gyakorlata. Amíg van olyan szervezet, amely megállapít a példánkban havi bruttó 50 ezer forint helyettesítési díjat, amelyet aztán az átirányítás alatt folyamatosan biztosít a munkavállalójának függetlenül attól, hogy a tisztviselő ténylegesen adott napon melyik munkakörbe tartozó munkát végzi, nincs-e éppen kiküldetésen/hivatalos távolléten az eredeti munkakörében, vagy akár szabadságon. Ezzel szemben más szervezetnél sokkal szigorúbb szabályokat állapít meg a munkáltató, a helyettesítési díjat nem biztosítja a szabadság, a kiküldetés, a hivatalos távollét, a kötelező képzésen történő részvétel stb. időtartamára. A távollétek és a ténylegesen helyettesítéssel töltött napokról és ellátott feladatokról havi szinten teljesítésigazolást készít, amely alapján fizethető ki a megállapított helyettesítési díj jóváhagyott összege.

> A fenti példából jól látszik, hogy mind a két munkáltató jogszerűen jár el, azonban ebben a kérdésben nyilvánvalóan más-más értékeket vall és követ. Míg az első szervezet azt helyezi előtérbe, hogy a helyettesített feladatot minden körülmény között el kell látni, azt senki sem fogja az átirányításra kijelölt tisztviselő helyett elvégezni, és ennek megfelelően biztosítja a helyettesítési díjat is, addig a második szervezet csak a ténylegesen helyettesítéssel töltött időszakot honorálja szigorú adminisztrációs kötelem és ellenőrzés mellett.

A másik példa az egyéb adható juttatások köréből származik. Szintén a Kttv. rendelkezései alapján a munkáltató a tisztviselő részére visszatérítendő, illetve vissza nem térítendő szociális jóléti, kulturális, egészségügyi juttatásokat biztosíthat. Tipikusan ilyen juttatás a számos közigazgatási szervezeten belül nyújtott lakásbérleti díj hozzájárulás. Ennek részleteit és feltételeit jogszabály nem tartalmazza, azok alapvetően teljes mértékben a munkáltató döntési körébe tartoznak. Ennek megfelelően sokszínű kialakult gyakorlatot találhatunk. Az egyes szervezetek ráadásul rendszeres időközönként (általában évenként) felülvizsgálják a szabályzataikat és amennyiben szükséges módosítanak rajtuk. Számos esetben generálhat módosítást a szabályzatok integritás szempontú átvizsgálása, amely alapján hangsúlyosabban kifejezésre kerülnek a felső vezetés által vallott és közvetített értékek.

[28] A közszolgálati tisztviselők jogállásáról szóló 2011. évi CXCIX. törvény 52. § alapján (a hatály napja: 2018. január 31.)

Érték alapú szabályzat-módosításként tekinthetünk például az alábbi esetekre: A szervezet felső vezetése kifejezi az irányú elkötelezettségét, hogy szeretnék javítani a szervezet munkaerőpiaci vonzerejét a fiatalok körében. Ennek következményeként a lakásbérleti támogatás kérelmezéséhez előírt legalább egy éves szervezetnél eltöltött időt kiveszik a feltételek közül, így már az álláskereső fiataloknak – az egyéb feltételeknek történő megfelelés esetén – vonzó lehet az illetményen felül elérhető lakásbérleti támogatás, ezáltal maga a szervezet is. A szabályzat módosítása tehát összhangban van a szervezet integritási rendszerével, arra ebben az esetben pozitív példaként tekinthetünk.

Az elkötelezettség, illetve a motiváció kialakításának kérdése ugyanakkor természetesen nem csak az illetményképzésre terjed ki, többek között szervesen kapcsolódik a képzés-fejlesztéshez, a karriermenedzseléshez, a munkaügyi kapcsolatokhoz, a munkakörelemzés és tervezés folyamatához, vagy akár – mint azt az előbb láthattuk már – a szervezet szociális és jóléti juttatásaihoz. Mindezek alapján könnyű belátni, hogy amennyiben az emberierőforrás-gazdálkodás egyéb folyamatai és funkciói megfelelnek a szervezeti integritás szabályainak, úgy a szervezet kompenzációs rendszerének felépítése és működtetése is együtt fog élni és változni a szervezet integritásirányítási rendszerével.[29]

A közszolgálati tisztviselők elkötelezettségéről, illetve annak változásáról jó visszajelzést adnak a közszolgálati elkötelezettség és elégedettség mérések eredményei, amelyek tematikusan vizsgálják a felmérésben résztvevők véleményét a munkakörnyezet, a szervezeti hírnév, a munkafeladatok, a fizetések és juttatások stb. oldaláról. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy amíg a tisztviselők elkötelezettsége és elégedettsége is 2008 és 2013 között több mint 20 százalékkal nőtt, addig a vizsgált 7 éves időszakban a fizetésekkel és a juttatásokkal kapcsolatos elégedettség gyakorlatilag semmit sem változott.[30] Ez a jelenség jól rámutat a közigazgatási javadalmazási rendszer fejlesztésének fontosságára az elkötelezettségen és motiváción belül.

## 3.2. Új értékek, új szemlélet – a szervezeti kultúra tudatos fejlesztésének eszközei

A szervezeti integritásirányítási rendszer fontos sikertényezője lehet annak elérése, ha a szervezet a hétköznapi élet részévé tudja tenni az integritás témakörét. Ennek elérésére számos eszköz áll a szervezetek rendelkezésére attól függően, hogy a szervezeten belüli, vagy kívüli célcsoportot kívánnak megszólítani.

A szervezeten belül követett elvek, a kapcsolódó szabályzatok, kódexek szervezeten kívüli kommunikálására alkalmas csatorna lehet a szervezet honlapja, hírlevél, célirányos hírlevél (egy-egy partnercsoportnak szánt tartalommal), vagy akár az ügyféltérbe elhelyezett piktogramok stb. Ezek az eszközök nagymértékben segíthetnek a szervezet külső partnereinek abban, hogy jobban megismerjék a szervezet alkalmazottaival szemben támasztott integritás elvárásokat, így előzetes informálódásuk esetén nem kerülnek kényelmetlen szituációkba a szervezet munkatársaival. Ilyen szituáció lehet például, amikor felsővezetői döntés alapján a szervezet munkatársai nem fogadhatnak

[29] Krauss Ferenc Gábor: Az integritás helye és szerepe a közszolgálati emberi erőforrás menedzsmenten belül. Szakdolgozat. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 2013. p. 48.

[30] Krauss Ferenc Gábor: Challanges of incentive compensation management among public officials. Tavaszi Szél – Spring Wind 2015. Líceum Kiadó, Eger, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 2015. pp. 64-65.

el semmilyen ajándékot a külső partnerektől/ügyfelektől, akik ezen információ nem ismeretében vagy annak ellenére mégis megpróbálnak ajándékot átadni.

A közszolgálatnak természetesen számos olyan területe van, ahol a tisztviselők külföldi partnerekkel kerülnek kapcsolatba, így számukra a protokolláris ajándékozás sokszor megkerülhetetlen. Tapasztalatok alapján ilyen esetekben a szervezetek külön szabályozzák az ajándékozás rendjét, amelynek minden esetben az adja az alapját, hogy a kapott ajándék nem a megajándékozott tisztviselő személyének szól, hanem az általa betöltött munkakörnek, funkciónak. Az ajándék tehát nem lesz személyes tulajdona az azt átvevő tisztviselőnek. Ennek megfelelően a kapott ajándékokat rendszerint nyilvántartásba veszik, majd – átlátható módon – gondoskodnak azok további sorsáról.

> Mondanunk sem kell, hogy az ajándékok elfogadása kapcsán a lehető legrosszabb gyakorlat, ha a szervezet rendelkezik pontos előírásokkal az ajándékok elfogadása, nyilvántartása és további sorsa felől, azonban a gyakorlatban az előírt rendet általánosan nem követik, és a szervezeti vezetés nem jár élen jó gyakorlattal, azt nem kényszeríti ki. Bár ez csak egy területe a szervezet integritásirányítási rendszerének, egy ilyen rossz gyakorlat alapjaiban áshatja alá a szervezeti integritás hitelességét és fontosságát a munkatársak szemében.

Integritás szempontból a munkaköralapú rendszer bevezetésének javadalmazásra gyakorolt hatását korábban már érintettük. Szintén kiemelendő ugyanakkor, hogy a munkaköralapú rendszer teljes körű bevezetése, és a rendszeres munkakör-értékelések lehetővé teszik a korrupciós és integritási kockázatok felmérésének kiterjesztését az egyes munkakörök korrupciós veszélyeztetettségének vizsgálatára is. A veszélyeztetett munkakörök beazonosításával pedig lehetőség nyílik célzott megelőző intézkedések, mechanizmusok kidolgozására, a veszélyeztetett munkakörben dolgozó munkatársak részére személyre szabott képzési terv kidolgozására. Emellett a kockázatfelmérés fókuszának a szervezet szintjéről a szervezeti egységek, munkakörök szintjére történő áthelyezésével az érintettek bevonása már a felmérés kezdetétől lehetővé válik, ami növeli az integritás szemlélet szervezeten belüli elfogadottságát és komoly érzékenyítő és kultúraformáló szerepe is van.[31]

A szervezeti és személyes integritás fejlesztésében – ezáltal pedig a szervezeti kultúra fejlesztésében – nagy szerepe van a szervezet képzés-fejlesztési rendszerének, azon belül is a különböző integritás témájú tréningeknek. Ezen képzések vonzerejéhez jelentősen hozzájárul, hogy – a képzés típusától függően, de – sok embert lehet egyszerre elérni relatív alacsony anyagi ráfordítás mellett. Számos különféle integritás típusú képzést különböztethetünk meg, ezek egyik alapvető csoportosítása: a szabályismereten alapuló képzések, az értékeken alapuló és a dilemmakezelő tréningek. Ezen hármas tagolás mentén, a szabályismereten alapuló ismeretek átadására vonatkozó képzések során alapvetően frontális, előadás típusú ismeret-átadó oktatás zajlik. Jellemzően tantermi környezetben az előadó beszél a vonatkozó törvényekről, azok változásairól, esetleg a kapcsolódó kódexről, egyéb jogszabályokról, továbbá ismerteti az előírások megszegésére vonatkozó szankciókat. Az értékek és a hivatásetikai, viselkedési dilemmák köré szerveződő képzések ezzel szemben jóval interaktívabbak, alapvető eleme a tréner és a hallgatóság közötti interaktivitás, amely során a tréner elsődlegesen facilitátori szerepet tölt be. A dilemmakezelő tréningek esetében fontos hangsúly helyeződik az elképzelt, vagy akár a már megtörtént korábbi esetek megvitatására és a tapasztalatok összegzésére. Szervezeti vezetőként különösen fontosak lehetnek a dilemmakezelő tréningek amiatt, hogy segítségükkel rendkívül hatékonyan lehet formálni a munkatársak szemléletét és elmozdítani a viselkedésüket a vezető által kívánatosnak tartott irányba.

[31] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Miniszterelnökség, Budapest, 2015. pp. 65-66. Elérhető: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 31.)

Érdemes tehát minden vezetőnek gyűjtenie a szakmai dilemmát tartalmazó helyzeteket, ezek lehetséges döntéseit és a döntések következményeit. Ezeket időközönként rendszerezett formában a munkatársak elé tárva és átbeszélve jelentős integritás építő eszközt kapunk, amely többek között rendkívül hatékony tudástranszfer eszközként is funkcionál.

Integritás témájú képzések szervezésére/részvételére alapvetően három lehetőséget különböztethetünk meg jelenleg a közigazgatáson belül. Egyrészt a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről, illetve az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről szóló kormányrendeletek[32] alapján lehetőség van a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által szervezett minősített programokból választott – általában egynapos – képzéseken részt venni. Ezek a képzések rendszerint integritás, korrupció-megelőzési és hivatásetikai témájúak, és általános ismereteket közvetítenek. Előnyük, hogy a kidolgozott tananyagok mind tartalmukban, mind mennyiségükben alkalmasak arra, hogy a tisztviselők széles köre elsajátítsa őket, illetve kialakítsa, fokozza a téma iránti érzékenységüket. Előnyük továbbá, hogy a képzések az éves továbbképzési normatíva terhéből finanszírozottak, így további anyagi erőforrás-ráfordítást nem igényelnek a szervezetek részéről. Az első négyéves továbbképzési ciklus alatt (2014-2017) ugyanakkor hátrányként azonosíthattuk, hogy viszonylag kevés számú minősített képzés volt elérhető a fenti témakörökben. Várhatóan azonban az elérhető képzések köre jelentősen bővülni fog az új négyéves továbbképzési ciklus (2018-2021) során.[33]

Másik képzési lehetőség a külső oktatásszervezők, előadók igénybevétele. Bár ennek a képzési formának vitathatatlan előnye, hogy általa friss tudás és nézőpont érkezhet a szervezetbe, azonban mindig kérdésként fogalmazódik meg ennek a közigazgatási kötődése, adaptálhatósága. Amennyiben a külső képzés nem a nagy tömegek számára szóló előadás típusú oktatás, hanem valamiféle kiscsoportos jelenlétet és közös munkát követel meg, úgy további hátrányként jelenhet meg a képzések relatív magas fajlagos költsége is.

A fenti két képzési lehetőség (kötelező közszolgálati továbbképzések, külső képzőintézmények meghívása) azonban önmagukban még nem tudják elvezetni a szervezetet ahhoz a kívánt állapothoz, hogy az integritás beépüljön a szervezeti kultúrába, a mindennapi beszéd tárgyává váljon, illetve hogy nyugodtan lehessen felvetni etikai és szakmai dilemmákat. Ezen állapot eléréshez szükség van továbbá a szervezet által létrehozott belső képzésekre is, amelyek jó lehetőséget kínálnak az integritás folyamatos kommunikációjára. A belső képzéseknek természetesen nem kell elsődlegesen integritás fókuszúnak lenniük (mint például a korábban említett tematikus dilemma feldolgozásoknak), jóval nagyobb érdeklődést és befogadási hatásfokot lehet elérni kombinált tematikájú képzésekkel. Így például érdemes egy szervezeti változást vagy új folyamatot bemutató képzés során külön felhívni a figyelmet az integritást érintő pontokra, vagy a korrupciós veszélyekre. További jó gyakorlatként említhetjük, amikor a szervezet teljesítményértékelési rendszerének bemutatása során külön gondolatot szánnak a vezetők az integritás elemek értelmezésére és értékelésére. Vagy akár a közigazgatáson belül sok helyen használt beillesztési képzés (on-boarding) részeként külön megemlíteni az integritás jelentőségét és az ahhoz kapcsolódó szervezeti és vezetői elvárásokat. Ezen belső képzések előnyei, hogy olcsók, bármikor elérhetőek, így rugalmasan alkalmazkodnak a célcsoport aktuális munkaterheltségi állapotához. Emellett az egyes képzések programminősítésével a kötelező közszolgálati továbbképzési rendszerbe is beilleszthetőek, amivel képzési időt és pénzt takaríthat

[32] 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről (a hatály napja: 2018. január 31.); 321/2016. (X. 27.) Korm. rendelet az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről (a hatály napja: 2018. január 31.)

[33] Útmutató a 2018. évi továbbképzési tervezéshez. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. február 01. p. 26.

meg a szervezet. A belső képzések hátránya ugyanakkor, hogy a képzési anyag összeállításakor kevés az esélye a szervezeten belül az új tudás megjelenésének, illetve gyakori, hogy a résztvevők nehezen tudnak elvonatkoztatni az előadók személyétől.

Általános tapasztalat, hogy a közigazgatás szervezetein belül a képzések zöme valamiféle jogszabályi előíráshoz kötődik. Ezt nem tekinthetjük véletlennek. A közigazgatás zárt rendszermodelljéhez közelítő közszolgálatunkon belül annak sajátos működése miatt meghatározó szerepük van a jogszabályoknak, hiszen a közigazgatás működését minden vonatkozásban a hatályos jogi környezet határozza meg. Humorosan azt is szokták mondani, hogy „ami a közszolgálaton belül nincs jogilag szabályozva, az nincs is”.[34] Azt már láthattuk korábban, hogy az integritás jelenléte valóban számos jogszabállyal van megtámogatva a közigazgatáson belül. Fontos szempont lehet a szervezeten belül az integritás témakörének a felszínen tartása céljából, ha munkáltatói döntés alapján az integritás témájú képzések beépülnek az előmenetelbe és részévé válnak a közszolgálati életpályának. Ezzel azonos irányt képvisel például az a rendelkezés is, hogy a közszolgálati tisztviselőknek továbbképzési időszakonként legalább egy, a korrupció-megelőzés témakörét érintő közszolgálati továbbképzést kell teljesíteniük.[35] Vezetői nézőpontból ugyanakkor azt tarthatjuk üdvözítendőnek, hogy az emberierőforrás-gazdálkodást szakmai szempontok és a szervezeti célok teljesülésének elsődlegessége irányítja. Ezen feltétel teljesülése hozzásegítheti a szervezeti kultúrán belüli szemléletváltást és az értékalapú működés kialakulását.

## 3.3. A vezetők szerepe az integritásirányításban

A szervezeti integritás oldaláról természetesen nem tekinthetünk minden munkakört egyformán fontosnak. Egyes munkakörök erőteljesebben járulnak hozzá a szervezet integritásirányítási rendszerének a kiépítéséhez és fenntartásához, míg más munkakörök integritás érintettsége marginálisabbnak tekinthető. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy olyan viszont nincsen, hogy az integritásirányítás szempontjából egy munkakör nem érintett. A munkakörök szisztematikus és folyamatos értékelése során jó viszonyítási pont lehet az adott munkakör szerepe a szervezet integritásirányítási rendszerében. Integritás szempontjából elkülöníthetünk úgynevezett elsődleges aktorokat, úgymint a szervezeti vezetőket és az integritás tanácsadókat, illetve másodlagos aktorokat, akik „csak” támogatólag vesznek részt az integritás fenntartásában (ilyen munkatársak lehetnek az emberierőforrás-gazdálkodás munkatársai, gazdálkodással foglalkozó munkatársak, a közbeszerzési és szerződéskötési folyamatokban résztvevő munkatársak, vagy akár a belső ellenőr[36] is). Ebben a megközelítésben az elsődleges és a másodlagos szereplőkön túl a szervezet többi munkatársa bármilyen fontos munkakört töltsön is be a szervezeten belül, azonban integritás szempontból nem minősülnek kiemeltnek.

A munkakörök elemzéséhez és tervezéséhez kapcsolódóan érzékeny pont lehet a szervezeten belül a munkaköri leírások elkészítése. A munkaköri leírások tartalmazzák az ellátandó feladatokat, kötelezettségeket, felelősségi területek, és egyéb a szervezeten belüli és kívüli kapcsolati és kommunikációs előírásokat. Gyakran tartalmaznak továbbá az ellátandó feladatokhoz tartozó delegálási, döntési és felelősségi jogköröket. A szervezeti integritás erősítése érdekében a munkaköri

[34] Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014. p. 20. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 15.)

[35] 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről 9/A § alapján (a hatály napja: 2018. január 31.)

[36] Feladatait tekintve a belső ellenőrt akár tekinthetnénk elsődleges aktornak is, azonban a jogszabályi rendelkezések miatt a belső ellenőröknek bizonyos távolságot kell tartaniuk a szervezet integritásirányítási rendszerétől, emiatt soroljuk őket a másodlagos (támogató) aktorok közé.

leírásokat a lehető legvilágosabban kell megfogalmazni. Fontos ugyanakkor azt is megjegyezni, hogy egy túlságosan precíz és részletekbe menő munkaköri leírás könnyen kontraproduktívvá válhat amiatt, hogy adott esetben túlontúl beszűkítheti a munkakört betöltő mérlegelési és morális döntéshozatali szerepét és képességét.

> Általános tapasztalat, hogy sok vezető nem tartja elsődleges fontosságú kérdésnek a munkaköri leírások összeállítását. Sokan csak felesleges adminisztratív kötelezettségként tekintenek rá, amit akár szívesen átengednének a HR területnek is. Ugyanakkor kétségkívül a szervezeti vezetők azok, akik a legjobban ismerik a saját területük feladatait, akik végső soron felelősek a munka kiosztásáért és elvégzéséért. Ők azok, akik a legjobban tudják azonosítani az irányításuk alatt lévő munkakörök sikeres ellátásához szükséges 3-5 kulcskompetenciát, illetve további támogató kompetenciákat. Fontos szem előtt tartanunk, hogy a munkaköri leírás alapvető információval szolgál a toborzás folyamatában az álláspályázatok megfogalmazásában, hiszen abból tudható az ellátandó feladatok köre, a munkával járó felelősségi szint, vagy akár az elvárt és előnyt jelentő tapasztalat, szaktudás és kompetenciák köre.

Napjainkban egyre inkább érvényesülni látszik a hazai közszolgálaton belül is az a tendencia, hogy az emberierőforrás-gazdálkodási hatásköröket, döntési jogköröket a munkáltatói jogkör gyakorló a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjén lévő vezetőkre delegálja,[37] ezáltal erősítve a vezetői példamutatást és a felelősséget. Ebből kifolyólag felértékelődik a szervezeti vezetők szerepe, amely jelenséget az integritás oldaláról tovább erősíti az integritásirányítási rendszerek kialakításának és működtetésének felülről jövő nyomása, valamint a jogszabálykövető és értékalapú emberierőforrás-gazdálkodás alulról érkező fokozott elvárása. A szervezeti integritásirányítási rendszer akkor tud megfelelően működni, ha ez a kétirányú nyomás eléri és kiegészíti egymást.[38] Ehhez természetesen szükség van a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás működtetésére is, hiszen annak segítségével biztosítható, hogy az egyes humán folyamatok és funkciók input-output kapcsolatba kerüljenek egymással. Ennek érvényesítése pedig elvezeti a szervezeti integritásirányítást is abba az irányba, hogy az integritásépítési eszközök ne csak ad hoc módon kerüljenek felhasználásra, hanem tudatosan és tervszerűen.

A fentiekre jó példával szolgálhatnak azok az esetek, amikor a szervezetben dolgozók elhagyják a szervezetet. A szervezet elhagyása rendszerint jogosan vet fel kérdéseket a szervezetnél teljesített szolgálat alatt megszerzett speciális tudásanyag és ismeretek esetleges későbbi felhasználásával kapcsolatban. A foglalkoztatási jogviszony megszűnése kormányváltások, kiszervezések, összevonások és (csoportos) leépítések alkalmával válhat elsődlegesen igen érzékeny témakörré. A közszolgálati jogviszony megszűnése után könnyen válhat problémás kérdéssé az álláskeresés folyamata, a foglalkoztatási jogviszony megszűnése után kifejtett lobbi tevékenység, az ellentétes foglalkoztatói oldalra történő elhelyezkedés (a közigazgatási szervezet ágazatába és tevékenységébe illeszkedő, ám a versenyszféra területén működő szervezethez történő belépés). Egy ilyen eset könnyen felvetheti a bennfentes információk külső felhasználásának lehetőségét. Ezt a jelenséget (amikor a közszolgálatból kilépők azonos szakterületen helyezkednek el a versenyszférában és tudásukon kívül kapcsolati, illetve szervezeti tőkéjüket is hasznosítják) hívják úgynevezett forgóajtó-jelenségnek. Ilyen esetek elkerülése érdekében a közszolgálati szervezeteknek többek között lehetőségük van külső szolgáltatások igénybevételére

[37] Linder Viktória: Nemzetközi trendek a közszolgálatban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014. p. 44. http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-nemzetkozi-trendek-a-kozszolgalatban.original.pdf (a letöltés ideje: 2018. január 31.)

[38] Krauss Gábor: Management decisions in the field of integrity-based human resource management within public administration. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2016/2. szám, VIII. évf./2. szám. No 23. pp. 133-134.

vonatkozó szabályzatban meghatározott időre általánosan megtiltani a volt munkatársakkal történő szerződéskötést (akár alvállalkozóként is).[39]

> A versenyszférában elsődlegesen a magasabb vezetői pozíciókban elterjedt gyakorlat az úgynevezett versenytilalmi záradék elhelyezése a munkaszerződésekben, amely azt a kockázatot hivatott csökkenteni, hogy kilépő munkatárs a munkaviszonya alatt szerzett információval és tudással a konkurenciánál helyezkedjen el, vagy saját konkurens vállalkozást indítson.

A tudásvesztés elkerülése érdekében a szervezeti vezetőknek érdemes kialakítaniuk egyfajta szervezeti egységen belüli tudásmegosztó rendszert, amely lehetővé teszi, hogy valaki kilépése, vagy tartós távolléte esetén rendelkezésre álljon a kieső munkaerő pótlásához szükséges információ és tudás. Egy ilyen belső tudástranszfer rendszerhez jól illeszkedik adott esetben a munkatársak rotációja, amely lehetővé teszi, hogy a helyettesítő ne csak a szükséges információkhoz férjen hozzá a helyettesítés során, hanem korábbi gyakorlata/tapasztalata is legyen az ellátandó feladatok kapcsán. A belső tudástranszfer rendszerhez szintén jól illeszkedik az új munkatársak beillesztésének gyakorlatához is, hiszen segítségével a belépő munkatárs már az első napon komplett és rendszerezett tudásanyag segítségével kezdheti meg a munkakör ellátásához szükséges speciális ismeretek elsajátítását.

A szervezetből történő kilépés ugyanakkor nem csak veszélyeket, hanem lehetőségeket is rejt az emberierőforrás-gazdálkodás és az integritás fejlesztése számára. Kilépéskori exit-interjúk során rendkívül hasznos információk gyűjthetőek a munkahellyel és a munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatokról.[40] Rengeteg fontos visszajelzés gyűjthető a hétköznapi működésről, a munkatárs által megfigyelt előnyös és hátrányos tapasztalatokról, amely információk aztán felhasználhatóak mind az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztése, mind pedig a már korábban említett integrált kockázatkezelés során. A vezetői szerepek rövid áttekintését követően egyértelműen kijelenthetjük, hogy a szervezeti vezetőknek kulcsszerepük van a szervezeti integritásirányítás rendszerszerű működtetésében.

## 3.4. Vezetői példamutatás és felelősség

A szervezet vezetőinek elsődleges felelősségük az integritás témakörének folyamatos felszínen tartása és kommunikálása. A szervezet belső kommunikációs csatornái alkalmasak többek között az etikai és szakmai dilemmák, integritás kérdések rendszeres megvitatására. Érdemes tehát a szervezeti vezetőknek rendszeres beszélgetéseket tartaniuk az irányításuk alá tartozó munkatársakkal, ahol a felvetett problémás helyzeteket meg lehet vitatni, ki lehet jelölni a követendő magatartási irányokat, illetve orientálni lehet a munkatársakat a meghatározott (felső)vezetői értékek irányába. Erre megfelelő alkalmat adnak a teljesítményértékeléshez kapcsolódó félévenkénti vezető-beosztotti beszélgetések, vagy a szervezeten belül szokásos osztályértekezletek, vezetői tájékoztatók. Ezen formális alkalmakon túl fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet az értékek informális közvetítésére, úgymint a folyamatos példamutatás, a személyes jelenlét, elérhetőség, kapcsolattartás, nyílt és őszinte kommunikáció, konfliktus- és problémakezelés fontosságára és jelentős hatására a szervezeti integritás állapotára.

[39] Klotz Péter: Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014. pp. 18-19. https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/integritas-az-emberi-eroforras-gazdalkodasban.original.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 31.)

[40] Klotz Péter: Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014. p. 28. https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/integritas-az-emberi-eroforras-gazdalkodasban.original.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 31.)

Az integritás kommunikálásakor rendkívül fontos szempont a rendszeresség. Mint minden bevezetésre kerülő rendszer, eljárásrend meghonosításakor, a szervezet integritásirányítási rendszere sem tartható fenn az értékek és szabályok egyszeri kinyilvánításával, esetleg írásbeli kommunikációjával. Az eljárások és struktúrák egyszeri megalkotása önmagában még nem vezeti el a szervezet tagjait az integritás-alapú magatartás tanúsításához, annak folyamatos fenntartásához. Ahhoz, hogy az integritás szemlélet sikeresen beépülhessen a szervezeti működés mindennapjaiba, nélkülözhetetlen a vezetés példamutató magatartása. A vezetők a saját viselkedésükön keresztül rendkívül fontos üzenetet kommunikálnak a beosztottak irányába, iránymutatást adnak arra vonatkozóan, hogy milyen magatartást várnak el és mi az, ami nem tolerálható. Ebből kifolyólag a vezetői példamutatást éppolyan fontos kommunikációs eszköznek tekinthetjük, mint a szervezet hivatalos kommunikációját.

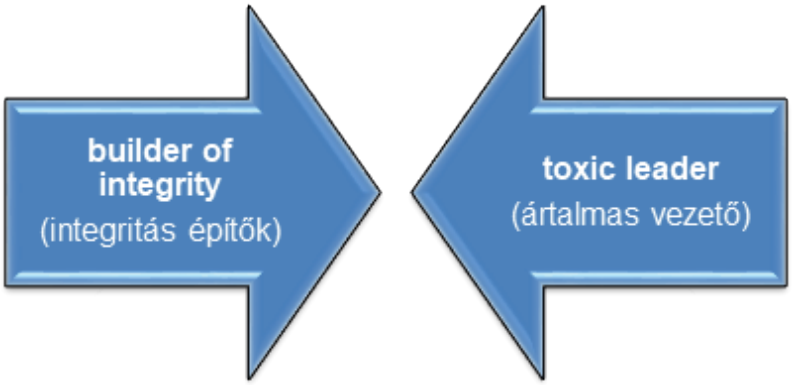
Még szembetűnőbben megjelenik a vezetői példamutatás jelentősége, amennyiben szigorúan az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos kommunikációt vesszük alapul. A vezetőknek meghatározó szerepük van az emberierőforrás-gazdálkodás humánfolyamataiban, többek között a tisztviselők képzési követelményeinek teljesítésében, a teljesítményértékelés rendszerében, vagy akár az illetmény meghatározás területén. A felsővezetők határozzák meg a humán folyamatokhoz tartozó követendő értékeket, főbb üzeneteket, a középvezetők pedig közvetítik és érvényesítik ezeket a beosztottak irányába. A korábbiak alapján mondanunk sem kell, hogy mennyire destruktívan hathat a tisztviselők integritás elkötelezettségének erősítésére, amennyiben a munkatársak azt tapasztalják, hogy a vezetőség teljesen más gyakorlatot követ, mint amit elvár tőlük.

> Ennek megfelelően amennyiben a szervezet felső vezetése kinyilvánítja elkötelezettségét a közszolgálat továbbképzési rendszere mellett, szigorúan betartja önmagára nézve a kreditpontok megszerzésének kötelezettségét és nem próbál kibúvókat keresni a képzési kötelezettségek teljesítése alól, akkor hitelesen tudja képviselni álláspontját a személyi állomány irányába és bizton számíthat rá, hogy az általa mutatott példát fogja követni a személyi állomány is. Ugyanígy fontos a személyes példamutatás az egyéni teljesítményértékelések rendszerében is. Ha a munkáltatói elvárás szerint a személyi állomány egyéni teljesítményértékelésének átlagosan 50-90% között kell lennie, akkor ezt csak úgy tudják a szervezeti vezetők hitelesen képviselni, amennyiben a saját irányításuk alá tartozó beosztottakat sem értékelik jóval a meghatározott szint fölött.

A szervezet bármelyik kommunikációs eszközt is használja az integritásirányítási rendszerében, fontos szem előtt tartania, hogy ezek a kommunikációs eszközök önmagukban csak korlátozottan hatásosak, esetleges és alkalmi használatuk önmagában nem vezet el a szervet integritásának erősítéséhez. Ennek eléréséhez és elősegítéséhez a kommunikációs eszközök átfogó és folyamatos alkalmazása szükséges.

Az emberierőforrás-gazdálkodás és az integritás kapcsolatának áttekintését követően könnyen juthatunk arra következtetésre, hogy – váltakozó intenzitással, de – valamennyi humán folyamatban és funkcióban megjelenik az integritás szemlélet. Az integritás szemlélet érvényesítése azonban nagymértékben függ a szervezeti vezetők, illetve a felsővezetők elkötelezettségétől. Az elkötelezettség azonban önmagában még nem elég, hiszen elképzelhetetlen egy szervezet integritás alapú működése a szervezeti vezetők példamutatása nélkül. Közhely, de amikor vezetői példamutatásról beszélünk, akkor a vezetőknek nem csak szóban kell példát mutatniuk, hanem a cselekedeteikkel is. Bármilyen elkötelezett a szervezet első számú vezetője, az integritás tanácsadó, vagy a munkatársak a szervezeti integritás megteremtése mellett, valamennyi szervezeti vezető támogatása nélkül csak részeredmények érhetők el. A szervezeten belül az integritás elveket követő vezetőket szokás integritás építőknek

(integrity builder) nevezni, míg azokat, akik destruktív viselkedésükkel rombolják a szervezeti kultúrát, úgynevezett toxic leadernek, ártalmas vezetőnek. A szervezeti integritásépítés sikeressége alapvetően múlik azon, hogy a szervezet milyen mértékben képes hozzáértő, tenni akaró és a közjóért dolgozni kész vezetőket kinevelni.[41]




*3. ábra: Vezetői típusok az integritásépítésben*
*Forrás: Saját szerkesztés*

A vezetői elkötelezettségen túl fontos annak a felismerése, hogy a közigazgatási szervezetek akkor képesek hatékonyan fellépni az integritás sértések ellen, és a szervezeti integritás erősítése érdekében, ha az integritás szempontok szervezeten belüli megjelenése és érvényesítése nem ad hoc módon történik (például az emberierőforrás-gazdálkodás egy-egy funkcióján belül elszórtan), hanem jól felépített, rendszeres tevékenységgé válik, ahol megfelelő szerepet kapnak a visszacsatoláson alapuló korrekciók, fejlesztő lépések is.[42] Ehhez elengedhetetlen az átgondolt, integrált stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodás alkalmazása a közszolgálaton belül.

Fontos annak a felismerése és belátása, hogy az integritás szemléletnek nem csak az erre kifejezetten érzékeny és szem előtt lévő területeken (toborzás-kiválasztás, előmenetel, teljesítményértékelés, javadalmazás stb.) van helye és szerepe, hanem valamennyi emberierőforrás-gazdálkodás funkcióban. Még azokban a funkciókban is, amelyekhez csak egy viszonylag szűk réteg, az emberierőforrás-gazdálkodás elsődleges szereplői férnek hozzá alapesetben (például HR-tervezés, munkaügyi kapcsolatok, HR információs rendszer, munkakör elemzés és tervezés stb.), amely szűk rétegnek azonban oszlopos tagjai a szervezeti vezetők. A szervezeti kultúra folyamatos fejlesztéséhez elengedhetetlen az integritás szemlélet érvényesítése az emberierőforrás-gazdálkodáson belül, ennek előtérbe kerüléséhez szükség van egyfajta felülről építkező integritásmenedzsmentre, amely elképzelhetetlen a szervezeti vezetők elköteleződése és példamutatása nélkül.

Bár maga az integritás kifejezés még egy kicsit új keletűen hangzik a közigazgatásban, ugyanakkor tartamát tekintve a szervezetek már régóta törekszenek az értékalapú, szabálykövető szervezeti működés megvalósítására. Abban valószínűleg a közigazgatásban dolgozók többsége egyetért, hogy a két működési elv közül elsősorban a szabálykövető működési elv tekinthető a közigazgatás fő

[41] Klotz Péter: Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014. pp. 36-37. https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/integritas-az-emberi-eroforras-gazdalkodasban.original.pdf (a letöltés időpontja: 2018. január 31.)

[42] Klotz Péter: Korrupciómegelőzés a közigazgatásban – a korrupció elleni kormánystratégia végrehajtásának eddigi tapasztalatai és a továbblépés lehetséges irányai. Pro publico bono. 2013, 3. szám. p. 97.

vezérfonalának, azonban észrevehető egyfajta hangsúly eltolódás az értékek meghatározására és az értékalapú működés megvalósítására. Fontos ismételten felhívni a figyelmet arra, hogy a kettő nem zárja ki egymást, az integritás alapú működés nem a szabályokon és az értékeken alapuló megközelítés közötti választás, hanem a kettőnek valamilyen mértékű elegye. Ez a megállapítás fokozottan érvényesül az emberierőforrás-gazdálkodás területén, ahol a külső foglalkoztatási szabályok és a szervezeti felső vezetés által meghatározott értékek összehangolása elengedhetetlen a hatékony munkavégzés biztosításához és a szervezeti célok eléréséhez.

# 4. FELHASZNÁLT FORRÁSOK


1. Catalogue of promising practices in the field of integrity, anti-corruption and administrative measures against organized crime in the EU, Ministry of the Interior and Kingdom Relations of the Netherlands, 2008. http://www.integriteitoverheid.nl/fileadmin/BIOS/data/Publicaties/Downloads/EU_Catalogus.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
2. Klotz Péter – Sántha György (2013): Integritásmenedzsment. Oktatási segédanyag. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és továbbképzési Intézet. Budapest, 2013..
3. Klotz Péter (2013): Korrupciómegelőzés a közigazgatásban – a korrupció elleni kormánystratégia végrehajtásának eddigi tapasztalatai és a továbblépés lehetséges irányai. Pro Ppublico Bbono. 2013/, 3. szám.
4. Klotz Péter (2014): Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014. https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/integritas-az-emberi-eroforras-gazdalkodasban.original.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
5. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
6. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Miniszterelnökség, Budapest, 2015.
7. Krauss Ferenc Gábor (2013): Az integritás helye és szerepe a közszolgálati emberierőforrás menedzsmenten belül. Szakdolgozat. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.
8. Krauss Ferenc Gábor (2015): Challanges of incentive compensation management among public officials. Tavaszi Szél – Spring Wind 2015. Líceum Kiadó, Eger, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 2015..
9. Krauss Gábor (2016): Management decisions in the field of integrity-based human resource management within public administration. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi Szervezéstudományi folyóiratFolyóirat. 2016/2. szám, VIII. évf./2. szám. No. 23.
10. Linder Viktória (2014): Nemzetközi trendek a közszolgálatban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014. http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-nemzetkozi-trendek-a-kozszolgalatban.original.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
11. Lőrincz Lajos (2010): A közigazgatás alapintézményei. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., 3. átdolgozott kiadás. Budapest, 2010.
12. Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe. https://mkk.org.hu/hivatasetika (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
13. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012. augusztus 31.
14. Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)

15. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program(MP 11.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10. https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztesi-Program.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
16. Módszertani útmutató a kontrollkörnyezet és az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításához. http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/8/7f/a1000/I%20r%C3%A9sz.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
17. OECD Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation. Paris, 2009. (https://www.researchgate.net/publication/281280788_Towards_a_sound_integrity_framework_instruments_processes_structures_and_conditions_for_implementation (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
18. Pallai Katalin: Integritás és integritásmenedzsment. (http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/3/00/80000/Integrit%C3%A1s%20%C3%A9s%20integrit%C3%A1smenedzsment.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
19. Petró Csilla (2014): A Közszolgálati életpálya elemei. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014. (http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10544/Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
20. Sántha György – Kakatics Lili (2011): Az integritás szerepe a közigazgatási kultúraváltásban és a korrupció visszaszorításában. Állami Számvevőszék, 2011.Budapest április 6. (http://integritas.asz.hu/uploads/doktar/integritas-menedzsment_2011_04_06.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
21. Szabó Szilvia (szerk.) – Szakács Gábor (szerk.) (2015): Közszolgálati HR-menedzsment. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2015.
22. Szabó Szilvia (szerk.) – Szakács Gábor (szerk.) (2016): Közszolgálati stratégiai emberierőforrásemberierőforrás-menedzsment. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2016.
23. Szakács Gábor (2013): Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás. Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás. 2013. 4. szám. http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/szakacs-gabor-munkakoralapu-rendszer_-javadalmazasi-alternativak_-intergritas.original.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
24. Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013" (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014. p. 20. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
25. Szakács Gábor (s.d.): Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata. https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/strategiai-alapu_-integralt-emberi-eroforras-gazdalkodas-a-kozszolgalatban.original.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 20.)
26. Útmutató a 2018. évi továbbképzési tervezéshez. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. február 01.

## 4.1. Jogszabályok

1. 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről
2. 2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselők jogállásáról
3. 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről
4. 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról
5. 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről
6. 321/2016. (X. 27.) Korm. rendelet az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről
7. 354/2017. (XI.29.) Korm. rendelet az állami tisztviselők teljesítményértékeléséről
8. 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
9. 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről

**A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.**

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

**Felelős Kiadó:**
Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
**Címe:**
1083 Budapest, Üllői út 82.
**Kiadói szerkesztő:**
Császár-Biró Anna
**Tördelőszerkesztő:**
Bödecs László

978-615-5870-11-8 (PDF)

A kiadvány
a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001
„A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai
fejlesztése” című projekt keretében készült
el és jelent meg.

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE