

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

ISBN 978-615-5491-22-1



**Közszolgálati életpályák**

Emberi erőforrás áramlás

Szerzők: Dr. Szabó Szilvia, Stréhli-Klotz Georgina

Lektorálta: Dr. Szakács Gábor CSc.



Nemzeti Közszerológati Egyetem



MAGYARY  
PROGRAM

**Budapest, 2014**

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Az emberi erőforrás áramlás és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment szerepe a közszolgálatban.....</b>	<b>6</b>
1.1. A közigazgatás új kihívásai és az emberi erőforrás menedzsment jelentősége .....	6
1.2. Közszolgálati életpályák .....	8
1.3. Az emberi erőforrás menedzsment feladata .....	9
1.4. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a magyar közigazgatásban.....	10
1.5. A közszolgálat emberi erőforrás áramlás folyamatának humánfunkciói.....	10
1.6. Összefoglaló – ellenőrző kérdések.....	12
<b>2. Személyzetpolitika.....</b>	<b>13</b>
2.1. Zárt életpálya.....	13
2.2. Nyílt életpálya .....	15
2.2.1. Zsákmányrendszer .....	16
2.3. Főbb irányok Magyarországon .....	17
2.4. Az új, bevezetésre kerülő közszolgálati életpálya elemei .....	19
2.5. Összefoglaló – ellenőrző kérdések.....	21
<b>3. Bekerülés a közszolgálatba.....</b>	<b>21</b>
3.1. A munkaerő tervezés és létszámgazdálkodás a közszolgálatban.....	22
3.2. A munkaerő biztosítása a közszolgálat jelenlegi gyakorlatában (toborzás és kiválasztás).....	23
3.2.1. A toborzás .....	26
3.2.2. Kiválasztási eljárások.....	29
3.3. A munkaerő megtartása a gyakorlatban .....	33
3.4. Felvétel, munkaviszony létesítés és beillesztés a szervezetbe .....	34
3.5. Próbaidős rendszerek .....	36
3.6. Gyakornoki programok .....	36
3.7. Összefoglaló – ellenőrző kérdések.....	38
<b>4. A közszolgálati életpályán történő előrehaladás – életpálya tervezés és karriertervezés.....</b>	<b>39</b>
4.1. A karrier értelmezése és dimenziói .....	39

4.1.1. A karriert meghatározó tényezők .....	39
4.1.2. A karrier fogalma .....	40
4.1.3. Egyéni életpálya szakaszok.....	41
4.1.4. Szervezeti karriergondozási stratégiák (választási lehetőségek és kényszerek) .....	42
4.1.5. Szervezeti és egyéni karrier törekvések összehangolása .....	46
4.2. A karriermenedzsment történeti fejlődése .....	48
4.3. A karrierrel kapcsolatos fontosabb fogalmak összefoglalása .....	49
4.3.1. Karrier, karrierterv, karriermenedzsment, karrierstratégia .....	49
4.3.2. Mentorálás és coaching.....	50
4.3.3. Tehetségmenedzsment és utánpótlás-tervezés .....	51
4.4. A karriermenedzsment rendszerek jelentősége és működtetése a közszolgálatában .	52
4.5. Összefoglaló – ellenőrző kérdések.....	55
<b>5. Kiáramlás-politika a közszolgálatban .....</b>	<b>56</b>
5.1. Fluktuáció.....	56
5.2. Kiáramlás-tervezés, csoportos létszámleépítések és outplacement (gondoskodó elbocsátás), a tartalékállomány intézménye.....	57
5.3. Összefoglaló – ellenőrző kérdések.....	59
<b>Összefoglalás .....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliográfia .....</b>	<b>61</b>
<b>Fogalomtár .....</b>	<b>64</b>

## Bevezetés

Napjainkra a környezeti változások gyorsasága és átfogó jellege a közszférában is megköveteli azt a természetes tendenciát, hogy a szervezetekben felkészült szakemberek (vezetők és beosztotti állomány) tevékenykedjen. Ennek megfelelően hangsúlyos kérdéssé válik a felvételi, a fejlesztési és karriermenedzselési rendszerek kialakítása és működtetése. Mára az emberi erőforrással való „gazdálkodást” egyértelműen az emberi erőforrással való „törődés” váltotta fel. Ennek szellemében a közszoigálati szervezeti kultúra egyik pillére kell, hogy legyen a beosztotti állománnyal való tudatos és tervszerű foglalkozás. Ennek tükrében a felsővezetők és az emberi erőforrással gazdálkodó vezetők egyre tudatosabban kell, hogy tervezzék és irányítsák az emberi erőforrás szervezeten belüli áramlását.<sup>1</sup>

A Magyar Zoltán Közszoigálatás-fejlesztési Program<sup>2</sup> által életre hívott új közszoigálati életpálya modell a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás menedzsment folyamatában komplex rendszert alkot, amelyben az egyes elemek szervesen illeszkednek egymáshoz. A modell egésze közszoigálati szabályozáson nyugszik,<sup>3</sup> és fontos a teljes rendszer irányításának kérdése is.

Ez a jegyzet az emberi erőforrás - áramlás egységes folyamatszemplélete kapcsán a szervezetbe való bekerüléstől a szervezetben történő mozgásokon át, egészen a kikerülési politikáig foglalkozik a menedzsment folyamatokkal. A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszoigálati rendszermodellje ide tartozó elemeit foglalja össze, és mutatja be annak jellemzőit a hazai közszoigálati gyakorlatban.

Az olvasó az anyag áttanulmányozásával:

- megismeri az emberi erőforrás áramlás fogalmát és céljait, a közszoigálati életpálya modell alapjait, definíciós megközelítéseit;
- átlátja a személyzetpolitika jelentőségét a hazai közszoigálati gyakorlatban,
- megérti, hogy az egyes emberi erőforrás-áramlási modellek miként hatnak a szervezeti startégiára és gyakorlatra;
- képet kap a jelenlegi közszoigálati emberi erőforrás-áramlási tendenciákról és a jellemző problémákról, világosan látja a jövőbeli fejlődés irányait;

---

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

<sup>2</sup> <http://magyarprogram.kormany.hu/> (letöltés ideje: 2014. május)

<sup>3</sup> KIS NORBERT, JUHÁSZ LILLA MÁRIA, HAZAFI ZOLTÁN, HORVÁTH ATTILA, GYÖRGY ISTVÁN, LINDER VIKTÓRIA: Közszoigálati életpályák, Budapest, 2013. NKE KTK

- bepillantást nyer a legfrisebb közszolgálati életpálya- és karrier kutatások eredményeibe, példákat kap az egyes hivatásrendek gyakorlatára, jellegzetességeire.

## **1. Az emberi erőforrás áramlás és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment szerepe a közszolgálatban**

A közfeladatok végrehajtása a közigazgatás intézményeinek feladata, melynek keretében a közszolgáltatások számos körét nyújtják (például: oktatás, egészségügy, hatósági, szociális ügyek ellátása). Ez az ellátó szféra széleskörű és kiterjedt, amely összehangolt stratégiai működést kíván meg. A közfeladat hatékony és minőségi színvonalon történő ellátásában a személyi állománynak jelentős szerepe van. A közszolgálat többfajta jogviszonyt foglal magába, azonban minden esetben feltételezi, hogy közszolgálati jogviszonyban állók lássák el ezeket a közfeladatokat. A közszolgálati életpályák sajátossága, hogy egyes szerveknél lényeges különbségek lehetnek a szerint, hogy a foglalkoztatottak mely törvény hatálya alá tartoznak. Egy minisztériumban például a főszabály szerint kormánytisztviselők dolgoznak, de a tárca vezetői állami vezetői jogviszonyban állnak. A politikai tanácsadók, főtanácsadók és az európai uniós projekteken foglalkoztatottak munkaszerződésai a munka törvénykönyv szabályozásának megfelelően készülnek el, amelyek minden esetben határozott időtartamra szólnak. A tárcához rendelt bírák és ügyészek megtartják eredeti jogviszonyukat, ugyanakkor a Belügyminisztérium és a Honvédelmi Minisztérium állományában jelentős számú tisztviselő dolgozik, akikre a hivatásos állományú rendészeti dolgozókra, illetve a honvédek jogállására vonatkozó törvény érvényes.

Ez a szabályozási rendszer a gyakorlatban sok esetben átláthatatlan, az egyes jogviszonyok közötti koherenciát nehéz megtalálni. Ez, valamint a jogállási törvények közötti különbség rengeteg feszültség alapja lehet a szervezetben. Főként az esetben, ha ugyanazt a munkakört két eltérő jogviszonyban álló személy végzi. A legnagyobb feszültséget azonban a bérekben jelentkező jelentős különbség okozza.

### ***1.1 A közigazgatás új kihívásai és az emberi erőforrás menedzsment jelentősége***

A közszolgálati életpálya kialakulását történelmi távlatból szemlélve azt állapíthatjuk meg, hogy a weberi közigazgatás kiteljesedésével a megszorított állami feladatok ellátása a XIX-XX. században egyre nagyobb létszámú és mind felkészültebb tisztviselői réteget

követelt meg. Mivel az állam működtetésével járó feladatok viszonylag homogének voltak, a tisztviselők az évek múlásával egyre nagyobb gyakorlatra tettek szert. Így a fizetési rendszer is az idő múlásával növekvő tapasztalatot premizálta. A technika fejlődésével és a globalizáció kiteljesedével azonban a XX. század végére a közigazgatás is új kihívásokkal szembesült. A gyakran változó jogszabályok, az újabb és újabb számítógépes rendszerek bevezetése, a társadalmi viszonyok összetettebbé válása megnövelték a közszolgálat alkalmazkodó képességének szükségességét. Az új követelményeknek az a tisztviselő tud jobban megfelelni, aki nyitott az újdonságokra, azokat kész és képes elsajátítani, valamint szélesebb összefüggéseket is képes átlátni.

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

A közszolgálat működtetését nagyjából költségvetési forrásokból, kisebb hányadát tekintve adóbevételekből finanszírozzák. Ezeknek a pénzügyi forrásoknak a legnagyobb hányadát (55 – 85 %-át) a személyi állomány bérére és a hozzá kapcsolódó költségek (járulékok) fedezésére fordítják. Ez talán a fő indoka, hogy a közszolgálatot érdemes hatékonyan működtetni, amely a jogi szabályozás módosításán és az alapvető személyügyi feladatok elvégzésén messze túlmutat. A személyügyi, vagy inkább az emberi erőforrás menedzsment része, fontos alkotó eleme az általános menedzsment tevékenységeknek.<sup>4</sup>

---

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

## **1.2 Közzolgálati életpályák**

Jelenleg egyértelmű elvárások fogalmazódta meg a közzolgálati életpálya egységesítésével kapcsolatban, ez a tendencia azért is lényeges, mert a közzolgálati munkakörök mai rendszere átláthatatlan és a jogviszonyok kuszasága miatt követhetetlen. A karrier- és előmeneteli rendszer átalakítása és összehangolása jelenleg is folyik.

A közzolgálati életpálya több, egymással párhuzamosan futó életpályát foglal magában, hiszen a három hivatásrend (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) különböző elvek mentén alakította ki – sajátosságainak figyelembevételével és megtartásával – saját előmeneteli rendszerét. Nagy eltérések mutatkoznak a hivatásrenden belül is, hiszen az egyes testületek is eltérő megoldásokat alkalmaznak, saját szervezetük speciális elvárásainak megfelelően. Ez abból adódik, hogy a különböző szakterületek hatékony működésének feltételrendszerét más elvek határozzák meg. Jól érzékelhető ez a különbség a büntetés-végrehajtás és a katasztrófavédelem között. Hivatásuk jellege is, az arra való felkészültség is teljesen eltérő.

A differenciálódás azonban nem csak a testületek eltérő munkájából adódik. Egy szervezeten belül sem tisztázottak a viszonyok, hiszen sok helyen a beosztások és a munkakörök sem alkotnak egységes rendszert. Egy szervezeten belül különböző állományviszonyú munkatársak dolgoznak, vagyis közalkalmazott és hivatásos állományú is dolgozhat ugyanazon szervnél. Így könnyen előfordulhat, hogy ugyanazt a munkakört két különböző állományviszonyú munkatárs tölti be, melyekre másik törvényi szabályozás vonatkozik és – ami talán a legnagyobb problémát okozza – eltérő bérezést is von maga után. A kialakult bérfeszültség kezelése pedig mindennapi problémát jelent a vezetők és a beosztottak számára egyaránt.

Az differenciált szabályozás mellett fontos azt megemlíteni, hogy az életpálya nem terjed ki minden állományviszonyra, azaz egy szervezeten belül dolgozó minden munkatársra. Például a Munka Törvénykönyve szerint foglalkoztatottak az életpálya-tervezésnek nem részesei, de közigazgatási szakmai ismeretek elsajátítására és teljesítményértékelés lebonyolítására sem kötelezik őket. A rendvédelemi szervek esetében számos közalkalmazotti munkakört töltenek be, mely jogviszonyban sem kötelezően előírtak a fent említett elemek. Ezen munkakörök nem tekinthetők a szervezetalkotó elemének. A legtöbb közalkalmazott az úgynevezett funkcionális területeken (például: IT, pénzügy, logisztika) dolgozik, mely nélkül a szervezet nem működhet. Több kezdeményezés is indult az összhang megteremtésére, azonban ezek a legtöbb esetben kudarcot vallottak.



### ***1.3 Az emberi erőforrás menedzsment feladata***

Az emberi erőforrás menedzsment feladatait és céljait röviden úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az „nem más, mint felkészült, magas teljesítmény nyújtására kész, elkötelezett, motivált munkaerő biztosítása a közszolgálat számára, mégpedig a megfelelő számban, a kellő időben, és a szükséges helyen”.<sup>5</sup> A személyi állomány biztosításán túl a közszolgálati életpályák kialakításának és sikeres működtetésének kiemelt feltétele még, hogy az emberi erőforrás megtartására, irányítására, fejlesztésére, motiválására, elkötelezetté tételére és megbecsülésére is jelentős figyelmet fordítson az emberi erőforrás menedzsment (az emberi erőforrás gazdálkodás szakapparátusa és a vezetők együttesen), illetve az egész közszolgálat. Az emberi erőforrásokkal gazdálkodók akkor végzik jól a munkájukat, ha a szervezet törekvéseit, teljesítménycéljait képesek összhangba hozni a személyi állomány elvárásaival, egyéni elképzeléseivel, tehát méltányos és korrekt viszonyokat alakítanak ki. Ezek pedig biztonságot nyújthatnak, egészséges munkakörülményeket hozhatnak létre, bizalmi elven nyugvó kapcsolatrendszer alakíthatnak ki, illetve működtethetnek, és a személyi állomány folyamatos elégedettségéhez járulhatnak hozzá. Különösen akkor bír nagy jelentőséggel a fenti feladat- és cél-együttes teljes körű megvalósítása, amikor a különböző hivatásrendek a kormánytisztviselők, a köztisztviselők, a hivatásos állományú rendészeti dolgozók és a honvédek életpályán tartása, a nyugdíjkorhatárig tartó közszolgálati foglalkoztatása nem csak a közszolgálati szervezetek, de az érintett személyi állomány többségének törekvéseivel is egybeesően, meghatározóan fontos célként fogalmazódik meg.

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

Mielőtt a közigazgatási stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer részletes ismertetésébe belefognánk, indokolt röviden kitérni az emberi erőforrás terület fejlődésére.

---

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

<sup>6</sup> KAROLINY MÁRTONNÉ – POÓR JÓZSEF: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. pp. 25.

#### **1.4 Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a magyar közigazgatásban**

A fejlődési szakaszokat megvizsgálva elmondható, hogy a magyar közzszolgálat egészét egy köztes állapot jellemzi. Egyes területeket tekintve a második szakaszban található, és vannak területek melyek esetében már a harmadik – emberi erőforrás menedzsment – szakasz jellemzői is megjelennek. Egyes szervek esetében eddig már a negyedik – stratégiai emberi erőforrás menedzsment – szakasz megoldásai is már megjelennek az egyes folyamatokban. Elmondható, hogy a közzszolgálat egészét tekintve a HR tevékenységet leginkább az adminisztratív, bürokratikus jelleg jellemzi. A másik jelentős probléma, hogy a jogi háttér oly mértékben változik, hogy inkább akadályozza a szakterület fejlődését, nem pedig segíti azt. A szakterület fejlődését hátráltatja továbbá a munkakörök szerepének rendezetlensége. Vagyis az az általánosnak mondható gyakorlat, hogy a közigazgatási szervek gyakran a munkakör betöltőjére határoznak meg munkaköri leírást, nem pedig a munkakörhöz keresnek a követelményeknek megfelelő embert. Ezáltal a szervezeten belül a munkavégzés nehézkessé válik, és egy idő után már csak néhányan képesek ellátni feladatukat. Ezek a munkatársak viszont úgy érezhetik, hogy a vezetők túlterhelik őket, míg mások alig kapnak érdemi feladatokat, jóllehet a fizetésük közel azonos az övékével. E válságjelenségek elszaporodása megbonthatja a munkakörök közötti egyensúlyt és a fluktuáció növekedése mellett a szervezetek gyors szakmai kiüresedéséhez vezethet.

A munkakörök szabályozása kapcsán megállapíthatjuk, hogy vannak olyan területek (rendészet, honvédelem) ahol jogszabályban meghatározott munkaköri megnevezéseket alkalmaznak és vannak olyanok is (államigazgatás) ahol ezek ilyen formában nem jelennek meg. Az itt használt besorolási fokozatok,<sup>7</sup> mint gyűjtő kategóriák alatt ugyan a munkaköri leírásokban szerepeltethetnek különböző munkaköri megnevezéseket, azonban ezeket kötelező jelleggel az illetékeseknek nem kell meghatározniuk és igénybe venniük.

#### **1.5 A közzszolgálat emberi erőforrás áramlás folyamatának humánfunkciói**

A jelenleg alkalmazott zárt rendszerű, karrieralapúnak mondott emberi erőforrás gazdálkodási megoldás nélkülözi, vagy csak elemeiben tartalmazza mindazon elveket, megvalósítási módokat és módszereket, amelyek a szervezeti célok megvalósítását, a szervezeti teljesítményelvárások teljesítését, a szervezeti versenyelőny megszerzését és – egyebek mellett – az egyén boldogulását, érdemeken és teljesítményen alapuló előmenetelét,

---

<sup>7</sup> I. (felsőfokú végzettséghez kötött) besorolási fokozatba tartoznak: gyakornok, fogalmazó, tanácsos, vezető-tanácsos, főtanácsos, vezető-főtanácsos; II. (középfokú végzettséghez kötött) besorolási fokozatba tartoznak: gyakornok, előadó, főelőadó, főmunkatárs.

motiváltságát, elkötelezettségét és sikerességét biztosítaná. Mai ismereteink és tudásunk szerint ezeket a magas szintű elvárásokat a stratégiai emberi erőforrás menedzsment által kínált, folyamat és- rendszerszabályozás következetes alkalmazásával lehet teljesíteni.

A stratégiai, integrált emberi erőforrás menedzsment rendszerét a versenyszféra piaci szemlélete módjára és működési viszonyaira dolgozták ki. A közszolgálat működése azonban ettől merőben eltér, ezért azt egy az egyben adaptálni a közigazgatásra nem célszerű. Az alapelvek megtartása mellett a közszolgálat sajátosságainak figyelembe vételével kell kialakítani az alábbi humánfunkciókat, mely folyamatok egymásra épülve alkotnak egységes rendszert.

Az emberi erőforrás áramlás humánfolyamatához tartozó feladatok a szervezeten belüli mozgáshoz kapcsolódnak és alapvetően három markáns szakaszra oszthatóak: a közszolgálatba történő bekerülés, a közszolgálati életpályán történő előrehaladás végül pedig a szervezet elhagyásához kötődő humánfolyamatok.

#### *Bekerülés a közszolgálatba*

Ezen területhez tartozó folyamatok a szervezetbe való belépéshez és az új kolléga szervezetbe történő beillesztéséhez kapcsolódó feladatok tartoznak:

- munkaerő tervezés, létszámgazdálkodás, munkaerő biztosítás és megtartása,
- toborzás (belső, külső),
- pályáztatás (belső/külső),
- differenciált kiválasztás (belső, külső),
- felvétel, munkaviszony létesítés, beillesztés,
- próbaidő, ösztöndíj.

#### *A közszolgálati életpályán történő előrehaladás*

A következő szakasz humánfolyamatai a közszolgálatban való bekerülést követő időszakot ölelik fel. A tisztviselői munkakörben rejlő lehetőségeket veszi számba, illetve a karriermenedzsment keretein belül támogatott rendszerek tartoznak ide:

- utánpótlás és karriermenedzsment,
- tehetség gondozási, tehetségmenedzsment programok.

## *A szervezet elhagyásához kötődő humánfolyamatok*

A harmadik szakasz pedig a munkavállaló kilépésével kapcsolatos feladatokat foglalja magába, melyek sok esetben a szervezetek működését illetően is fontos visszajelzést jelentenek a vezetők számára. Az alábbi feladatok tartoznak ide:

- fluktuáció kezelése
- kiáramlás – tervezés, csoportos létszámleépítések előkészítése
- outplacement (gondoskodó elbocsátás), tartalékállomány intézménye

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

1. ábra: A közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodellje<sup>8</sup>

### **1.6 Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Milyen elvárásoknak kellett megfelelnie a XX. század közszolgálatának?
- Mik a humán erőforrás gazdálkodás fejlődésének szakaszai?
- Mik a stratégiai erőforrás menedzsment főbb jellemzői?
- Miért fontos, hogy a humán erőforrás gazdálkodás stratégiai szerepet töltsön be a szervezeten belül?

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

- Az emberi erőforrás áramlás humánfolyamatához milyen feladatok tartoznak?
- Melyek az emberi erőforrás áramlás humánfolyamatához tartozó feladatok, a közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodellje szerint?

## 2 Személyzetpolitika

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

A továbbiakban lássuk a személyzeti politika alapjait és működésének feltételrendszerét.

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

### 2.1 Zárt életpálya

Mára két fő közszolgálati rendszert különböztethetünk meg, a nyílt és a zárt rendszert. A két modell között az alapvető különbség a jogviszony meghatározásában mutatkozik meg. A zárt rendszer abból a logikából indul ki, hogy a közszolgálat struktúrája, működési mechanizmusa alapvetően eltér a piaci szféra viszonyaitól. Ennek megfelelően a közszolgálat szabályozását, működését, menedzsmentjét alapvetően más szempontoknak kell vezérelniük. A zárt karrierrendszer azt az elvet követi, hogy a foglalkoztatás hosszútávra szóló, illetve egész életen át tartó foglalkoztatást feltételez. A jogviszony speciális előírásokat tartalmaz, mely által a tisztviselőt többlet-kötelezettségek mellett többlet-jogosultságok is megilletik. A zárt

---

<sup>9</sup> LŐRINCZ LAJOS: A személyzeti politika változásának szakaszai a magyar közigazgatásban 1945 után Budapest: Magyar Tudományos Akadémia Államtudományi kutatások Programirodája (1986)

rendszer fontos eleme, hogy az életpálya kiszámítható, előre tervezhető, hiszen a pályakezdő a gyakorlati idő megszerzésével a szenioritás alapján jut egyre előrébb a „ranglétrán”, besorolása pedig jogszabály keretek meghatározása alapján történik. Az állam ezzel ismeri el a szolgálatában álló munkáját és tapasztalatát. Ennek alapján látható, hogy a zárt típusú életpályában a szolgálati idő előrehaladásával nő a tisztviselő illetménye is, melyet szintén a jogszabályi keretek határoznak meg.<sup>10</sup>

Az élethosszig tartó foglalkoztatás feltételezi, hogy az ismeretek bővítésére is kiterjed a rendszer. Egy képzési, továbbképzési rendszer kiépítése szintén jellemző erre a fajta szervezetre. A tisztviselőknek lehetőségük van magukat tovább képezni, illetve részükre kötelezően is előírható egyes kurzusok teljesítése. A továbbképzési rendszer a Magyar Program által előírt – az Új közzolgálati életpálya részeként megvalósuló – továbbképzési vizsgarendszerhez hasonló elven működik.

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

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

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

Számos nyugat európai országban találkozhatunk zárt karrierrendszerrel. Ilyen például a francia közzolgálat, melynek hagyományai több évszázados múltra tekintenek vissza, éppen ezért az idők során kikristályosodott rendszer egyfajta mintát jelenít meg. Azonban ez nem jelenti azt, hogy a rendszert érő új kihívásokra, és igényekre ne reagálna. A francia közzolgálati modellben jellemző, hogy a köztisztviselők egy életre választják és hivatásnak

---

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

tekintik, hiszen a közérdek szolgálatában állni elismerést jelent és csak a legjobb képességekkel rendelkezők kerülhetnek be a rendszerbe.<sup>11</sup>

## **2.2 Nyílt életpálya**

A nyílt közszolgálati életpálya rendszer az angolszász országokra volt jellemző. Ebben a rendszerben a foglalkoztatási jogviszony nem különül el a versenyszféra és az állami alkalmazottakat illetően. Ezen elgondolás alapján nem indokolt speciális közszolgálati jogviszony létrehozása. A zárt rendszerrel ellentétben a nyílt életpálya nem gondolkodik élethosszig tartó foglalkoztatásban, a munkavállalót egy meghatározott pozíció betöltésére alkalmazza, a munkáltató igénye határozza meg az időtartamot. A kiválasztás folyamatára sem jellemző a központosított, intézményesített rendszer, minden szervezet saját maga dönt a szelekciós eljárás lefolytatásáról. Mint látható, sok szempontból rugalmasabb szerkezetű a nyílt életpálya rendszer, ez az illetményekben is megmutatkozik: a személyt egy meghatározott időtartamra és pozícióra foglalkoztatják. Itt a fizetést a piaci viszonyok határozzák meg, bértárgyalás során történik a megegyezés, nem pedig a szolgálati idő alapján kerül megállapításra az illetmény és a besorolás. Itt egyedül a tisztviselő tudása számít. Azonban ebben a rendszerben a munkavállaló nem részese plusz juttatásoknak sem, nem élvez nagyobb biztonságot pozíciójában és a zárt típusra jellemző nyugdíjrendszerrel sem támogatja az állam tisztviselőit. Másrésztől azonban plusz kötelezettségek sem terhelik a tisztviselőt, hiszen munkaaviszonyát tekintve megegyezik bármely más piaci céggel.

A korábban inkább zárt rendszerként működő brit közigazgatásban a nyílt közszolgálati életpálya felé való elmozdulást vetítette elő a new public management megjelenése és kiterjedése a '70 - '80-as években. Az irányzat megjelenését az életpálya rendszer fejlődési folyamatának tekintetében is érdemes megemlíteni. Az New Public Management felfogását a gazdasági válság okozta költségvetési hiányok, illetve ennek következtében kialakuló állami eladósodás és hatékonyságcsökkenés hívta életre, amelyre a hagyományos weberi bürokrácia nem volt képes hatékony és versenyképes megoldást kínálni. A szemlélet a hatékony, rugalmas és költséghatékony közigazgatást tűzte ki célul, mely a magánigazgatás szabályrendszerét igyekszik követni. Ennek megfelelően a nyílt életpályarendszer tulajdonságainak feltételrendszerét tekintette követendőnek és igyekezett azokat a közszolgálatban is meghonosítani. Ez a nézet alapvetően két lehetőséget vázolt fel, melynek segítségével a közigazgatást hatékonyságra sarkallja. Az egyik a tisztviselők számának

---

<sup>11</sup> HAZAFI Zoltán: A közszolgálat szabályozási koncepcióinak változása –nemzetközi tendenciák I-II. Közigazgatási szemle 2007/2 pp. 33-51, 2007/1 pp. 69 – 82.

radikális csökkentését, a másik pedig az állami feladatok szűkítését célozta. Az irányzat bevezetése során számos, a közhatalmi tevékenység ellátása szempontjából irreleváns tevékenység kiszervezésre (outsourcing) került. Megjelent a feladatok elkülönültebb hatáskörrel, nagyobb végrehajtási önállósággal rendelkező ügynökségekbe (agency) szervezése, illetve teret nyert a privatizáció, elsősorban a közszolgáltatások területén. Számos előnyét és hátrányát felsorhatnánk a New Public Management felfogásnak, azonban mindenképpen elmondható, hogy meghatározó szerepet töltött be a közigazgatás fejlődését illetően számos európai országban. Több zárt életpályát működtető államban bevezették a nyílt életpályát (Nagy-Britannia), máshol rugalmasabbá váltak a rendszerek (Franciaország) és a bürokratikus szervezetek. Mindenképpen megállapítható hogy hatására közelebb került egymáshoz a magán és az állami szektor, elfogadottabbá vált a jó tapasztalatok és megoldások cseréje, átvétele<sup>12</sup>.

### 2.2.1 Zsákmányrendszer

Röviden teszünk említést a zsákmányrendszer jellemzőiről, mely a nyílt életpályarendszer egyik típusa. Lényege, hogy a közigazgatási pozíciók jelentős részének betöltésében itt nagyobb szerepet játszanak a politikai szempontok és mivel alapvetően ezen rendszer határozza meg a közszolgálat személyzetpolitikáját, az – ideértve a fontosabb közigazgatási pozíciókat is – a kormányváltásnak megfelelően változik. A hatalomra kerülő új kormány megújult személyi állománnyal látja biztosítottnak a kormányzati politikák végrehajtását, az ebben kulcsszerepet játszó tisztviselők megbízatása is meghatározott időszakra (a következő kormány hatalomra kerüléséig) szól, vagy a tisztviselőket egy- egy konkrét projekt lebonyolítására alkalmazzák, nem pedig egy „egész életen át tartó” életpályát biztosítottak számukra.<sup>13</sup> Ez a fajta felfogás az Amerikai Egyesült Államokban, illetve Nagy-Britanniában honosodott meg, melynek fő mozgatórugóját az adta, hogy az elgondolás szerint a politikus azokkal a beosztottakkal tud a leghatékonyabban együttműködni, akikben megbízik.. Ezt a fajta elképzelést számos kritikai érte, ezért a '30-as években a zsákmányrendszer elemei kezdtek visszaszorulni és a közszolgálati életpályák kezdtek egyre zártabbá válni. A zsákmányrendszer visszaszorulásának másik fő oka a korrupció elharapózása, vagyis a hivatali pozíciók adásvételének elterjedése volt. Nyilvánvalóvá vált ugyanis, hogy a jelentősebb presztízt és befolyást adó pozíciókért komoly összegeket kértek el, így az azokat

---

<sup>12</sup> HAZAFI Zoltán: A közszolgálat szabályozási koncepcióinak változása –nemzetközi tendenciák I-II. Közigazgatási szemle 2007/2 pp. 33-51, 2007/1 pp. 69 – 82.

<sup>13</sup> GAJDUSCHEK György: A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere sz empirikus adatok tükrében. 2008 Közigazgatási Olvasmányok



megvásárló leendő tisztviselő abban volt érdekelt, hogy „befektetését” minél nagyobb egyéni haszonnal gyakorolja. Ennek következményeként működése során korrumpálhatóvá vált, így az általa betöltött közigazgatási pozíciót saját hasznára és nem a köz érdekében kamatoztatta.

A zsákmányrendszerrel kapcsolatban mindenképpen meg kell jegyezni, hogy a közigazgatási rendszerekben a politikai ciklusokhoz kötődő kisebb fokú átrendeződés, az új politikai vezetéssel érkező közvetlen munkatársak belépése a közigazgatásba korlátozott mértékig elfogadható. Ez általában a politikai vezetők szűkebb munkatársi körére (kabinet) korlátozódik. A zsákmányrendszer szélesebb körű elterjedése, a közigazgatási pozíciók politikai támogatásért cserébe alkalmatlan személyeknek történő osztogatása a közigazgatás hatékonyságának jelentős csökkenésével jár és szétzilálhatja az életpálya egyes elemeit.

### ***2.3 Főbb irányok Magyarországon***

Hazánkban a rendszerváltoztatást követő időszakról mindhárom hivatásrend esetében a hagyományosnak tekinthető „zárt” típusú, az előmenetelt senioritás alapján biztosító, kötött rendszerű szabályozás van érvényben. A zárt típusú rendszer előnye a kiszámítható, tervszerű előmenetel, azonban ez csak kismértékben teszi lehetővé a kiemelkedő teljesítmény mérését és díjazását (címadományozás, vezetői karrierút). Amely a zárt karrierpálya előnye, az egyben hátrányává is válik, tekintetbe véve a 21. századi követelményeket. A korábbi évszázadokban a tisztviselői pálya presztízsét jelentette az élethosszig tartó biztonság, a különös privilégiumok például: nyugdíj, címadományozás. A rendvédelmi szervek számára szinte elképzelhetetlennek tartották a karrierrendszeren kívül más életpálya modell alkalmazását, hiszen a rendfokozati rendszer még merevebbé teszi a struktúrát. Magyarországon elválík egymástól a besorolás és a beosztás, mely a stabilitás érzését adja a tisztviselő számára, azonban a rendkívül merevvé teszi a rendszert.

Érdeemes külön megvizsgálni a tisztviselő konkrét feladatait meghatározó munkakörök szerepét. A munkakörök használata ugyanis eltérő az egyes jogállások esetén, amíg az államigazgatás egyáltalán nem használja a munkaköröket és az ezzel járó előnyöket, a katonai és a hivatásos szolgálati viszonyban egy, a szervezeten belül egységes munkaköri rendszer van használatban, mely tartalmazza a terület sajátosságait. A jelenlegi helyzetet tovább nehezíti, hogy egy szervezeten belül több jogállásban is dolgoznak közsolgálati tisztviselők (például: közalkalmazott – hivatásos jogviszony vagy kormánytisztviselő és hivatásos jogviszony). Egyes kutatók megállapításai szerint „A permanens jogszabály-változtatások időszakosan részben javították ugyan a rendszereket, de hosszú távon, összhatásukat alapul véve inkább átgondolatlanak, strukturálatlanak, a humán szempontokat és

törvényszerűségeket háttérbe szorítónak bizonyultak.”<sup>14</sup> Az egyéni teljesítmény elismerésére ebben a rendszerben kevésbé van lehetősége a vezetőknek, ezáltal a pályakezdők számára csak korlátozott fizetési lehetőségeket és lassú előmenetelt biztosít, ezért inkább csak ugródeszkának használják.

Egyértelművé vált, hogy a közigazgatás hatékonyságának és eredményességnek fejlesztéséhez a közszolgálati személyzetpolitika megújítására, kiemelt kezelésére és stratégiai megközelítés alkalmazására van szükség. Ezt a szemléletbeli megújulást tüzte ki célul a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Az alábbiakban a programban felvázolt Új közszolgálati életpálya modell egyes elemeit vesszük sorba, megvizsgálva azok főbb sajátosságait.

A jelenlegi személyzeti politika a stratégiai szemléletet helyezi előtérbe, és átfogó jelleggel indított programokat a személyzeti igazgatás és a közszolgálati tisztviselők karrierrendszere, a közszolgálati életpálya megújítása érdekében. A fejlesztési folyamatok célkitűzéseit foglalja össze a 2011-ben, illetve 2012-ben megjelent Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, (továbbiakban: Program). Főbb fejlesztési irányai a szervezeti fejlesztés, a közigazgatási feladatok, a közigazgatási eljárás szabályozása és a személyzeti kérdések, melyet szélesebb körben értelmez. A közigazgatás személyzetének fogalmába a hivatásos állomány tagjait is beleérti, egyben a fejlesztési célokat is kiterjeszti, mindhárom hivatás tekintetében értelmezi. A korábbi önálló, teljesen különálló jogviszonyok<sup>15</sup> helyett 2010-et követően a kormány egy egységes, összehangolt közszolgálati életpálya modell kialakítását tüzte ki célul, melyben a kormánytisztviselők, a hivatásos és a katonai szolgálati jogviszonyban állók jogviszonyai közötti átjárhatóság feltételrendszerét dolgozza ki. A belépéstől a pályafutás lezárulásáig tartó életút-elemek kialakítása tervezett, és emellett megteremti az egyes ágazatok közötti többirányú mobilizáció lehetőségét, vagyis az átjárhatóságot. Mindez komoly előkészítő munkát igényel, amely keretében szükséges az egyes pálya utak közös kapcsolódási pontjainak feltérképezése, amelyek alapján megvizsgálható, hogy az átjárhatóság az adott pályaelem esetében elképzelhető-e, és ha igen, milyen feltételrendszer mentén. Az átjárhatóság és az új típusú karrierrendszer bemutatására az ötödik fejezetben kerül sor.

---

<sup>14</sup> SZAKÁCS GÁBOR: Az emberi erőforrás gazdálkodás új alapokra helyezésének szükségessége a közigazgatásban és a rendészetsben. Tanulmányok a rendészeti stratégiához. Rendészeti szemle, 2010. különszám pp. 307 -327

<sup>15</sup> A közszolgálatban foglalkoztatottak számát 10 különálló törvény szabályozza: kormánytisztviselők, köztisztviselők, hivatásos szolgálati, katonai szolgálati jogviszonyban állók, közalkalmazottak, állami vezetők, bírák, ügyészek, igazságügyi alkalmazottak, polgármesterek jogállásáról szóló törvények.

## ***2.4 Az új, bevezetésre kerülő közszerológálati életpálya elemei***

A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program<sup>16</sup> által életre hívott új közszerológálati életpálya modell a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás menedzsment folyamatában komplex rendszert alkot, amelyben az egyes elemek szervesen illeszkednek egymáshoz: a hivatásetikai normák, a munkaköri specifikáció, a kiválasztás, a vizsgarendszer, az előmenetel és javadalmazás, az értékelés, a képzés és továbbképzés, valamint az állami gondoskodás/munkáltatói gondoskodás. Az életpálya rendszer lineáris és horizontális elemekből épülhet fel:

*Horizontális elemek* (amelyek a teljes életpálya-rendszert megalapozzák és meghatározzák):

- a munkakör-alapú karrier,
- teljesítményértékelés,
- előmenetel-besorolás, javadalmazás.

*Lineáris életpálya-elemek*

- utánpótlás-képzés, toborzás,
- bemenet- kiválasztás,
- alapvizsga (első mérés),
- szakvizsga és az egyéni fejlődés képzési támogatása,
- vezetőképzés.

*Puha eszközök*

- a karriertámogatás,
- munkáltatói gondoskodás.

*Alapképzés:* Magyarországon a közszerológálatba való bekerülés feltétele a megfelelő végzettség megszerzése. Az alapképzés formája számos terület esetében meghatározó, hiszen az egyes munkaköröket csak meghatározott iskolai végzettséggel lehet betölteni, melyet A közszerológálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Kkr.) szabályoz. Azonban elmondható a közszerológálat egészére, hogy a jogi és az igazgatásszervezői végzettséggel kerülnek a pályára a legnagyobb számban, mely

---

<sup>16</sup> <http://magaryprogram.kormany.hu/> (letöltés ideje: 2014. április 20.)

állandóságot nyújt a rendszernek. Az oktatási rendszer átalakulása és az előzőekben említett átszervezések következményeként a képesítése kormányrendelet rendszeres felülvizsgálata és megújítása szükséges.

*Bemenet:* Egységes toborzás és minőségi kiválasztás biztosítása a három hivatásrend tisztviselői számára. A következő fejezetben részletesebben lesz róla szó.

*Hivatásetika és integritás:* A közszolgálat ethoszának és integritásának növelése, hivatásetikai kódexek elfogadása, az államigazgatási szerveknél a szervezet szabályszerű és etikus működését elősegítő integritásirányítási rendszer kiépítése fontos eleme az új közszolgálati életpályának.

*Előmenetel és karrier, illetményrendszer:* A legfontosabb, mely az új közszolgálati életpálya alapját képezi, a munkakör alapú rendszer kialakítása a közszolgálatban. A kormány törekvései között szerepel a közigazgatási, rendészeti és honvédelmi ágazat közötti mobilitás megteremtése és egységes struktúra felállítása, melyben jól körülhatárolt vezetői és szakértői életutak kidolgozására kerül sor karriermenedzsment keretében. Ezáltal az új közszolgálati életpálya kiszámítható, vonzó életpálya megteremtésre nyílik lehetőség, mely maga után vonja a személyzeti igazgatás fejlesztését, valamint az egységes törvényi szabályozás kidolgozását is. Az előmeneteli rendszerhez szervesen kapcsolódik az utánpótlás biztosítása, melyet gyakornoki, ösztöndíjas és tehetséggondozási programok révén valósulhat meg.

*Továbbképzés:* A képzések teljes körű megújítására kerül sor, mely során létrejött a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, vezették be a kreditrendszert, mely egy integrált továbbképzési jegyzék elkészítését feltételezi; az átszervezés részét képezi az új vezetőképzési és vizsgarendszer bevezetése.

*Teljesítményértékelés:* Mindhárom hivatásrendre egységes, integrált teljesítményértékelés kialakítása, mely mérhető és értékelhető teljesítménykövetelményeket határoz meg. Hatékony működésének előfeltétele a munkakör alapú rendszer bevezetése.

## 2.5 Összefoglaló – ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Milyen főbb különbségek találhatóak az egyes életpálya típusok között?
- Milyen főbb jellegzetességei vannak a zárt életpályának? Melyek az előnyei illetve hátrányai?
- Milyen főbb jellegzetességei vannak a nyílt életpályának? Melyek az előnyei illetve hátrányai?
- Mi jellemző a zsákmányrendszerre?
- Mi indokolta a zsákmányrendszerről való áttérést?
- Mi jellemzi a Magyarországon jelenleg használt rendszert?
- Mely elemekből áll a közszolgálati életpálya?
- Milyen horizontális elemei vannak a közszolgálati életpályának?
- Milyen lineáris elemei vannak a közszolgálati életpálya modellnek?

## 3 Bekerülés a közszolgálatba

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

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

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

### **3.1 A munkaerő tervezés és létszámgazdálkodás a közszolgálatban**

Az emberi erőforrás tervezés alapja a rendszermodell folyamatának, így olyan integrált emberi erőforrás politika és program kidolgozása az elsődleges célja a közszolgálati életpálya modellnek, amely a szervezeti célokat az emberek céljaival összhangban kívánja elérni. Ennek első pillére a munkaerő tervezése és a létszámgazdálkodás. A folyamatok középpontjában a közszolgálati szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű alkalmazott biztosítása áll. A közszférában is valamennyi szervezetnél célszerű formálisan vagy informálisan, tudatosan vagy kevésbé tudatosan munkaerő tervet és létszám-gazdálkodási tervet készíteni. Történhet a szervezet összlétszámára, az egyes szervezeti egységek szintjére, munkakörökre, foglalkoztatási formákra lebontva. A tervezés célja tehát a megfelelő számú és szerkezetű munkaerő biztosítása a megfelelő munkakörbe, a kellő időben. Napjaink közszolgálati gyakorlata – a legfrissebb kutatások alapján<sup>17</sup> – is azt mutatja, hogy központi direktívák és jogszabályok alapján folyik a létszámtervezés, továbbá a szervezet teljes összlétszámára és az egyes szervezeti egységek szintjére vonatkozó információkra fókuszál. Elsősorban egy éves időszakot ölel fel.

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

Az önkormányzati igazgatásban a tervezési folyamatok a szervezet összlétszáma és/vagy az egyes szervezeti egységek érdekeinek figyelembe vételével alakulnak. Elsősorban itt is éves időkeretben gondolkodnak, és a várható szervezeti átalakításokon túl, a költségvetési lehetőségek és a jogszabályi előírások határozzák meg a kereteket. Az államigazgatásban a várható bérpolitika, a költségvetési lehetőségek és a jogszabályi előírások a legjelentősebb információs források a tervezési folyamatban.

Összességében elmondhatjuk, hogy a közszolgálati munkaerő- és létszámtervezés elsősorban nem stratégiai alapú gondolkodást követ. Csekély mértékben, vagy nem illeszkedik az integrált emberi erőforrás gazdálkodási modell egyes rendszerlemeihez. Például, mint a szervezet éves tervezése, emberi erőforrás gazdálkodási stratégiák, egyéb szervezeti stratégiák, fluktuáció jelentősége, szervezet előző évi létszámadatai, illetve a munkaerőpiac

---

<sup>17</sup> SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 12 – 17.

aktuális állapota. (Elsősorban a költségvetés, a bérköltségek és a jogszabályi előírások kerülnek a fókuszba, mint a tervezés információs bázisa.)

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

A jövőben szükséges a folyamat stratégiai jellegének erősítése, és az egyes szervezeti kultúrák lehetőségeihez mérten, az integrált emberi erőforrás rendszermodell egyes elemeivel való összekapcsolása. Így az aktuális éves költségvetésen és a jogszabályi környezet figyelembe vételén túl egyéb, stratégiaileg fontos tényezők bevonása a tervezési folyamatba.

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

A munkaerő biztosításának folyamata a tervezési időszakot követően olyan meghatározó elemekből tevődik össze, mint a toborzás, pályáztatás és kiválasztás módszerei és eszközei. Azok előkészítése, és a szervezeti célokhoz való rendelése nagyon kiemelt feladat.

A toborzás és kiválasztás a közszolgálati életpálya modell egyik leghangsúlyosabb eleme, hiszen alapvetően meghatározza a személyi állomány minőségét. Valamint az összes többi elemére is hatással van. Esetünkben is érvényesülnie kell a „megfelelő embert a megfelelő helyre” szlogennek, hiszen az általános emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában is az egyik alaptételnek számít.<sup>18</sup>

A közigazgatásba való bekerülés a közszolgálat működésének az egyik legfontosabb folyamata, hiszen a megfelelő szakemberek kiválasztása adja meg a hatékonyság bázisát. A megfelelő toborzás és kiválasztás jelenti a hatékony közigazgatási működés feltételrendszerét, hiszen ezen tevékenység által biztosítják a szervezetek saját maguk számára azt a

---

<sup>18</sup> BARTA ZSUZSANNA: Az életpálya modell és a megújuló közszolgálati emberi erőforrás menedzsment összefüggései in Átalakuló emberi erőforrás menedzsment (szerk.: Poór – Karoliny – Berde – Takács), Complex Kiadó, Bp., 2012., 89 – 96 p.

humán erőforrást, amely által versenyképességüket fenntarthatják. Ebből adódóan jól látható, hogy a toborzás és kiválasztás befolyásolja az életpálya egészét.

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

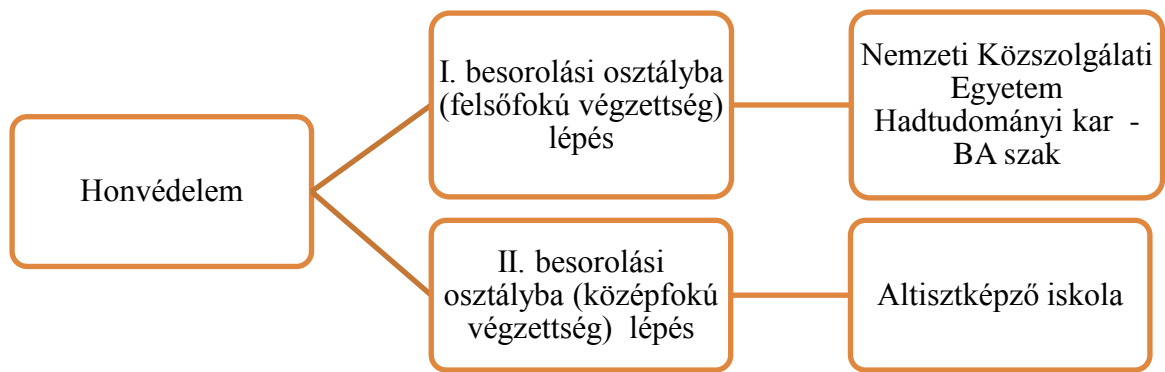
A közszolgálatba való bekerülés módja hivatásrendek között eltérő. Az áttekinthetőség érdekében a hivatásrendek sajátosságait az alábbi táblázatokban foglaltuk össze:



2. ábra: A közszolgálatba való bekerülés módja (Közigazgatás)

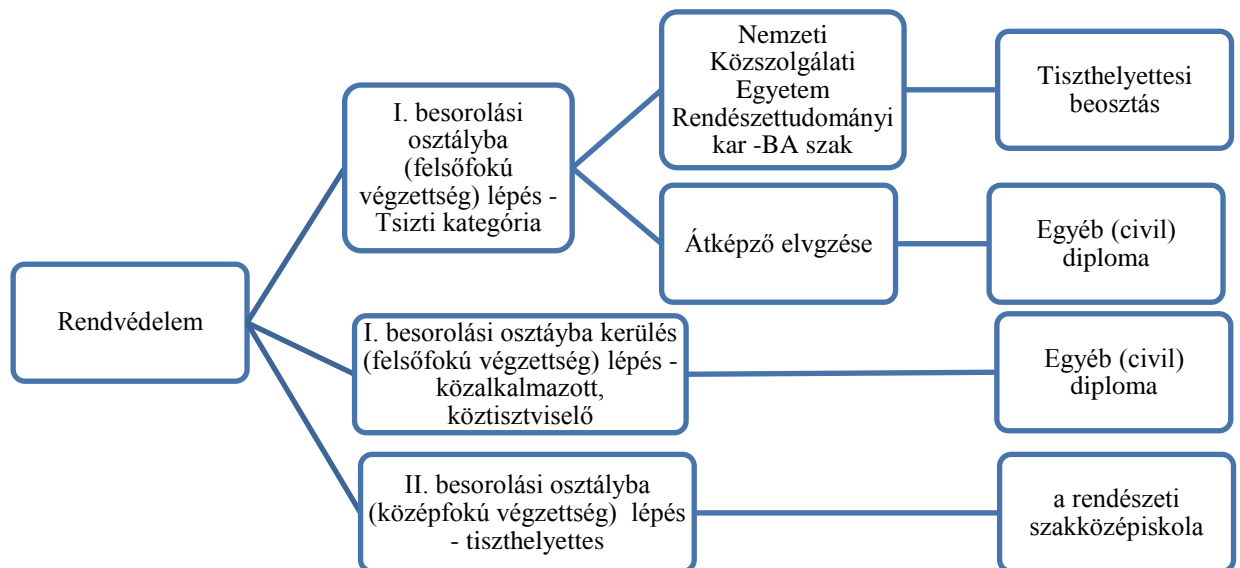
A közigazgatás I. besorolási osztályba a legnagyobb számban az igazgatásszervező és a jogi diplomával rendelkezők kerülnek. Azok, akik nem rendelkeznek egyik (vagy más felsőfokú) végzettséggel sem közigazgatási vizsgát kell tenniük, ugyanígy a II. besorolási osztályba kerülők is.





3. ábra: A közszolgálatba való bekerülés módja (Honvédelem)

A honvédelmi kötelékbe a bekerülés kizárólag katonai végzettséggel történhet, mind a közép-, mind pedig felsőfokú végzettség esetében.



4. ábra: A közszolgálatba való bekerülés módja (Rendvédelem)

Látható, hogy a rendvédelemben a bekerülésre való lehetőség jóval szerteágzóbb, mint a honvédelem esetében. Fontos megemlíteni, hogy a közalkalmazotti és köztisztviselői munkakörökben nem előírás a rendészeti ismeretek elsajátítása. Ugyanez a jellemző a közigazgatásban is, hiszen itt sem kötelező a közigazgatási alap- és szakvizsga teljesítése sem a közalkalmazotti, sem a Munka Törvénykönyve szerint foglalkoztatottak esetében.

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

### 3.2.1. A toborzás

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

- a humán erőforrás tervezés során keletkező döntések nyomán;
- megüresedés esetén, amikor egy munkakör szabaddá válik;
- egy dolgozó munkaviszonya valamely okból megszűnik;
- szervezeten belüli mozgás (előléptetés vagy új munkakörbe helyezés) esetén is fennmarad egy betöltetlen pozíció;
- szervezeti átalakulás során új munkakör keletkezhet.

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

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

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

A külső forrásból történő toborzás legnagyobb előnye, hogy egy új szemlélet, képesség és készség érkezik a szervezetbe, amely frissítően hat, mely egyben a hátránya is, hiszen a

közszolgálat működésének ismerete hiányában a beillesztési folyamat jelentősen megnövekszik. Ezen felül költség- és időigényesebb a folyamat lebonyolítása.

A toborzás külső módjai és eszközei a következők:

- KÖZIGÁLLÁS (Közszolgálat elektronikus pályáztatási rendszere),
- nyomtatott sajtóban való megjelenés,
- külső szolgáltató igénybevétele,
- közösségi hálók, ismeretségi ajánlások,
- állásbörzék, saját szervezésű toborzás,
- képző intézményekkel való kapcsolattartás, gólyatábor,
- rendészeti szakközépiskola, honvédelmi altisztképző, Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
- gyakornoki és ösztöndíjas programok,
- adatbázis kialakítás (TARTINFO, KÖZIGÁLLÁS),
- tehetséggondozási adatbank (például: Belügyminisztériumban létrehozott adatbank),
- rendészeti és honvédelmi fakultációs középiskolai képzések kínálta lehetőségek,
- átszervezések, áthelyezések.

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

### *Államigazgatás*

A közszolgálatban számos toborzási eszköz áll rendelkezésre, amely mind a minőségi munkaerő utánpótlást szolgálják. A közszolgálat internetes állásportálja a Közigállás nevű honlap ([www.kozigallas.gov.hu](http://www.kozigallas.gov.hu)). A felületen a közszolgálatban megüresedő pozíciók feltüntetésére van lehetőség. Jelenleg a közalkalmazotti álláshelyeket kötelező meghirdetni, a közszolgálati tisztviselői álláshelyeket pedig abban az esetben, ha pályázati eljárással szeretné a munkáltató betölteni a megüresedett állást.

Sajnálatos tény, hogy az állásportál fejlesztése 2008-as üzembe helyezése óta nem történt meg, így még a jogszabályi változásokat sem képes teljes mértékben követni, állapota messze elmarad a magánszféra felhasználóbarát felületeitől, rontva ezzel a közigazgatás külső megítélését.

Hagyományos toborzási eszközök használatára nincs gyakorlat a közszolgalatban, azonban itt emlitenem meg a tartalékállomány rendszerét, mely ugyan a rendszerből távozókat igyekszik visszaintegrálni, illetve részükre szolgáltat lehetőséget a visszatérésre, mégis egyfajta toborzási eszközt nyújt a szervezetek számára, melyet nemzetközi példák (példuál. Franciaország) mintájára hoztak létre. Elsődleges célja, hogy a megüresedett állásokat először szerven belül, és amennyiben nem találtak megfelelő jelöltet, a szervek között tölthetik be. Abban az esetben kerül sor nyílt pályázatra, ha mindkét eljárás eredménytelennek bizonyult. 2012. szeptember 1-től a honvédelmi és rendvédelmi szervek munkatársai is bekerülnek a nyilvántartásba, így segítve továbbfoglalkoztatásukat. Ezáltal elősegíti a mobilitást, vagyis a különböző közszolgalati jogviszonyok közötti átjárhatóságot. A közigazgatási életpályák harmonizálására való törekvés megjelenik az NKE által nyújtott iskolarendszerű képzésekben is. Az átjárhatóság lehetőségét az alapképzési modullal teremti meg az egyetem. Ugyanakkor a végkielégítés kifizetésére csak abban az esetben kerül sor, ha valaki véglegesen kikerül a közigazgatás rendszeréből.

### *Honvédelem*

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

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

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

## *Rendvédelem*

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

Ebből adódóan a rendvédelemben a toborzási funkció a képzőszervekkel való kapcsolattartásra irányul, főleg a középiskolák és a NKE végzett hallgatóira összpontosul.

Szakmai tapasztalatot igénylő munkakörök betöltése esetén a belső áthelyezés a bevett gyakorlat. Elenyésző azoknak a száma akik „kívülről” érkeznek a szervezetbe.

### *3.2.2. Kiválasztási eljárások*

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

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

- alkalmassági vizsgálatok (egészségi, fizikai, pszichikai),

- szűrővizsgálatok (orvosi, egészségügyi, pszichológiai),
- életkori sajátosságok, megkötések,
- a törvényi előírások ellenőrzése (például: összeférhetlenség, nemzetbiztonsági alkalmasság),
- interjú technikák (panel -, Board -, csoportos -, szituációs -, strukturált - és stressz interjú),
- kiválasztási tesztek alkalmazása,
- értékelő központok (kompetencia alapú kiválasztás, Assessment Center),
- önéletrajz és motivációs levél, életút kérdőív
- referencia és/vagy ajánlaskérés,
- gyakornoki és pályakezdő programok
- próbaidős foglalkoztatás

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

### *Államigazgatás*

A kiválasztás szabályai az évek során folyamatosan változtak, a kötelező pályáztatási rendszer szabályaitól kezdve, a pályáztatás csupán lehetőségként való szabályozásáig. Korábban a vezetők kiválasztását a Nemzeti Közigazgatási Intézet kötelező jelleggel végezte. Jelenleg a hatályos szabályozás alapján kötelező pályáztatás nincs. Pályázat lefolytatására két esetben kerül sor, elsősorban ha jogszabály azt bizonyos speciális esetekben előírja, illetve ha a munkáltató saját mérlegelése alapján maga dönt a pályázat kiírásáról. (Ha azonban a pályázati eljárás mellett dönt, akkor kinevezést adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt.) Egyebekben ún. meghívásos eljárás is

alkalmazható. Ezzel a munkáltatók lehetőséget kaptak a kiválasztási eljárás gyors, rugalmas és egyedi igényekhez illeszkedő kezelésére.<sup>19</sup>

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

A kiválasztás során és azt követően bizonyos törvényben rögzített és a szerv egyedi igényei alapján felállított kritériumoknak kell megfelelniük a jelentkezőknek. A közszolgálat sajátosságait tekintve jogszabály írja elő a számításba vehető jelöltek szükséges jellemzőit. A szelekciós elemeket két fő csoportra bontva, az alkalmazás általános feltételei és az alkalmazás különös feltételei mentén indokolt tárgyalni. Ezek jelentős szelekciót eredményeznek, amely leszűkítik a kínálatot. Általános alkalmazási feltételek a hazai közigazgatásban: magyar állampolgárság, cselekvőképesség, büntetlen előélet, megfelelő egészségi állapot, alsó- és felső korhatár, minimum iskolai végzettség. Különös alkalmazási feltételek a hazai közszolgálatban: az adott munkakörhöz speciálisan meghatározott képzettség (képesítési kormányrendelet alapján), végzettség igazolása, szakmai gyakorlat, egyéb speciális tudás, készség az adott közigazgatási szerv elvárásainak megfelelően.

A közigazgatás intézményeinél nem annyira szigorú az alkalmassági és szűrővizsgálati rendszer – leginkább az egészségügyi/orvosi vizsgálatok a jellemzőek.

### *Honvédelem*

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

Az orvosi, pszichikai és fizikai alkalmassági vizsgálatok minden szervnél kötelezőek és a mérések minősítéssel zárulnak, mely alapján 5 fokozat valamelyikébe sorolják a jelentkezőt (alkalmas, korlátozottan alkalmas, ideiglenesen alkalmatlan, alkalmatlan, nincs minősítés). A

---

<sup>19</sup> 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

honvédelemben a különös alkalmazási feltételek esetében a képesítési előírásokon, szakmai gyakorlat vagy egyéb speciális tudás elvárásán felül egyéb vizsgálatok is elrendelhetők.

### *Rendvédelem*

A rendvédelmi területen két részre osztható a kiválasztási rendszer felépítése. A rendvédelemben a munkaviszony előtt lebonyolított kiválasztási eljárásnak kevésbé jelentős szerepe van, hiszen mint ahogy a toborzási részben is kifejtésre került, kicsi a merítési lehetőség és gyakorlatilag egy zárt rendszeren belüli mozgás történik. A belépés feltétele pszichikai és fizikai alkalmasság vizsgálat, melynek teljesítése alapkövetelmény, hiszen a szervezeti kultúra sajátos jellegénél fogva elsősorban a különböző alkalmassági és szűrővizsgálatokat tartja fontosnak, valamint a törvényi előírásoknak való megfelelést, és az életkori sajátosságokat. Megjegyezendő, hogy a leendő rendőrök mind a középiskolába, mind pedig a felsőoktatásba való bekerülést megelőzően egy komplex alkalmassági felvételi eljárást követően kezdhetik meg tanulmányaikat vagy léphetnek tovább a felsőoktatásba.

A vezető kiválasztás egy külön eljárás keretében bonyolítja le a Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága (BM OKTF). Minden rendészeti dolgozó vezetői kinevezését megelőzően egy kiválasztási eljáráson, valamint egy vezetővé képző tanfolyamon köteles részt venni. A kiválasztás folyamata ezáltal két részből áll: az első szakaszban egy tesztsorozat kitöltésére kerül sor és amennyiben a jelölt azt sikeresen elvégzi, részt vesz a rendészeti vezetővé képző tanfolyamon. A tanfolyamot vizsga követi, melynek teljesítésével és az oklevél megszerzésével a vezetővé válás feltételét teljesíti.

A kiválasztási kultúra meglehetősen egységes, jellegzetesen közszolgálat specifikus képet mutat. A fenti sajátosságokon túl, mindhárom szervezetben az önéletrajz (és motivációs levél), valamint az erre épülő kötetlen interjú beszélgetés a jellemző gyakorlat. Nincs markáns különbség az egyes végzettségű beosztottak kiválasztási módszereiben.<sup>20</sup>

A jövő stratégiai törekvéseit nézve, bizonyos pozíciók és/vagy munkakörök kapcsán - majd a szervezet egészére vonatkoztatva - üdvözítő lenne az egységes, kompetencia alapú metódusokat bevezetni a rendszerbe, hiszen az integrált rendszermodell is ennek megfelelően szervezi folyamatait. Gondolunk itt a kompetencia alapú kiválasztási programokra, amelyek megalapozzák a rendszerbe bekerülő személyi állomány beillesztési, motivációs, fejlesztési, teljesítményértékelési folyamatait. Ezen a területen még mindig a hagyományos eszközök

---

<sup>20</sup> vezető, középvezető, felsőfokú végzettségű, középfokú végzettségű, alacsony fokú végzettségű beosztotti állomány



alkalmazása a jellemző, itt érezzük leginkább a rendszer hiányosságait, és a fejlesztés szükségességét. A jelenleg folyamatban lévő kutatások (MAR, TÉR) eredményei vélhetően változásokat indukálnak majd.

### **3.3 A munkaerő megtartása a gyakorlatban**

A szervezeti céloknak megfelelő kompetenciával<sup>21</sup> rendelkező munkaerő megtartása a munkaerő-gazdálkodás kiemelkedően fontos feladata. Alapvető cél azoknak a munkatársaknak a belső munkaerőpiacon való tartása, akik fontosak a szervezet számára, akiknek pótlása költséges és a munkaerőpiacon hiány van belőlük. Ehhez viszont folyamatos információszerzésre kell törekedni, hogy ismeretekkel rendelkezzenek az új belépők, illetve a már régebben foglalkoztatottak beállítottságáról, motivációjáról, elvárásairól és véleményéről.

A munkaerő-megtartás eszközei:

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

A közszolgálatban bizonyos szakmákat betöltő személyi állományt nagyon nehéz megtartani a szervezetben. Ennek elsősorú okaként a kielezett munkaerő-piaci versenyt és a rossz munkakörülményeket nevezhetjük meg. A rendvédelemben problémának tartják a közszolgálati munka alacsony bérszínvonalát és a munkahely és pozíció negatív társadalmi megítélését. Ezzel együtt üdvözítő, hogy a közszférában nem jelentenek kockázatot a munkaerő megtartásában a munkafolyamatok jellege, az alkalmazotti állomány kompetenciái és a vezetői kompetenciák.<sup>22</sup>

A rendvédelem területén a középfokú végzettségű beosztottak, a közigazgatásban pedig a felsőfokú végzettségű ügyintézők megtartása a legproblémásabb. A jövő közszolgálati HR politikáját nézve fontos lenne az egyes hivatásrendeknél a magas kockázati faktorról jellemzett beosztotti állomány esetében a megtartási stratégia újragondolása, esetleges kialakítása. A közszolgálati munka bérszínvonalának tompítására (amin nem tud a szervezet változtatni) az erkölcsi és motivációs rendszerek fejlesztésével érhető el az összlétszám, és szervezeti egységek szintén. A munkaerőpiac erős elszívó hatása és versenyképes

---

<sup>21</sup> kompetencia: készség, képesség, jártasság

<sup>22</sup> SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 17 - 19

bérlpolitikája ellensúlyozható a belső szervezeti lehetőségek erősítése és a gyengeségek leküzdése által.

### **3.4 Felvétel, munkaviszony létesítés és beillesztés a szervezetbe**

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

A közszolgálatra jellemző gyakorlatban csak néhány esetben fedezhető fel alkalmazott módszerként a beillesztési és orientációs program. Ezt támasztja alá a 2013 -2014-ben, a közszolgálat egészét vizsgáló „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás<sup>23</sup> is, melynek eredményei szerint a tisztviselők csekély százaléka hallott már beillesztési programokról. Ezzel együtt elsősorban az új belépőkkel való szervezett foglalkozásként azonosítják a módszert. Napjainkban a szervezetekben létező egységes beillesztési rendszer túlnyomó többségben a felettes vezetőtől, vagy a megbízott munkatárstól kapott szóbeli vagy írásbeli tájékoztatásban merül ki. Pozitív elemként jelenik meg, hogy az e-learning és a blended learning eszközöket elkezdték alkalmazni a tájékoztatási és munkába illesztési folyamatokban, azonban ennek mennyiségi és minőségi javítása még eredményesebbé tehetné a folyamatokat.

A beillesztés több szempontból is nagy jelentőséggel bír. A fent említett gyorsabb beilleszkedésen túl kihat a munkavállalói elégedettségre, ráadásul fontos munkahelyi szocializációs feladat is egyben. A folyamatnak ideális esetben illeszkednie kell az új munkatárs tapasztalataihhoz, hiszen eltérő elbánásra van szükség egy pályakezdő fiatal esetében, mint egy nagy tapasztalattal rendelkező szakértő munkatárssal szemben. A program lebonyolításának koordinációja a személyzeti osztály feladata, ebből adódóan megítélésükre is hatással van, hiszen az első benyomás a szervezetről a HR osztályon keresztül éri az új belépőt. A munkahelyi elégedettség javítására a korszerűen működő szervezeteknél általában

---

<sup>23</sup> SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 37-39.

ezeket a módszereket használják: a kompetencia alapú, modern eszközök alkalmazása a beillesztési programokba, a coaching, a mentori rendszer és a beillesztési tréning gyakorlatának bevezetése, illetve ahol létezik, erősítése.

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

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

Az egyéni beillesztés elemei során a munkatárs a saját munkájához közvetlenül tartozó specifikus tartalmakat ismeri meg, melyet nagyban befolyásol a személy szakmai tapasztalata. Számos esetben rotációs szakaszokat tartanak az új belépő számára,<sup>24</sup> mely során meghatározott időt tölt el egy-egy területen. Pályakezdők esetében úgynevezett mentort jelölnek ki, aki mindenben segít, támogatja a munkavégzést és segíti a gyakornokot a beilleszkedésben.

Az utóbbi időben egyre elterjedtebb az újonnan érkező vezetők támogatása a kompetencia alapú módszerek alkalmazása, úgymint a beillesztési coaching vagy onboarding tanácsadás<sup>25</sup>. Ez a fajta támogatás az egyéni fejlesztéshez tartozik. Ennek lényege az, hogy az újonnan kinevezett vezető megismerkedjen a szervezettel, azonosítsa a problémás területeket és ezek alapján alakítsa ki célkitűzéseit. A tanácsadó, mint objektív külső szemlélő struktúrát nyújt a benyomások elrendezéséhez és értelmezéséhez, és hozzájárul a nagyobb hatékonyságra irányuló akciótervek készítéséhez. Az első lépés mindig a diagnózis: mi történik pontosan, milyen jeleket észlel az új vezető, és ezek hogyan állnak össze értelmes egészszé. Így elérhető a teljesítmény növelése és a készségek-képességek fejlesztése, mely által a vezető – sokkal hamarabb – csapatként képes együttműködni a beosztottakkal és elsajátítsa a szervezeti kultúra elemeit. A tanácsadó célja, hogy a kontrollérzetet növelje, ami által nagyobb felelősségvállalás érhető el az újonnan érkező vezető számára. A tanácsadó támogatásával elérhető, hogy a legjobbat hozzák ki az új együttműködésből.

---

<sup>24</sup>rotációs szakasz: a betanulási időszakban az új munkatárs bizonyos időszakot eltölt a számára releváns szervezeti egységeken

<sup>25</sup>KAROLINY MÁRTONNÉ: Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás-kiválasztás, beillesztés és leépítés; MATICSEKNÉ LIZÁK MARIANN: Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv. Complex kiadó, Budapest, 2002 pp 270 -272,

### **3.5 Próbaidős rendszerek**

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

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

A rendvédelemben „a szolgálati viszony létesítésekor legalább három, de legfeljebb tizenkét hónapig terjedő próbaidőt kell kikötni. Tizenkét hónap próbaidőt kell kikötni, ha a jelentkező nem rendelkezik a beosztáshoz szükséges szakirányú iskolai végzettséggel (szakképesítéssel).”<sup>26</sup> A szerződéses katonák esetében a próbaidő hat hónap, míg az államigazgatásban azonban legalább három, de legfeljebb hat hónapos próbaidőt kell kikötni.

### **3.6 Gyakornoki programok**

A korábbi években nem tulajdonítottak nagy jelentőséget az utánpótlás programok kialakításának, ebből adódóan jelenleg nincs egységes gyakornoki vagy utánpótlás politika a közszolgálatban. Néhány központi próbálkozástól eltekintve a gyakornokságra leginkább a spontaneitás és az esetlegesség volt jellemző. A szervek erőforrás és idő függvényében vállaltak egyéni elbírálás során gyakornokokat, mely igazán hatékonynak nem mondható. A

---

<sup>26</sup> 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

felsőoktatási intézmények és a közszolgálati szervek közötti partnerségi kapcsolat jelenleg gyerekcipőben jár. Ez nagyban függ a karrierirodák és a jelentkezők aktivitásától és talpraesettőségétől.

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

### *Államigazgatás*

Az közigazgatásban – kapcsolódva a Magyar program gondolatosságához – számos, a pályakezdőket segítő és támogató programot hoztak létre. Ilyen a KÖZIGÁLLÁS – a közszolgálat állásportálja, ami külön fókuszál az ösztöndíjas megoldásokra.<sup>27</sup> Ezen a portálon, a közszférán belüli kormánytisztviselői, köztisztviselői és közalkalmazotti pályázatok érhetőek el. Kiemelten létezik egy ösztöndíjas modul, ahol az összes, a pályakezdő diplomások programjában résztvevő intézmény által meghirdetett ösztöndíjas pályázat elérhető.

A közszolgálatban jelenleg egy központi koordinációban lebonyolított gyakornoki programról beszélhetünk. A Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program a kormány kiemelt támogatásával valósult meg. Fő célkitűzése a közigazgatási szakemberek utánpótlásának biztosítása. A Kormány által alapított ösztöndíj célja a megfelelően képzett, szakmailag elhivatott, gyakorlati tapasztalattal rendelkező, a nemzeti közigazgatás iránt elkötelezett szakember-utánpótlás biztosítása.<sup>28</sup> Elsősorban a közigazgatási életpálya iránt elhivatott, idegen nyelveket beszélő, felsőfokú végzettséggel rendelkező fiataloknak szóló program, melynek kapcsán a friss diplomások érdeklődésüknek megfelelő szakmai gyakorlatot szerezhetnek.

---

<sup>27</sup> [www.kozigallas.gov.hu](http://www.kozigallas.gov.hu) (letöltés ideje: 2014. április)

<sup>28</sup> Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 228/2011. (X. 28.) Korm. rendelet 4. § (1) bekezdésének a) pontja alapján a KIH hirdeti meg. forrás: <http://www.kozigosztondij.gov.hu/2014/> (letöltés ideje: 2013. december)

## *Honvédelem*

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

## *Rendvédelem*

A másik két területhez hasonló pályakezdő gyakornoki rendszer már a középiskolai tanulmányok során megkezdődik szervezett, előírt formában, melyet az adott iskola szabályzata határoz meg. Ez azonban a tiszthelyettes képzés részeként valósul meg és pályaaorientációs programként jelenik meg. A felsőoktatáshoz kapcsolódóan egységes utánpótlás program az államigazgatáshoz hasonlóan azonban jelenleg nem működik. Tapasztalatszerzés céljából néhány esetben egyes szervek fogadnak tanulókat, viszont ezek személyes kapcsolatok vagy egyedi együttműködési megállapodások révén jönnek létre.

A közszolgálat gyakorlatában a próbaidős és ösztöndíjas programokat napjainkban elsősorban az új beosztottak részére tartják jónak és alkalmazhatónak, azonban összességében a már megvalósult programokat inkább közepes szintűre értékeli a személyi állomány. A közszolgálati átjárhatóságra való törekvések gondolatisága mentén szükségesnek tartjuk a két terület összehangolását az egyes hivatásrendeknél.<sup>29</sup>

### **3.7 Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Milyen elvek mentén folyik jelenleg munkaerő tervezése és a létszámgazdálkodás?
- Mi a funkciója a munkaerő tervezésnek és a létszámgazdálkodásnak?
- A toborzás mely formáit ismeri és melyek használata a leggyakoribb?
- A toborzás mely formáit ismeri és melyek használata a leggyakoribb?

---

<sup>29</sup> SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 39 - 46.

- Mi a célja a tartalékállomány rendszerének?
- Mi a beillesztési folyamat funkciója?
- Hogyan illeszkedik a kiválasztás folyamata a szervezetbe való beillesztéshez?
- Mi a célja a próbaidőnek?
- Milyen gyakornoki programok jelennek meg a közszolgalatban?

## **4 A közszolgalati életpályán történő előrehaladás – életpálya tervezés és karriertervezés**

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

### **4.1 A karrier értelmezése és dimenziói**

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

#### **4.1.1. A karriert meghatározó tényezők**

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

hozza meg a siker ízét. Mindannyian másként igyekszünk elérni, egy azonban közös, hogy vágyunk rá.

„A sikeres élet az, ahol jó felkelni, és jó lefeküdni”<sup>30</sup> állítja egy ismeretlen szerző. Ha ebből az egyszerű, de találó példából indulunk ki, nem nehéz belátnunk, hogy a társadalmi és anyagi hovatartozástól függetlenül is lehetünk sikeresek. Annak elérését tehát nem környezetünkben, hanem saját magunkban kell keresnünk.

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

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

#### 4.1.2. *A karrier fogalma*

A *carriere* francia eredetű szó, jelentése életpálya, életút, pályafutás. A magyar értelmező szótár szerint gyors, sikeres előmenetelt jelent. A kifejezés angol eredete (*carriageway*) pedig úttestként definiálja.<sup>31</sup> Minden nyelv másként írja le, egy közös pont azonban mégis akad mindegyikben, ami nem más, mint a folytonosság.

Sokféle szempont szerint próbálták meghatározni a karriert, eleinte főleg szubjektív és objektív nézőpontokra támaszkodva. Barley olyan pszichológusokat idéz, akik a karriert szubjektív alapon közelítették meg és személyes tapasztalatok összességeként értelmezték azt. Az objektív szemléletet a szociológusok képviselték, akik a munkamegosztásban való részvétel intézményesült formájaként definiálták a karriert. Greenhaus egyesítette a szubjektív és objektív elemeket, ily módon a karriert az életpálya alatt felhalmozott munkatapasztalatok soraként fogta fel, ahol az egyéni aspirációkat, érzéseket és szükségleteket ezen munkatapasztalatok szolgálatába állította. Judi Marshall volt az első, aki ki merte jelenteni, hogy a karrier fogalma túlságosan a férfiak igényeire és pszichológiájára épül, ezzel egyfajta társadalomkritikát fogalmazott meg, és egy másfajta karrierszemlélet kialakítását sürgette.<sup>32</sup> Ha a karriert szűkebb értelemben nézzük, azaz csak a munka világában elért eredményeket

---

<sup>30</sup>[http://www.megoldasok.hu/vav/vav\\_siker.htm](http://www.megoldasok.hu/vav/vav_siker.htm) (Letöltés ideje: 2014. május 5.)

<sup>31</sup> KLEIN SÁNDOR – KLEIN BALÁZS: *A szervezet lelke*, EDGE 2000. Kiadó, Budapest, 2006. p 663.

<sup>32</sup> KONCZ KATALIN: *Karriermenedzsment*. Aula kiadó, Budapest, 2004, pp. 104-106.



tekintjük, akkor Marshall kritikájában valóban van ráció, hiszen a nők elenyésző hányada fut be sikeresnek mondható karriert a teljes életpályaszakaszt tekintve.

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

#### *4.1.3. Egyéni életpálya szakaszok*

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

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

- foglalkozásválasztás,
- munkahelyválasztás,
- karrierválasztás.

Ezekben a választásokban a már említett külső környezeti tényezők (pénz, családi háttér, munkaerőpiac felvevőképessége, választott munkahelyi környezet) és belső tényezők (egyéni vágyak, készségek, képességek, kitartás) mind befolyásolják az egyént. A három fázis egy életpályán belül akár többször is megismétlődhet, sőt sokszor szükséges is a folyamatos fejlődés szempontjából.<sup>33</sup>

Az életpálya szakaszok életkor szerinti kategorizálása során hét fázist különböztethetünk meg, amelyek a választási szakaszok alpontjaiként is értelmezhetők.<sup>34</sup>

- Foglalkozásválasztás

Alapvető karriertörekvések (16-18. év között)

Karrier előkészítése (18-24. év között)

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

- Munkahelyválasztás

Kezdeti karrier (24-30. év között)

---

<sup>33</sup> NORBERT F. ELBERT – KAROLINY MÁRTONNÉ – FARKAS FERENC – POÓR JÓZSEF: Személyzeti emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex kiadó, Budapest, 2006, pp. 321-322.

<sup>34</sup> PINTÉR ZSOLT: Hogyan csináljunk karriert? Horton Books Kiadó, Budapest, 2001., p. 23.

Lényegi szempont ebben a fázisban a munkáltató és a munkakör helyes megválasztása.

- Karrierválasztás

Karrier építése-kibontakozása (30-38. év között)

Itt valósul meg a munkahelyi szocializáció, a szervezet és az egyén egymáshoz idomulása, a munka specializálódása, azaz a szakértővé válás folyamata. Itt fogalmazódnak meg a hosszabb távú karriercélok kitűzése és ezzel párhuzamban a jelenlegi munkahely felülvizsgálata, hogy ezek a karriercélok megvalósíthatók e az adott szervezeten belül vagy sem.

Karriercsúcs (38-45. év között)

A közép karrierhez tartozik a generalistává válás, azaz az addigi munkatapasztalatokra épülő széles rálátás.

Megőrzés, fenntartás (45-55. év között)

Nyugdíj előtt (55-65. év között)

Késői karrier szakasza, ahol a felhalmozott tudás átadása, a mentori tevékenység erősítése és a nyugdíjba vonulás előkészítése a legfőbb feladat.

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

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

A karriermenedzsmet a változó stratégiai igényeknek megfelelően a szervezet számára lehet:<sup>35</sup>

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

---

<sup>35</sup> BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – GELEI – KOVÁTS – TAKÁCS: Stratégiai emberi erőforrás menedzsmet, JKK Kerszöv, Bp., 2000., pp. 162.

HR és a karriermenedzselés célját tekintve tehát ugyanaz, csupán a funkciók szerepe és súlya változik meg. Így tehát nem következtetünk rosszul, ha a karriermenedzsmentet az emberi erőforrás stratégiájának középpontjába állítjuk.<sup>36</sup>

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

### *Emberi erőforrás-áramlásra alapozott stratégia*

Ebben a struktúrában három különböző alapmodellt használhatnak a szervezetek, bár érdemes leszögezni, hogy kizárólag egyfajta modellt a szervezet egészére nagyon ritkán, vagy szinte soha nem alkalmaznak. Így az emberi erőforrás áramlás folyamatának egészére történetileg négy alapmodell alakult ki. Többnyire munkaszintekre és munkakörökre bontva például (speciális, általános, vezetői, szakértői) kezelik az alábbiakat.<sup>37</sup>

#### *1. Élethosszig tartó alkalmazás modellje*

Az egyén iskolai tanulmányai befejeztével a szervezeti hierarchia legaljáról indul, és eredményei alapján lépdel feljebb a ranglétrán. Ennél a modellnél a szervezet nagy hangsúlyt fektet a munkaszocializációra, és a szervezeti kultúra integrálására. Gyakoriak a rotációs programok, melyek hozzájárulnak a teljes munkafolyamat megértéséhez és növelik a lojalitást. A viszonylag magas munkahelyi bérek és a rendszeres képzések hozzájárulnak az elbocsátási, és munkahely változtatási arány csökkentéséhez. Ez a modell jellemzően a japán szervezeti kultúra példáját testesíti meg, és ez a *jellegzetes modellje a hazai közszféra (minisztériumok, államigazgatás) emberi erőforrás áramlásának is.*

---

<sup>36</sup> KONCZ KATALIN: A szervezeti karriermenedzsment céljai és folyamata. Munkaügyi Szemle, 2004., 48. évf. 1. szám

<sup>37</sup> BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – GELEI – KOVÁTS – TAKÁCS: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, JKI Kerszöv, Bp., 2000., pp. 152 – 153.

## 2. „Fel vagy ki” (FVK) modellje

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

## 3. „Be vagy ki” (BVK) modellje

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

## 4. „Vegyes” modell

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

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

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

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

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

### *2. Akadémia jellegű szervezeti struktúra*

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

### *3. Klub jellegű szervezeti struktúra*

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

### *4. Erődítmény jellegű szervezeti struktúra*

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

#### 4.1.5. Szervezeti és egyéni karrier törekvések összehangolása

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

<b>Szervezeti karrier perspektívák</b>	<b>Egyéni karrier perspektívák</b>
A szervezet jövőbeli személyzet igényét határozza meg.	Az egyén képességeit és érdeklődését határozza meg.
Karrier-létrákat tervez.	Élet és munka célokat tervez.
Felméri az egyéni képességeket és tréning szükségletet.	Felméri az alternatív utakat a szervezeten belül és kívül.
Összeilleszti a szervezeti igényt és az egyéni képességeket.	Feltárja a változásokat az érdeklődésben és célokban, ahogy az élet szakasz változik.
Auditálja és fejleszti a szervezet karrier rendszerét.	

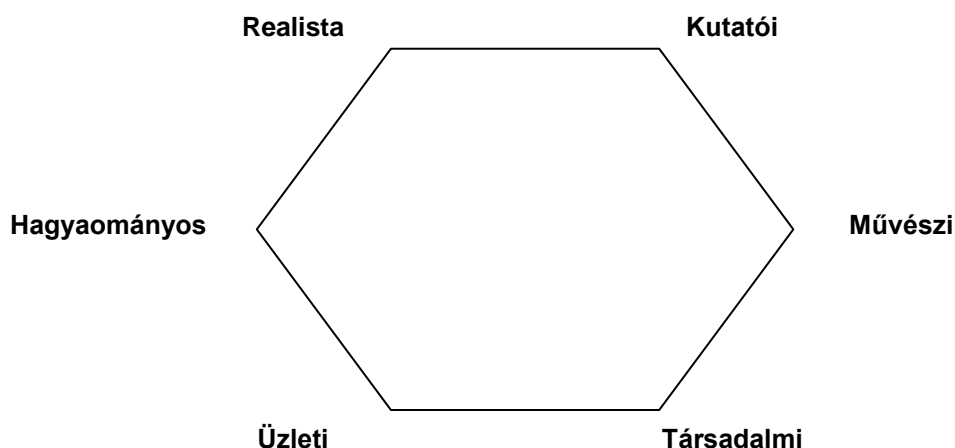
5. ábra: A szervezeti és egyéni karrier perspektívái<sup>38</sup>

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

Az egyéni vonások és törekvések, valamint a munka természetének egymásra sajátosan értelmezhető. A szervezeti kultúrában sikeres a munkavállaló, ha hasonló szemlélettel rendelkezik, mint amit a munkahely megkövetel. Ennek megfelelően hatféle munkakörnyezet lehetséges:<sup>39</sup>

<sup>38</sup> saját szerkesztés, forrás: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (szerzők: KAROLINY – POÓR), Bp., Complex Kiadó, 2010.

<sup>39</sup> KONCZ KATALIN: Karriermenedzsment. Aula kiadó, Budapest, 2004, 134-135. p.



6. ábra: Munkakörnyezetek a szervezetben <sup>40</sup>

#### *Realista környezet*

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

#### *Hagyományos környezet*

Leszabályozottság, összetettség és strukturáltság jellemzi, ahol főként az olyan munkavállalót preferálják, aki precíz, pontos és jól átlátja a folyamatokat stressz és monotonitástűrő. Ez a kultúra is zárt és rugalmatlan. *Jellemző a közszolgálati kultúrára.*

#### *Üzleti környezet*

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

#### *Kutatói környezet*

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

#### *Művészi környezet*

<sup>40</sup> KONCZ KATALIN: karriermenedzsment. Aula kiadó, Budapest, 2004, 135. p.

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

### *Társadalmi környezet*

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

Ha ugyanaz a szempontrendszer érvényesül egyéni és szervezeti szinten, akkor a munkavállaló nagy valószínűséggel jobban beválik az adott munkakörben, és sikeres karriert futhat be munkakörnyezetén belül.<sup>41</sup>

Mindezekből kiindulva a karriertervezés első lépése mindig valamilyen önértékelésre és igényfelmérésre támaszkodik, amely mindkét oldal szükségleteit és elvárásait figyelembe veszi. A szervezet kultúrájából, filozófiájából és stratégiájából határozza meg célkitűzéseit, míg az egyén saját belső indíttatásokra támaszkodik. A karriertervezés során elsődleges szempont tehát a valós motivációkon alapuló törekvések felmérése, és az eltérések megállapítása. Ebben a fázisban fontos elem a különböző csoportok (részmunkaidősök, nők, pályakezdők, fogyatékkal élők) igényeinek és problémáinak vizsgálata. A második lépés a szervezet összetételének és minőségének meghatározása, azaz a szervezeti struktúra jellegének kialakítása. A harmadik lépésben a közös pontokra alapozott karrierstratégia megtervezése és gyakorlati megvalósítása a mérvadó, míg a végső fázis az érdekek konvergálásáról, a visszacsatolásokról, és az újraértékelésekről szól. A szervezet karriertervében fontos szerepet kaphat még a teljesítményértékelés is, hiszen az eredmények kiértékelése után derülhet fény a valós szervezeti igényekre, az egyének felkészültségére illetve az ezek közti különbségre.<sup>42</sup>

## **4.2 A karriermenedzsment történeti fejlődése**

Történetiségét tekintve a '60-as évek elején merült fel a karriergondozás igénye a fejlett piacgazdaságokban. Ennek oka a munkaerő költségeinek emelkedése, erőforráskénti felértékelődése volt, mely révén az értékes munkaerő megtartása a szervezetek fontos

---

<sup>41</sup> KLEIN SÁNDOR – KLEIN BALÁZS: A szervezet lelke. EDGE 2000 kiadó, Budapest, 2006, 17. fejezet alapján, pp. 661 – 682.

<sup>42</sup> LÉVAI ZOLTÁN – BAUER JÁNOS: A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2000, 33-35. p.



feladatává vált. A megtartás eszköze az egyéni karrierigény kielégítése volt, mivel ez biztosítja az alkalmazottak képességének és képzettségének kihasználását, mely döntő feltétele a szervezeti teljesítménynek.

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

A '90-es évekre vált időszerűvé az egyéni igények és a szervezeti célok közötti egyensúly megteremtése. Az egyéni és a szervezeti karrierfejlesztés összehangolása humánstratégiai céllá vált, melyben a szervezeti siker feltétele az egyéni karrier kiteljesedése.<sup>43</sup>

Napjainkban az emberi erőforrás számára az egyik legfontosabb motivációs erő a szervezeten belüli karrier biztosítása lett, ennek következtében a fejlett piacgazdaságok nagyvállalati mintájához hasonlóan a hazai munkaerőpiacon – ezen belül a közszférában is - a humán erőforrás-menedzsment karriergondozási funkciója került előtérbe. A karriermenedzsment megpróbálja összeilleszteni a szervezet emberi szükségleteit az alkalmazottak egyéni karrierigényeivel, fejlődési, előmeneteli lehetőséget teremt számukra. Azonban nemcsak a munkaerő motiválásának fontos eszköze, hanem segít a munkatársakban rejlő tehetség kibontakoztatásában is, mely a profit biztosításának leggazdaságosabb módja.<sup>44</sup> A sikeres karriermenedzsment-rendszer működéséhez elengedhetetlen a felső vezetés támogatása. A közvetlen munkahelyi vezetőnek és a személyzeti vezetőnek együtt kell kialakítania a szervezeti karrierfejlesztési rendszert.<sup>45</sup>

### ***4.3 A karrierrel kapcsolatos fontosabb fogalmak összefoglalása***

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

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

---

<sup>43</sup> [http://www.mfor.hu/cikkek/Eletpalya\\_es\\_munkahelyi\\_karriermenedzsment.html?page=3](http://www.mfor.hu/cikkek/Eletpalya_es_munkahelyi_karriermenedzsment.html?page=3) (2014. május 6.)

<sup>44</sup> KONCZ KATALIN (2002) Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. Vezetéstudomány, 2002/4 sz., pp. 12-15.

<sup>45</sup> KONCZ KATALIN: Karriermenedzsment, Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004., 137-138. p.

karrierterv, mely kronológiai sorrendben tartalmazza azokat a munkaköröket és pozíciókat, melyeket az alkalmazott a szervezetben – a megállapodott feltételek teljesítése esetén – be fog tölteni, továbbá a szükséges kompetencia-fejlesztési célokat, képzéseket, más személyzetfejlesztési eljárásokat a közösen vállalt támogatási formák megjelölésével.

Az a tevékenység, melynek során a munkaadó a kölcsönös előnyök reményében anyagi és nem pénzbéli támogatást, segítséget nyújt az egyén sikercéljainak megvalósításához, a karriermenedzsment.

A karrierstratégia a munkaadó szempontjából az alkalmazottak képességeinek fejlesztése és a humán potenciál hasznosítására egyidejűleg vonatkozó hosszabb távú célok és megvalósításuk módszereinek összessége. Az egyén szempontjából olyan, a foglalkozással kapcsolatos, hosszabb időre, esetleg egész életre szóló célok kitűzése és megvalósítási terve, melyek végrehajtása során az egyén célirányos személyi marketing módszerekkel és önfejlesztéssel a munkaerőpiacon a képességeihez, lehetőségeihez mérten a legjobb pozíciók megszerzésére és hasznosítására törekszik.<sup>46</sup>

#### 4.3.2. *Mentorálás és coaching*

A hatékony karriergondozási rendszer nélkülözhetetlen eleme a mentorálás és a coaching.

A mentorálás tudatos utánpótlás nevelés, az idősebb mentor átadja felhalmozódott tapasztalatait, tudását a következő nemzedéknek. A mentor olyan személy, aki jól ismeri az adott szervezeti kultúrát, struktúrát és folyamatokat, kitűnő szakember és nagy gyakorlattal rendelkezik, valamint elkötelezett mind a szervezet, mind a szakma iránt. Fontos, hogy képes legyen a tudás átadására, fejlett empátiás készséggel rendelkezzen. A mentor – kapcsolatai, hatalma révén – szponzorálja, védi a mentoráltat, információt szolgáltat számára, bevezeti a társas etikettbe, biztosítja a fejlődéséhez szükséges, kihívásokat, megmérettetéseket. Szerepmodell, támogatást és megerősítést nyújt.<sup>47</sup>

A coaching, vagy vezető – fejlesztés, a vezető számára nyújt segítséget, ha elakad egy munkahelyi helyzetben, vagy ha visszajelzésre van szüksége. A coach egy beszélgetőtárs, akinek rálátása van a vezető különböző szerepeire, segít tisztázni a nehéz kérdéseket, megoldani nehéz élethelyzeteket, problémákat, és fejleszti a vezető intuícióját.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> KONCZ KATALIN: Karriermenedzsment, Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004., 105. p.

<sup>47</sup> KONCZ KATALIN: Karriermenedzsment, Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004., pp. 139-140.

<sup>48</sup> WHITMORE, J: Coaching a csúcsteljesítményért, Z-Press Kiadó, Miskolc, 2008.

### 4.3.3. Tehetségmenedzsment és utánpótlás-tervezés

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

Az utánpótlás-program a tehetségesnek mutatkozó (kompetens<sup>49</sup>) munkatársak támogatására irányuló törekvések összessége, akikben a közeljövő potenciális vezetőit látja a szervezet. Olyan komplex program, amely kihívást jelentő feladatokat, személyre szóló támogatást, tréningeket, coachingot, valamint fejlődést visszaigazoló felméréseket, visszajelzéseket tartalmaz. Az utánpótlás program a toborzási és kiválasztási rendszerekre is hatással van, hiszen megkönnyíti az esteleges vezető utánpótlást (előmenetel a szervezetben), és a beválásban<sup>50</sup> is csökkenti a kockázati tényezőket.

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

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

A tehetségmenedzsment rendszer szervezeti kultúrába való bevezetésének számos oka lehet:

- a szervezetben magas a fluktuáció,

---

<sup>49</sup> kompetens: hozzáértő, szakmai

<sup>50</sup> beválás: adott munkakörnek való megfelelés

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

A szervezeti HR stratégia határozza meg a tehetségmenedzsment programok irányait. Tudni kell, hogy a szervezetnek milyen tulajdonságokkal, attitűddel és kompetenciákkal rendelkező munkatársra van szükség bizonyos pozíciókban. (lásd: 3. ábra)

A tehetség menedzsment tudatos tehetséggondozást jelent. Elsősorban az a feladata, hogy menedzselje hatékonyan a kiemelkedő munkaerő szervezeten belüli karrierjét. Ennek érdekében a karrierfejlesztés/tehetségmenedzsment működését támogató rendszer a munkatársak belépésétől a szervezet elhagyásáig tartó időszakban nagymértékben meghatározó, hiszen voltaképpen integrálja a kiválasztás, a képzés-fejlesztés, az utódlástervezési, kompenzációs és a teljesítménymenedzsment alrendszereket is. Ezáltal az integrált emberi erőforrás fejlesztési modellünk egyik kulcsa, hiszen alapvetően kapcsolódik a közszolgáltatásra jellemző képzési és előmeneteli politikához.

Számos szervezet, így a közszolgálat intézményeire is tipikusan jellemző, hogy bizonyos kulcspozíciók esetében gyakran munkaerő hiányban szenved. Vannak olyan munkakörök, amelyre igen nehéz a munkaerőpiacon megfelelő szaktudással rendelkező embereket találni. A szervezetek ebben az esetben ún. kulcsember-programokat indít, mely programok célja, hogy a résztvevők szakmai ismereteit, készségeit, kompetenciáit, vezetői készségeit szervezett keretek között fejlesszék a vezetői utódlások biztosítása és a szervezet számára értékes munkaerők megtartása érdekében.

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

#### ***4.4 A karriermenedzsment rendszerek jelentősége és működtetése a közszolgálatában***

Összefoglalva tehát az eddigieket, a karriermenedzsment, életpálya – menedzselés az a tevékenység, melynek során az egyén sikercéljainak megvalósításához a kölcsönös előnyök

reményében a munkaadó szervezet anyagi és nem anyagi támogatást, segítséget nyújt a beosztottnak. Ebben a folyamatban közösen jelölik ki a célokat (tervezés), és azok megvalósításának fázisait (például: képzésekben vagy projektekben való részvétel).

Főszabály szerint a közszolgálat ma mindhárom hivatásrend esetében alapvetően a szenioritáson alapuló karriert teszi lehetővé, de az alábbi két területen lényeges különbségeket találhatunk.

### *Rendvédelem*

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

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

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

### *Honvédelem*

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

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

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

A közszolgálati karriermenedzsment rendszereknek stratégiai jelentősége van a szervezeti kultúra és emberi erőforrás menedzsment szempontjából. Az utánpótlás- és tehetségmenedzsment programok szakmai tartalmára és hatékonyságára vonatkozóan napjainkban jellemző, hogy nagyon eltérő az egyes hivatásrendek gyakorlata.<sup>51</sup> Vannak olyan szervezetek, ahol hivatalosan működő, bizonyos célcsoportra kiterjedő folyamatokról van szó, és vannak olyan területek, ahol még a fogalom és jelenségekört sem nagyon ismerik, nem tudják megtölteni tartalommal.

A karriermenedzsment rendszerek kapcsán elmondható, hogy:

- A rendvédelem területén elsősorban a felsővezetőket és a középvezetőket érintik, illetve a felsőfokú végzettségűek is csekély mértékben részesülnek belőle. A közép és alapfokú végzettségű beosztotti állomány nem vehet részt a programokban.
- Az önkormányzati igazgatásban csak a közép és felsővezetők vesznek részt benne.
- Az államigazgatásban a felsővezetők a középvezetők, a felsőfokú végzettségűek, a középfokú végzettségűek, és az alapfokú végzettségűek is érintettek a programban.

A karriermenedzsment rendszerek tehát a rendvédelem és az önkormányzatok vonatkozásában kizárólag a vezetői pozíciót betöltők körében jellemzőek, míg az államigazgatásban minden beosztotti állomány részesül belőle valamilyen formában. Az

---

<sup>51</sup> SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 41 – 47.

életpálya tervezés mind a három vizsgált hivatásrend gyakorlatában jelen van, mind az öt<sup>52</sup> különböző besorolású személyi állomány vonatkozásában.

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

#### **4.5 Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Milyen főbb tényezők határozzák meg a karriert?
- Milyen főbb szakaszai vannak az egyéni életpályának?
- Milyen választási lehetőségek és kényszerek jellemzik általában a szervezeti karriergondozási stratégiákat?
- Milyen választási lehetőségek és kényszerek jellemzik a közigazgatás szervezeteinek karriergondozási stratégiáit?
- Mit jelent, és miért fontos a szervezeti és egyéni karrier törekvések összehangolása?
- Mik az egyéni karrier perspektívák?
- Mik a szervezeti karrier perspektívák?
- Milyen tipikus munkakörnyezeteket (szervezeti attitűdöket) léteznek a gyakorlatban?
- Milyen főbb állomásai vannak a karriermenedzsment történeti fejlődésének?
- Mi jellemzi napjaink karriermenedzsment gyakorlatát?
- Mit jelentenek az alábbi fogalmak?
  - karrier,
  - karrierterv,
  - karriermenedzsment,
  - karrierstratégia,

---

<sup>52</sup> vezetők, középvezetők, felsőfokú-, középfokú-, alacsonyfokú- végzettségű beosztotti állomány

- mentoring,
  - coaching,
  - tehetségmenedzsment,
  - utánpótlás-tervezés,
  - kulcsemberek-program,
- Milyen szerepe van a mentorálásnak és a coachingnak a karriermenedzsment gyakorlatában?
  - Milyen szerepe van a tehetségmenedzsment programoknak a a karriermenedzsment gyakorlatában?
  - Milyen szerepe van az utánpótlás-tervezésnek a karriermenedzsment gyakorlatában?
  - Mire fókuszálnak a kulcsemberek programok?
  - Milyen működési jellemzői vannak napjainkban a közszolgálat egyes hivatásrendjeinél a karriermenedzsment rendszereknek?

## **5 Kiáramlás-politika a közszolgálatban**

### **5.1 Fluktuáció**

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



A legfrissebb kutatások alapján a munkaerő-megtartás vonatkozásában a közsférában dolgozó beosztotti állomány elsősorban az anyagi és erkölcsi megbecsülést emelték ki, azonban a jól felépített és tervezhető karrier, valamint a fejlődés lehetősége is dominál. Ezt azért tartjuk fontosnak, hiszen a fluktuáció mértéke inkább akadályozza a munkavégzést, különösen bizonyos szakterületek vonatkozásában. Probléma a szervezeteknél, hogy a fluktuáció elsősorban a 20 – 40 éves korosztály esetében a legjellemzőbb. A rendvédelemben a középfokú végzettségű beosztottak, a közigazgatásban a felsőfokú beosztott munkatársak csoportjánál jelent nagy kockázatot.<sup>53</sup>

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

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

A létszámleépítés kezelésének három makrogazdasági modelljét különböztetjük meg, melyek abban trének el, hogy az állam, a munkáltató és a munkavállaló milyen arányban osztják meg a létszámleépítés terheit (átképzés, álláskereső):<sup>54</sup>

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

Hazánkban a harmadik modell kevésbé kiforrott formája a jellemző.

---

<sup>53</sup> SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 47 – 52.

<sup>54</sup> Átalakuló emberi erőforrás menedzsment (szerk.: POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS), Complex Kiadó, Bp., 2012., 1.5 fejezet

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

A közszerológálati tartalékállomány rendszere sokat változott napjainkra.<sup>55</sup> Korábban csak azt a célt szolgálta, hogy a felmentési idejüket töltő közszerológálati tisztviselők részére a közszerológálaton belül új állást találjanak. A rendszer működésének hatékonyságát biztosítja, hogy a közszerológálati szerveknek az üres, feltölteni kívánt állásokat központilag be kell jelenteniük és ebbe a rendszerbe kerülhetnek a tartalékállományba helyezett köz- és kormánytisztviselőkn túl a szervezetből kiváló hivatásos katonák és a rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai is. A tevékenység a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó Közszerológálati és Igazságügyi Hivatal (KIH) szervezetében összpontosul. A célja az, hogy adott szervezetből kiváló egyenruhások a közszerológálat rendszerén belül új állást találhassanak. A tartalékállomány új rendszerét a magyar közszerológálat újjászervezése, a karrierlehetőségek kibővítése és a közszerológálati életpályák összehangolása érdekében vezették be.<sup>56</sup>

A kutatások alapján azonban a közszerológálati humán stratégiában korábban megfogalmazott, tartalékállomány intézményének jelentősége még kevésbé csapódik le a gyakorlatban, inkább hibás, nem jól működő elemként aposztrofálták. A beosztotti állomány jónak tartaná bizonyos esetekben, amely elsősorban a mobilitás és az átjárhatóság kérdéskörével függ össze, azonban kiforrotlan és nem megfelelően kommunikált a folyamat.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> 2012. szeptember 1-jétől változott a közszerológálati tartalékállomány rendszere forrás: [www.honvedelem.hu](http://www.honvedelem.hu)

<sup>56</sup> Magyary Program: [www.magaryprogram.hu](http://www.magaryprogram.hu)

<sup>57</sup> SZABÓ SZILVIA: A közszerológálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszerológálatban -, ÁROP\_2.2.17. Új közszerológálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszerológálati életpálya kutatás „Közszerológálati Humán Tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 50 – 52.

### **5.3 Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Mit jelent a fluktuáció fogalma?
- Milyen pozitív és negatív hatása van a fluktuációnak a szervezeti stratégiára?
- Mi az exit (kilépési) interjú?
- Mi a célja és a gyakorlati tartalma az exit interjúnak?
- Milyen HR eszközökkel csökkenthető a fluktuáció mértéke?
- Mi jellemző napjainkban a közszolgálat fluktuációjára?
- Milyen markrogazdasági modelleket ismerünk a létszámleépítés gyakorlatában?
- Mit jelent az outplacement (gondoskodó elbocsátás)?
- Mit jelent a közszolgálatban a tartalékállomány intézménye?
- Milyen módon működik ma közszolgálatban a tartalékállomány intézménye?

## **Összefoglalás**

A közzolgálati életpálya és emberi erőforrás áramlás bizonyos elemei régóta, tradicionálisan működnek az egyes szervezeteknél. A definíciós megközelítéseket áttekintve láthatjuk, hogy egységes képet mutat a hazai közzolgálat egészére nézve. Az egyes hivatásrendek gyakorlatában megjelenő sajátosságokat kiemeltük.

A legfrissebb közzzférában megvalósult HR kutatások is néhány területen rávilágított arra, hogy az új irányvonalat követve szükséges bizonyos rendszerelemek módosítása, és új eszközök integrálása a gyakorlatba. Elsősorban a kompetencia alapú rendszermodellhez igazodva javasolt a jövőbeni fejlesztés, hiszen az utóbbi 3 évben (Magyary program 1.0 - 2011) elindított innovatív törekvéseknek való megfelelés az első számú feladat.

## **Bibliográfia**

### **Szakirodalom**

Átalakuló emberi erőforrás menedzsment (szerk.: POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS), Complex Kiadó, Bp., 2012

BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. ISBN 963 224 543 1

BARTA ZSUZSANNA: Az életpálya modell és a megújuló közszolgálati emberi erőforrás menedzsment összefüggései in Átalakuló emberi erőforrás menedzsment (szerk.: Poór – Karoliny – Berde – Takács), Complex Kiadó, Bp., 2012., 89 – 96 p.

Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv (szerk.: KAROLINYÉ – POÓR J.), Budapest, Complex Kiadó, 2010. ISBN 978 963 295 108 9

Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban – módszertani kézikönyv (szerk.: KAROLINYÉ, LÉVAI Z., DR. POÓR J.), Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2005., ISBN: 9789637163821

GYÖKÉR IRÉN: Emberi erőforrás menedzsment, Bp., Műszaki könyvkiadó, 2005.

KIS NORBERT, JUHÁSZ LILLA MÁRIA, HAZAFI ZOLTÁN, HORVÁTH ATTILA, GYÖRGY ISTVÁN, LINDER VIKTÓRIA: Közszolgálati életpályák, Budapest, 2013. NKE KTK

KISS NORBERT – Közigazgatási humánpolitika – köztisztviselői életpálya, Bp., NKI belső anyag

KLEIN BALÁZS – KLEIN SÁNDOR: A szervezet lelke, EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2006. ISBN 963 869 27 3 1

KONCZ KATALIN: Karriermenedzsment, Aula Könyvkiadó, Budapest, 2004, ISBN: 9789639585348

KONCZ KATALIN: Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment, vezetéstudomány, 2002/4 sz., pp. 12 – 15.

LŐRINCZ LAJOS: A személyzeti politika változásának szakaszai a magyar közigazgatásban 1945 után; Budapest: Magyar Tudományos Akadémia Államtudományi kutatások Programirodája (1986)

MARC EFFRON – ROBERT GANDOSSY – MARSHALL GOLDSMITH (szerk): HR a 21. században HVG Kiadó Rt., Budapest, 2004. ISBN 963 7525 556

MIKE LOSEY – DAVE ULRICH – SUE MEISINGER: A HR jövője HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2006. ISBN 963 9686 069

NORBERT F. ELBERT – KAROLINY - FARKAS – POÓR: Személyzeti emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex kiadó, Budapest, 2006. pp. 321 – 322.

NEMESKÉRI GYULA – PATAKI CSILLA: A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Budapest, 2007. ISBN: 978-963-06-3038-2

POÓR JÓZSEF – KAROLINY MÁRTONNÉ – BERDE CSABA – TAKÁCS SÁNDOR: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012. ISBN 978 963 295 083 9.

SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban -, ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 12 – 17;37-46.

SZAKÁCS GÁBOR: Stratégiai alapú integrált erőforrás gazdálkodás kialakításának lehetőségei a magyar közszolgálatban, Gazdasági élet és társadalom 4(1-2) pp. 162-176.

SZAKÁCS GÁBOR:: A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás - ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján, Budapest, 2014. február, pp. 25.

SZAKÁCS GÁBOR:: Az emberi erőforrás gazdálkodás új alapokra helyezésének szükségessége a közigazgatásban és a rendészetben. Tanulmányok a rendészeti stratégiához. Rendészeti szemle, 2010. különszám pp. 307 -327

WHITMORE J. – Coaching a csúcsteljesítményért, Z-press Kiadó, Miskolc, 2008.

## **Internetes források**

1. <http://magyaryprogram.kormany.hu/> (letöltés ideje: 2014. november)
2. [www.kozigallas.gov.hu](http://www.kozigallas.gov.hu)
3. [www.kozigosztondij.gov.hu/2014/](http://www.kozigosztondij.gov.hu/2014/)
4. [www.megoldasok.hu/vav/vav\\_siker.htm](http://www.megoldasok.hu/vav/vav_siker.htm)

## **Törvények, jogszabályok**

5. 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
6. 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

## Fogalomtár

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

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

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

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

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

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



módszerei, inkább a személyzetfejlesztés általánosan használt módszereinek együttes alkalmazásáról beszélhetünk új megközelítésben.

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

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

**HR** - emberi erőforrások, humán erőforrások

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

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

**Karrier menedzsment rendszer**- Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás gazdálkodás, amelyet a dolgozók a szervezeten belüli előmenetelük során használnak. Ennek tervezett, rendszer szemléletű működtetése a szervezet részéről.  
**Kiválasztás** - Az a folyamat, melynek során a szervezetek eldöntik, hogy kit alkalmazzanak a megfelelő számú képzett jelölt összegyűjtését követően.

**Külső és belső toborzás** - Azon tevékenységek összessége, melyek a megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak  
**Munkakör-tervezés, munkaerő-tervezés** - Az a folyamat, amelyben egy munkakör feladatait, funkcióit határozzuk meg, és amely egyaránt szolgálja a szervezeti célok elérését és a dolgozók igényeinek kielégítését. Munkakörök strukturálása, mely során az optimális teljesítmény és az elégedettség elérésére törekszünk.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Ábrák jegyzéke

1. ábra: A közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodellje .....	12
2. ábra: A közszolgálatba való bekerülés módja (Közigazgatás).....	24
3. ábra: A közszolgálatba való bekerülés módja (Honvédelem) .....	25
4. ábra: A közszolgálatba való bekerülés módja (Rendvédelem) .....	25
5. ábra: A szervezeti és egyéni karrier perspektívái.....	46
6. ábra: Munkakörnyezetek a szervezetben .....	47

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



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